

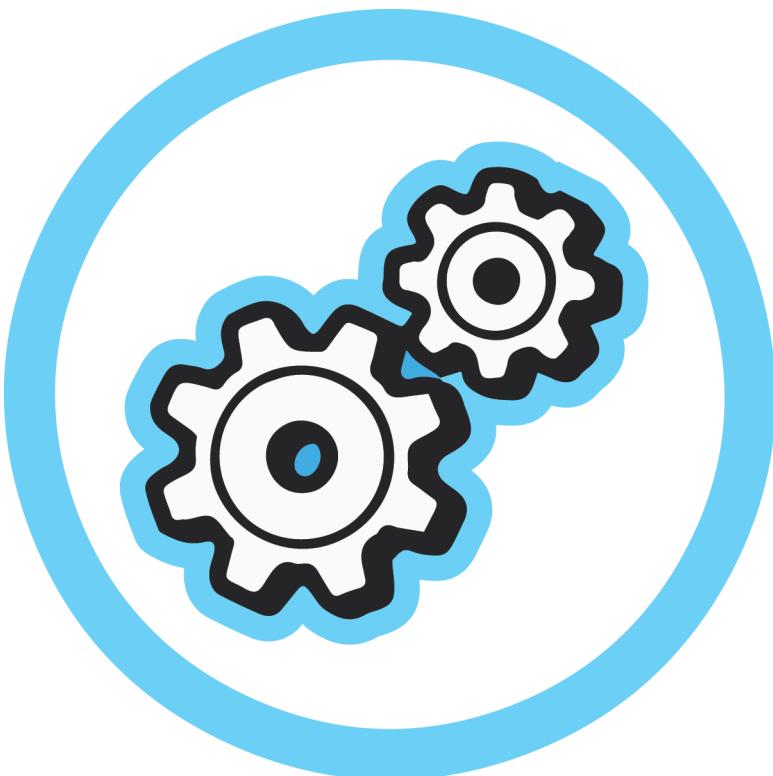
VODIČ ZA OSNIVANJE SOCIJALNIH PREDUZEĆA



"Ja ohrabrujem mlade ljude da postanu socijalni preduzetnici i da daju svoj doprinos razvoju društva, a ne samo da zarađuju novac. Puko zarađivanje novca nije zabavno. Dati svoj doprinos i mijenjati svijet mnogo je zabavnije!"

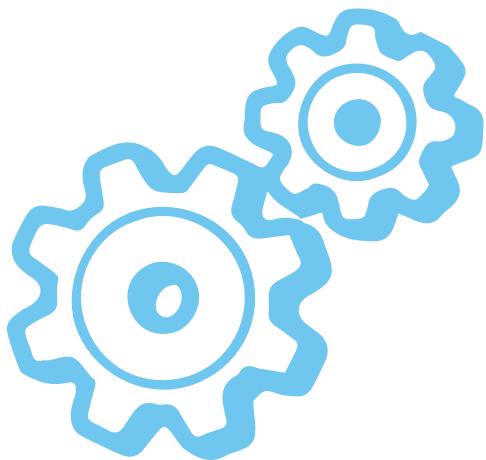
Muhammad Yunus

VODIČ ZA OSNIVANJE SOCIJALNIH PREDUZEĆA



This project is financially supported by The Royal Norwegian Embassy in Belgrade
www.norveska.org.rs

Realizaciju projekta, finansijski je podržala ambasada Kraljevine Norveške u Beogradu
www.norveska.org.rs



Sadržaj

UVODNA RIJEČ	05
1 ŠTA JE SOCIJALNO PREDUZEĆ?	07
2 OSNIVANJE SOCIJALNOG PREDUZEĆA	13
3 FAZA 1-MOTIVACIJA	14
4 FAZA 2- PROCJENA - ORGANIZACIONA KULTURA I SPOLJNI FAKTORI	19
5 FAZA 3 – ODRŽIVOST IDEJE I STUDIJA IZVODIVOSTI	27
6 FAZA 4 – BIZNIS PLAN I POKRETANJE SOCIJALNOG PREDUZEĆA	31
ANEKS I OBRAZAC ZA MARKETING PLAN	34
ANEKS II FORMA BIZNIS PLANA	40

"Socijalni preduzetnici nisu zadovoljni samo time da vam daju ribu ili da vas nauče da pecate. Oni se neće zaustaviti dok ne revolucioniraju cijelu ribarsku industriju."

William Drayton

UVODNA RIJEČ

Publikacija koja se nalazi pred Vama izraz je potrebe da se na jednom mjestu predstave informacije o tome kako se društveno korisne ideje mogu pretočiti u preduzetnički model poslovanja koji kao takav doprinosi rješavanju društvenih problema, prije svega nezaposlenosti i siromaštva.

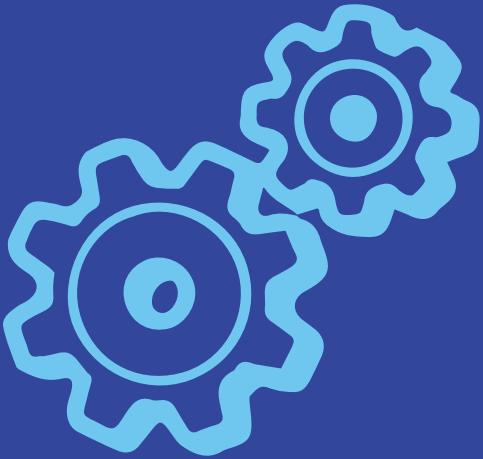
Danas u svijetu postoji veliki broj socijalnih preduzeća pokrenutih od strane pojedinca ili grupe koji na jedinstven način balansiraju između svojih poslovnih ciljeva i potrebe da doprinesu dostizanju socijalne pravde. Ta preduzeća, promotori inovativnog i alternativnog pristupa rješavanju ekonomskih i društvenih problema, pokazala su se jako korisnim za društveni razvoj, naročito u godinama nakon ekonomske krize. Korišćenje biznis alata i metoda sa ciljem ostvarenja pozitivnih društvenih promjena, poseban je vid poslovanja koji danas ne samo da je poželjan već i neophodan, pogotovo maloj zemlji kao što je Crna Gora.

Prepoznajemo da u Crnoj Gori postoji sve više ljudi koji žele da pokrenu svoj biznis koji bi istovremeno bio posvećen rješavanju određenih društvenih problema. To su ljudi sa velikom pokretačkom energijom, entuzijazmom i vizijom, ali nerijetko i ljudi kojima nedostaju praktična znanja o pokretanju i vođenju preduzeća. Stoga je ova publikacija namijenjena prvenstveno njima.

Podijeljena u šest poglavlja, publikacija objašnjava značenje pojma socijalnog preduzetništva i detaljno opisuje sve korake koje je neophodno preuzeti za osnivanje i uspješno vođenje socijalnog preduzeća. Takođe, poseban segment posvećen je predstavljanju neophodnih motivacionih faktora za pokretanje jednog ovakvog preduzeća. Vodič koji Vam predstavljamo nastao je dijelom kao adaptacija britanske publikacije *A business planning guide to developing a social enterprise* i publikacije *Biznis po meri čoveka* koju je pripremio Smart Kolektiv.

Nadamo se da će ova publikacija podstaknuti pojedince da krenu u realizaciju svojih socijalno preduzetničkih ideja ali i doprinijeti kreiranju podsticajnog okvira za razvoj socijalnog preduzetništva u Crnoj Gori.

Izrada publikacije sastavni je dio projekta "Razvoj društveno odgovornog poslovanja i socijalnog preduzetništva" finansiranog od strane Ambasade Kraljevine Norveške u Beogradu.



"Kad god društvo 'zaglavi' ili ima priliku da iskoristi nove mogućnosti, ono treba preduzetnika da uvidi priliku, da svoju viziju pretvori u realnu ideju, potom u stvarnost i u konačnom u novi obrazac širom društva. Mi trebamo takvo preduzetničko vođstvo. To je posao socijalnih/društvenih preduzetnika."

Bill Drayton,
osnivač prve globalne organizacije za socijalno preduzetništvo „Ashoka“

DIO

1. ŠTA JE SOCIJALNO PREDUZEĆE?

1.1. Definicija socijalnog preduzeća



Socijalno preduzeće je preduzeće koje posluje u društvene svrhe.

Poslovati u društvene svrhe - šta to zapravo znači? Naime, socijalno preduzeće, kao i svako drugo preduzeće, ostvaruje prihode učestvovanjem na tržištu s tim što socijalno preduzeće svoj profit koristi za ostvarivanje pozitivnih efekata na društvo, prirodu sredinu i lokalnu zajednicu. Ono što suštinski razlikuje socijalna preduzeća od ostalih tradicionalnih preduzeća je **način na koji posluju i način ulaganja ostvarenog profita**. Dakle, bitna karakteristika socijalnih preduzeća je upravo ta kombinacija tržišnih i društvenih ciljeva.

Ekonomske osobine socijalnih preduzeća

Pod ekonomskim osobinama podrazumijevamo preduzetničku orijentaciju u tržišnoj utakmici.

Socijalna preduzeća su:

- Neposredno angažovana u proizvodnji i/ili prodaji robe i usluga (nasuprot dominantno savjetodavnoj ulozi ili implementaciji grantova neprofitnog sektora);
- Mogu primati grantove ili donacije od javnog i privatnog sektora, ali uživaju visok stepen samostalnosti, a akcionari imaju pravo da učestvuju u odlučivanju politike i da napuste preduzeće;
- Snose priličan rizik, budući da njihova finansijska pozicija zavisi od napora i vještine rada članova preduzeća u obezbjeđivanju finansijskih sredstava;

Socijalne osobine socijalnih preduzeća

Pod socijalnim osobinama podrazumijevamo brigu za opšte interese.

- Socijalna preduzeća nastaju na osnovu inicijative građana i uključuju ljudе koji pripadaju zajednici ili koji dijele neku potrebu ili cilj;
- Odlučivanje nije zasnovano na vlasničkim pravima akcionara, već se primjenjuje načelo jedan čovjek-jedan glas;
- Upravljanje je participativno, pa oni na koje utiču aktivnosti socijalnih preduzeća (korisnici usluga) predstavljeni su i učestvuju u upravljanju socijalnim preduzećem;
- Socijalna preduzeća karakteriše ograničena distribucija profita vlasnicima;
- Socijalna preduzeća imaju eksplizitni cilj – da donesu korist zajednici ili nekoj specifičnoj grupi ljudi, pa time promovisu osjećaj socijalne odgovornosti na lokalnom nivou.

1.2. Socijalna preduzeća, klasična preduzeća i društveno odgovorne kompanije

Socijalno preduzeće i klasično preduzeće

Socijalno preduzeće ima dosta sličnosti sa klasičnim preduzećima, međutim među njima postoje neke ključne razlike. Za razliku od klasičnog preduzeća, socijalno preduzeće nije isključivo tržišno orijentisano. Ono ima trostrukе ciljeve – društvene, ekološke i tržišne. S druge strane, sličnost je u tome što oba tipa preduzeća zarađuju novac prodajom proizvoda ili usluga na tržištu, s tim što socijalna preduzeća ne postoje da bi stvarala profit svojim vlasnicima. Ona bar polovinu profita treba da ulažu u svoju društvenu misiju.

Socijalno preduzeće i društveno odgovorna kompanija

Društveno odgovorno poslovanje kompanija je koncept prema kome preduzeća na dobrovoljnem principu integrše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa ključnim interesnim stranama. Dakle, društveno odgovorne kompanije nastoje da umanje štetne uticaje koje njihovo poslovanje ima na društveno i prirodno okruženje. Dok su, s druge strane, socijalna preduzeća pokrenuta sa primarnim ciljem da ostvare pozitivan uticaj na lokalnu zajednicu, ljudе i prirodu.

1.3. Primjeri socijalnih preduzeća

Uspješni preuzetnici su oni koji uspiju da uoče šansu tj. poslovnu priliku. Preuzetnik uvijek treba da traži oblasti u kojima potrebe ljudi nijesu zadovoljene ili su zadovoljene na neadekvatan način i da u njima realizuje svoju biznis ideju. Međutim, socijalna preduzeća i pored svojih značajnih društvenih ciljeva ostaju neodrživa ukoliko nijesu u mogućnosti da ostvare i odgovarajuće finansijske efekte. Stoga, ostvarivanje profita služi kao osnova za postizanje ciljeva socijalnog preduzeća i promociji dugoročne samoodrživosti.



U nastavku Vam predstavljamo neke od uspješnih primjera socijalnih preduzeća iz regionala.

Prijmer uspješnog socijalnog preduzeća je prvo ekološko – socijalno preduzeće u Srbiji - **Eko BeG**. Preduzeće angažuje žene koje imaju više od 45 godina, a koje su uslijed tranzicioneh promjena, ostale bez posla i imaju otežan pristup zaposlenju. Osim podsticaja zapošljavanja ove ugrožene grupe, preduzeće radi i na promociji društveno odgovornog poslovanja, ekologije i reciklaže, kao i koncepta socijalnog preduzetništva. Preduzeće se bavi specifičnom reciklažom korišćenih štampanih PVC bilborda iz reklamnih kampanja. Hiljade kvadrata ovog materijala završe uglavnom na deponijama, pale se ili se bace bilo gdje. U Eko BeGu se od ovog materijala šiju različiti predmeti visoke upotrebnosti i dodata vrijednosti, kao što su torbe, fascikle, futrole, novčanici i slično, koji se potom prodaju.

Grnčarska radionica **Lala** funkcioniše u zgradici (100 m²) koja im je dodijeljena za besplatno korišćenje na 5 godina.U okviru radionice - dnevno 3 sata – učestvuju štićenici dnevnog boravka Centra za pružanje usluga socijalne zaštite opštine Kanjiža (5 mentalno i fizički oštećenih lica). U 2012. godini uz pomoć Javnog rada udruženje je imalo mogućnost da angažuje 1 osobu sa mentalnom i fizičkom ometenošću (za 6 mjeseci), koja je kao pomoćnik keramičara radila u grnčarskoj radionici. Materijal (glina i glazur) za rad se obezbeđuje od prodaje robe (cca.30%) i od raznih donacija (cca.70%). Proizvodi grnčarske radionice (andeli, činije, magneti, držači ključeva, nakit, držači za salvete i svjeće, zidni tanjiri, slike itd.) su ukrašene folklornim motivima. Predmeti dobijaju deklaraciju "The product is made from ground, nature and love".

"**Lastavica**" je program za ekonomsku podršku ranjivim ženama. Nastala je 1996. kao zajednički projekat *Autonomnog ženskog centra* iz Beograda i britanske humanitarne organizacije *OXFAM*. Od novembra 2000. djeluje kao samostalna neprofitna organizacija. Projekat je pokrenut, prije svega, sa idejom da se pomogne ženama izbjeglicama koje su same, bez neposredne podrške porodice. Prvo je bila otvorena tekstilna radionica koja još od tada radi kao proširena aktivnost NVO. Ubrzo potom otvorena je i služba za dostavljanje hrane. Kako je ova služba počela da donosi znatan prihod, razvijena je u posebno preduzeće – društvo sa ograničenom odgovornošću. Povrh svega, postoji i radionica za kisijeljenje i konzerviranje hrane za zimu (sezonska djelatnost) koja je pokrenuta kao pridružena djelatnost.

Udruženje građana „**Kreativno-socijalni pokret**“ iz Titela osnovano je početkom 2008. godine kao neprofitno i nevladino udruženje. Od osnivanja do danas ova organizacija se bavi radom sa najugroženijom populacijom društva, sa starima, bolesnima i najčešće siromašnima. Cilj je da licima koja su starija od 65 godina i žive u jednočlanim ili dvočlanim staračkim domaćinstvima, kao i osobama sa invaliditetom, pruži podršku da kvalitetnije žive i izađu iz socijalne, zdravstvene i psihičke izolacije. Kreativno-socijalni pokret je finansiranje svojih aktivnosti započeo kroz različite projekte. Lokalna samouprava opštine Titel se veoma brzo uključila u su-finansiranje projekata, a od septembra 2009. u potpunosti preuzela finansiranje usluge za 128 korisnika u 113 domaćinstava. U rad Kreativno-socijalnog pokreta uključeni su i volonteri. Udruženje je proširilo svoje aktivnosti, tako da pored usluge pomoći u kući organizuje kreativne radionice za stare, izložbe njihovih radova, druženje starih u prostorijama Ribolovačkog društva.

Hotel Fontana BiH – promocija je koncepta inkluzivnog i održivog turizma. Važnost hotela Fontana ogleda u tome što je to prvi hotel u BiH prilagođen u potpunosti osobama sa invaliditetom, a istovremeno otvoren i za sve druge. Takođe, to je hotel u kojem rade osobe sa invaliditetom u procentu većem od 51%, te se sadržajno značajno razlikuje od drugih hotela u BiH i šire.

1.4. Zašto socijalno preduzetništvo?

Interes za osnivanje socijalnih preduzeća javlja se kada država i poslovni sektornisu u stanju da sami odgovore na izazove koji se pred kojima se nalaze. U Zapadnoj Evropi, socijalna preduzeća se pojavljuju krajem 1970-ih kada se ovaj region suočio sa problemima sve veće nejednakosti

i socijalne isključenosti. Danas, pod uticajem ubrzane globalizacije, značaj socijalnih preduzeća sve više raste. Veliko interesovanje za socijalna preduzeća u savremenom društvu počiva na njihovom kapacitetu da pruže inovativna rješenja za ekonomski i društvene probleme.

Razlozi za osnivanje socijalnih preduzeća:

- Obezbeđivanje socijalne uključenosti ranjivih grupa
- Obezbeđivanje radne integracije teško zapošljivih kategorija
- Smanjivanje izdataka iz nacionalnog budžeta za sistem blagostanja
- Stvaranje novih mogućnosti za zapošljavanje
- Doprinos ekonomskom razvoju depriviranih zajednica
- Isporučivanje dobra i usluge (socijalne, obrazovne, zdravstvene) ljudima koji ne mogu da ih plate

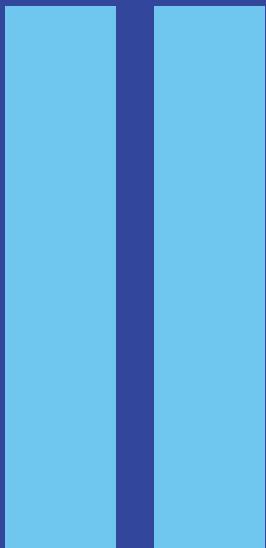
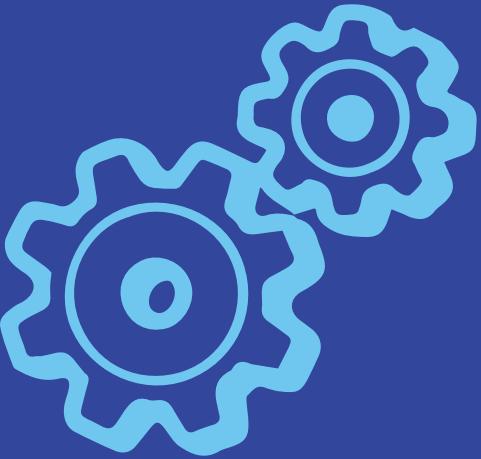
1.5. Ko su socijalni preduzetnici?

Socijalni preduzetnici su pojedinci koji nude inovativna rješenja za najaktueltinije društvene probleme. Oni žele da doprinesu širenju novih ideja zarad opšteg dobra. Ne prepustajući vlasti ili poslovnom sektoru bavljenje društvenim potrebama, ovi pojedinci pronalaze modele koji dobro funkcionišu i rješavaju problem tako što

mijenjaju sistem ohrabrujući društvo da preduzme konkretnе korake. Ideje socijalnih preduzetnika su razumljive, jasne i etične, a socijalni preduzetnik je podsticajan za svoje okruženje, motivator širokih masa i nosilac promjene. On je uzor koji pokazuje da građanin koji kanalise svoju strast u djelo može da uradi gotovo sve.

*Socijalno preduzetništvo može da se definije
kao profesionalni, inovativni i održivi pristup
sistemskim promjenama koji rješava tržišne
nedostatke i povećava mogućnosti."*

Said Business School (2005)



"Socijalno preduzetništvo je multidimenzionalna tvorevina koja uključuje ispoljavanje etičkog preduzetničkog ponašanja, kojim se postiže društvena misija, koherentno jedinstvo cilja i akcije u moralnom smislu, sposobnost da se prepozna društvena vrijednost koja stvara mogućnosti i ključne liderске karakteristike inovaciju, proaktivnost i preuzimanje rizika."

Mort, Weerawardena & Carnegie (2002)

DIO

2. OSNIVANJE SOCIJALNOG PREDUZEĆA

U nastavku ovog Vodiča proći ćemo kroz sve neophodne faze za osnivanje jednog socijalnog preduzeća. Detaljno ćemo opisati svaku fazu ponaosob i skrenuti vam pažnju na ključna pitanja na koja morate imati odgovor ukliko želite da pokrenete socijalno preduzeće.



Prvi korak u pokretanju socijalnog preduzeća jeste dobro i detaljno razrađivanje poslovne ideje. Potrebno je najprije da razmislite šta Vas to motiviše i da li imate dobru biznis ideju.

Zatim, neophodno je da procijenite svoju organizacionu kulturu i kapacitete. Potrebno je vidjeti koliko ste skloni riziku. Pored toga, veoma je značajna i procijena spoljnijih faktora, jer se postavlja pitanje kako ćete

postići uravnoteženost društvenih ciljeva i prihoda.

Sljedeći korak je testiranje poslovne ideje i njena održivost. Potrebno je odraditi studiju izvodnosti, marketing strategiju, analizu tržišta i konkurenčije.

Na kraju, potrebno je napisati biznis plan i vidjeti da li su sve neophodne informacije za pokretanje socijalnog preduzeća spremne.

3. FAZA 1-MOTIVACIJA

Prije svega, potrebno je jasno definisati svoju motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća. Međutim, ne postoji jedna ispravna motivacija i početna ideja za organizaciju koja se upušta u proces pokretanja socijalnog preduzeća. Od ključnog je značaja da budete jasni sa socijalnom svrhom svog budućeg preduzeća jer će Vas upravo ta socijalna dimenzija razlikovati od drugih klasičnih preduzeća. Uspješna socijalna preduzeća

pokrenuli su ljudi sa velikom strašću, stoga bitno je da imate jak pokretački motiv, strast i odlučnost da ostvarite svoj socijalni cilj.

Mnogo je faktora koji utiču na Vašu motivisanost za pokretanje socijalnog preduzeća. To mogu biti Vaše vrijednosti, biznis ideja, pravni okvir itd. Stoga, u nastavku ćemo razmotriti ponaosob svaki od ovih elemenata.

Upitnik - Preduzetničke sposobnosti

Uz pomoć sljedećeg upitnika procijenite kolika je Vaša motivacija i koja su to polja na kojima ste jaki, a u kojima bi trebalo da se poboljšate:

- Da li imate jak pokretački motiv?
- Da li želite da upravljate preduzećem?
- Volite li izazov?
- Da li ste realni u vezi sa svojim sposobnostima?
- Da li ste u stanju da donosite odluke?
- Da li učite na greškama?

- Jeste li spremni za naporan rad?
- Slušate li savjete ?
- Da li ste dovoljno odlučni da ne odustajete kad stvari postanu teške?
- Da li imate jasan društveni cilj?
- Imate li podršku svojih kolega?
- Umijete li da motivišete druge?



Kada prepozname svoje slabosti, radite na njima i gradite tim koji će imati snage i vještine koje će Vas dopunjavati. To će Vam u velikoj mjeri pomoći da razvijete svoje socijalno preduzeće.

Za početak, uradite detaljan opis vještina i kvaliteta svog tima, kao i sopstvenih jer potencijalne donatore i investiture zanima ko ste vi i da li ste sposobni da vodite biznis.



3.1. Biznis ideja

Ko su Vaši kupci i klijenti

Šta treba znati Tržišnu vrijednost Vašeg proizvoda ili usluga

Kako privući kupce

...jer dobra biznis ideja treba da bude ukorijenjena u tržišnoj realnosti.

Stoga, za biznis ideju je najvažnije da je zasnovana na realnom stanju na tržištu jer početna motivacija možda jeste društveno orijentisana, ali kada se radi o poslovnoj ideji sasvim je moguće da čete

morati da je mijenjate i prilagođavate ukoliko ne postoji odgovarajuće tržište za nju. Prema tome, razmatranje elemenata koji se odnose na tržište je neophodno za pokretanje socijalnog preduzeća.



**Provjerite da li se vaša biznis ideja poklapa sa vašom motivacijom!
Ne smije da postoji konflikt interesa između društvenog i poslovnog cilja.**

Djelovi biznis plana na koje već u ovoj početnoj fazi bi trebalo da možete odgovoriti su: koji je to **cilj** vašeg biznisa, koja je **društvena potreba** osnivanja socijalnog preduzeća, **način** na koji će socijalno preduzeće odgovoriti toj potrebi, o kojem **tipu** socijalnog preduzeća je riječ i koje su ključne **zainteresovane strane**.

3.2. Pravni okvir

Pravno-normativni aspekti osnivanja socijalnog preduzeća su ključna pitanja na koja treba izučiti. Uspjeh jednog socijalnog preduzeća često zavisi i od pravnog okvira i propisanih pravila. Stoga, treba se jako dobro upoznati sa njima.



Informišite se o pravnoj regulativi kako biste izabrali adekvatan oblik preduzeća.

Nažalost, pravni sistem Crne Gore još uvijek ne poznaje koncept socijalnog preduzeća i ne postoji sistematski zakon koji reguliše socijalno preduzetništvo, zato Vam u nastavku predstavljamo više različitih zakona koji Vam mogu koristitu u procesu kreiranja socijalnog preduzeća i odabira tipa pravne forme.

Predlažemo da konsultujete sljedeće zakone Crne Gore od značaja za pokretanje socijalnog preduzeća:

Zakon o nevladnim organizacijama
"Službeni list Crne Gore, broj 39/2011"

Zakon o privrednim društvima
"Službeni list broj 40/11 od 08.08.2011"

Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica sa invaliditetom
"Sl. list Crne Gore broj 49/08 od 15.08.2008, 73/10 od 10.12.2010,
39/11 od 04.08.2011"

Zakono socijalnoj i dječjoj zaštiti
"Službeni list Crne Gore, broj 27/2013"

Zakon o volonterskom radu
"Službeni list, broj 26/2010, 31/2010 i 14/2012"

Prema **Zakonu o nevladnim organizacijama**, nevladino udruženje je dobrovoljna neprofitna organizacija koju osnivaju fizička i/ili pravna lica radi ostvarivanja određenih zajedničkih ili opštih ciljeva i interesa. Takođe, jako bitna je i stavka da nevladine organizacije ukoliko se upisu u registar privrednih subjekata, mogu obavljati privrednu djelatnost s tim što prihod od privredne djelatnosti ne smije da prelazi iznos od 4 000 eura, ili 20% od ukupnog godišnjeg prihoda u prethodnoj kalendarскоj godini.





Zakon o privrednim društvima uređuje oblike obavljanja privrednih djelatnosti i njihovu registraciju. Na osnovu ovog zakona, društvo sa ograničenom odgovornošću mogu osnovati fizička ili pravna lica ulaganjem novčanih ili nenovčanih sredstava za ostvarenje profita u društvo radi ostvarivanja profita. Društvo sa ograničenom odgovornošću može osnovati jedno ili više lica, a može imati navise trideset članova. Član društva posjeduje samo jedan udio u društvu koji predstavlja njegov procenat u vlasništvu kapitala. Ipak, treba imati u vidu da po svojoj definiciji provredna društva imaju čisto lukrativne ciljeve – sticanje dobiti.



Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica sa invaliditetom uređuje se način i postupak ostvarivanja prava na profesionalnu rehabilitaciju lica sa invaliditetom, mjere i podsticaji za njihovo zapošljavanje, način finansiranja i druga pitanja od značaja za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje lica sa invaliditetom.



Između ostalog, ovaj zakon predviđa da se mogu osnovati zaštitne radionice za zapošljavanje i rad lica sa invaliditetom, kao oblik obavljanja privredne djelatnosti, u skladu sa posebnim zakonom, pod uslovom da zapošljava najmanje 51% lica sa invaliditetom od ukupnog broja zaposlenih. Zaštitnu radionicu može osnovati privredno društvo, preduzetnik, kao i nevladina organizacija lica sa invaliditetom, i drugo pravno i fizičko lice. Ove radionice u skladu sa navedenim Zakonom imaju određene povlastice istaknute u članu 36.



Ukoliko preduzeće angažuje volontere radi smanjenja troškova, potrebno je da se osvrne i na **Zakon o volonterskom radu**. Ovaj Zakon definiše volonterski rad kao dobrovoljno i besplatno ulaganje vremena, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti u korist drugog lica ili za opštu dobrobit društva, a organizator volonterskog rada mogu biti državni organ, organ državne uprave, lokalne samouprave, ustanova iz oblasti socijalne i dječje zaštite, zdravstvene zaštite, kulture, sporta, vjerska zajednica, domaća i međunarodna nevladina organizacija registrovana u Crnoj Gori, kao i druga domaća i strana pravna lica čiji osnovni cilj nije sticanje ili raspodjela dobiti, u skladu sa ovim zakonom i preuzetim međunarodnim obavezama.



Prema **Zakonu o socijalnoj i dječjoj zaštiti**, pojam socijalne i dječje zaštite definisan je kao djelatnost kojom se obezbeđuju i ostvaruju mjere i programi namijenjeni pojedincu i porodici sa nepovoljnim ličnim ili porodičnim okolnostima, koji uključuju prevenciju, pomoć u zadovoljavanju osnovnih životnih potreba i podršku.



Pružalac usluge, koji može biti ustanova, drugi oblik organizovanja i fizičko lice, dužan je da prije otpočinjanja sa obavljanjem djelatnosti pribavi licencu za obavljanje djelatnosti koju izdaje nadležni organ državne uprave na period od šest godina i obnavlja se u skladu sa ovim zakonom. Pružaoc usluge mora biti upisan u Registar i mora ispunjavati standarde za pružanje usluge za koju traži izdavanje licence, a koji se odnose: na lokaciju i prostor, opremu, broj i vrstu stručnog kadra, procjenu, planiranje i aktivnosti za pružanje konkretne usluge socijalne i dječje zaštite.

3.3. Stejkholder analiza

Stejkholderi (eng. *Stakeholders* od riječi *stake*=interes i *holder*=držalac) su pojedinci, grupe i/ili institucije koji imaju direktni ili indirektni interes ili uticaj u vezi sa Vašom organizacijom.

Stejkhoder analiza podrazumijeva pristup za razumijevanje sistema kroz identifikaciju 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. Vaši

stejkhoderi mogu biti zaposleni, država, klijenti/korisnici usluga/kupci, šira društvena zajednica, partneri, investitor/i donator, dobavljači, mediji itd.

Stejkhoder se dijele na interne i eksterne. Interni stejkhoderi su menadžment, vlasnici akcija, zaposleni, izvršni direktor i bord direktora. Dok su eksterni stejkhoderi sve osale zainteresovane grupe poput potrošača, dobavljača, vlade, sindikata, investitora, konkurenčije, lokalne uprave itd.

U nastavku možete pogledati tabelu koja prikazuje navedene stejkoldere i njihove interese. Ona će Vam pomoći da:

- bolje identifikujete ključne zainteresovane strane;
- da procjenite na koji način oni mogu biti uključeni u Vaše preduzeće;
- da uočite koji je njihov interes od pokretanja socijalnog preduzeća;
- da procjenite sa kim možete bliže da sarađujete;
- da uočite kakav uticaj mogu imati na Vaše planove itd.

Interni stejkhoderi	Stejkhoder interes	Eksterni stejkhoderi	Stejkhoder interes
Vlasnici	Poslovanje i upravljanje preduzećem	Kupci	Vrijednost, kvalitet, cijena proizvoda/usluge
Mendžment	Plata, ostvarenje poslovnih ciljeva	Dobavljači	Izmirivanje obaveza na vrijeme, ukupno poslovanje preduzeća
Zaposleni	Plata, sigurnost posla, uslovi na radu	Kreditori Lokalna zajednica Država	Kreditni rejting, likvidnost, novi ugovori za koje je potrebno kreditiranje Nova radna mjesta, podrška razvoju zajednice, očuvanje životne sredine Porezi, poštovanje zakona

Treba imati na umu da sva preduzeća imaju velik broj internih i eksternih stakeholdera, čiji je interes često različit. Upravo je ova stejkholder analiza značajna u slučajevima kada je potrebno donositi odluke u situaciji kada različiti stejkholderi imaju sukobljene

interese, ograničene resurse, pa potrebe stejkholdera moraju biti odgovarajuće izbalansirane. Organizacioni sistem će pripadati višoj klasi kvaliteta utoliko prije koliko bolje smanjuje konfliktne potrebe i ostvaruje visok nivo zadovoljstva ovih potreba svih stejkholdera.

Kada odaberete pravnu formu i stejkholder analizu za svoje socijalno preduzeće još jednom provjerite da li je sve i dalje usklađeno sa Vašom početnom motivacijom.



4. FAZA 2- PROCJENA

ORGANIZACIONA KULTURA I SPOLJNI FAKTORI

U drugoj fazi razmotrićemo pitanje organizacione kulture, jer prije nego se upustimo u aktivnosti socijalnog preduzeća važno je razmotriti organizacionu spremnost, zatim ćemo istražiti neke od spoljnih faktora koji mogu da utiču na uspjeh socijalnog preduzeća.

Dakle, trebalo bi najprije da procijenite **kako trenutno funkcionišete**, koje su vještine i mogućnosti Vaše organizacije (**procjena kapaciteta**), i koji su to potencijalni rizici (**procjena rizika**).

4.1. Organizaciona kultura

Organizaciona kultura predstavlja moralne, socijalne i norme ponašanja jedne organizacije zasnovane na verovanjima, stavovima prioritetima njenih članova.

Procjena organizacione kulture, odnosno ponašanja organizacije i ljudi u njoj pomoći će Vam da razmislite o mogućim posljedicama i praktičnim pitanjima koja mogu da nastanu uslijed promjene kulture koja je neophodna da bi se Vaša organizacija pretvorila u socijalno preduzeće.

Pri osnivanju socijalnog preduzeća razmislite o sljedećim pitanjima bitnim za Vašu postojeću organizaciju:



- Koji je postojeći stil menadžmenta?
- Vrijednosti Vaše organizacije?
- Najvažniji donosioci odluka u organizaciji?
- Prioriteti u smislu razvoja organizacije?
- Postojeće iskustvo u radu?
- Mogući izazovi ukoliko Vaša organizacija počne da posluje kao socijalno preduzeće?

Stil menadžmenta:

načini ponašanja menadžera u smislu donošenja odluka i odnosa prema podređenima.

Tri osnovna stila menadžmenta su:

- autokratski
 - (jednosmjeran odnos u kom se odluke donose bez konsultovanja podređenih);
- demokratski
 - (dvosmjeran odnos u kom su podređeni uključeni u donošenje odluka);
- slobodni stil
 - ili *Laissez-faire* (dvosmjeran odnos u kom podređeni imaju visok stepen slobode).

Vrijednosti:

ideje kojima se organizacija vodi u svojim aktivnostima – one iskazuju kako će se organizacija ponašati u ispunjavanju svoje misije i vizije.



Da bi Vaša organizacija postala socijalno preduzeće, potrebno je da se promijeni i njena organizaciona kultura. Ta promjena treba da uključuje najprije liderstvo na nivou izvršnih direktora i menadžmenta jer proces transformacije i promjena organizacione kulture se sprovodi od viših ka nižim nivoima.

Liderima jedne organizacije je potrebno od 6 do 9 mjeseci da bi se pripremili i izvršili sva planiranja i istraživanja za pokretanje socijalnog preduzeća.

Potrebno je jasno definisati biznis ideju, istražiti tržište, razmotriti pravni okvir, pronaći potencijalne donator itd.

4.2. SWOT analiza

Potrebno je da uradite SWOT analizu svoje organizacije kako bi imali uvid u svoje slabosti, snage, mogućnosti i rizike.

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda kojom se razvrstavanjem elemenata u okviru 4 polja analize – mogućnosti, ograničenja, prednosti, nedostaci – procjenjuju jakе i slabe strane, pogodnosti i problemi razmatranog predmeta ili pojave.

Analiza snaga i slabosti predstavlja **internu analizu preduzeća**, dok analiza prilika i prijetnji predstavlja **eksternu analizu preduzeća**, tj. analizu okoline u kojoj preduzeće posluje.

Tako na primjer snaga (interna dimenzija) jednog socijalnog preduzeća može biti

kvalitet radne snage i dobra organizaciona kultura, slabost (interna dimenzija) može biti nedovoljan kapacitet mašina. S druge strane kao priliku (eksterna dimenzija) možemo identifikovati slabu konkurenčiju na tržištu, a kao prijetnju (eksterna dimenzija) možemo vidjeti slabu kupovnu moć motencijalnih korisnika.

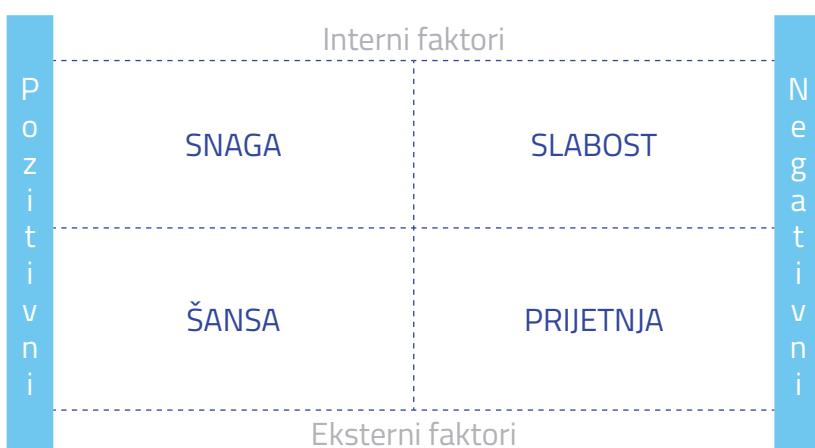
Strengths (*snaga*)

Weaknesses (*slabost*)

Opportunities (*prilika*)

Threats (*prijetnja*)

Svoju SWOT analizu možete i vizuelno predstaviti koristeći sljedeću tabelu:



4.3. Procjena rizika

Spremnost na rizik ima značajan uticaj na cijelio proces osnivanja socijalnog preduzeća.

Kada govorimo o rizicima, posebno razmotrite spremnost na **finansijski rizik**. Sasvim je moguće da ćete u procesu razvijanja socijalnog preduzeća morati da pozajmite sredstva kako biste ih uložili u dalji razvoj.

Upitnik – Finansijska održivost



- Kako se trenutno finansira Vaša organizacija?
- Koje su prednosti i mane takvog načina finansiranja?
- Kolika su Vam ulaganja potrebna za pokretanje željenog socijalnog preduzeća?
- Šta mislite o podizanju kredita?
- Da li biste i na koji način koristili netržišne prihode za vođenje svog preduzeća?

Prikupljanje sredstava za socijalno preduzeće ključan je element finansijske održivosti. Prikupljanje sredstava ipak nije samo sebi cilj već pomaže da se smanji zavisnost od jednog ili dva izvora prihoda, dobiju nemajemska sredstva i diverzifikuju prihodi, potpomognu organizaciona nezavisnost, lobira u korist klijenata, isprobaju/testiraju/razviju nove usluge, poboljša kvalitet usluga. Stoga, važno je *ostvariti diverzifikovan pristup prikupljanju sredstava*.

Vaš zadatak je da odredite koji oblici finansiranja su najbolja varijanta za Vaše socijalno preduzeće uzimajući u obzir sklonost riziku i finansijski menadžment svoje organizacije. U nastavku identifikujemo neke od mogućih izvora finansiranja.

Postoji mogućnost finansiranja od:

- Bespovratnih sredstava EU i instrumenata za preprisutnu pomoć – IPA;
- Zakonskih izvora finansiranja;
- Nevladinog sektora;
- Donacija komercijalnih preduzeća;
- Prikupljanja sredstava od zaposlenih;
- Sponzorstva;
- Finansijskih institucija;
- Zajmova;
- Plasmana vlastitog kapitala;
- Preduzetničke filantropije itd.



Savjetujemo Vam da smanjite finansijski rizik tako što ćete se finansirati iz više izvora. Na taj način ćete izbjegći da na Vaš rad utiče orientacija donatorskih sredstava.

Nakon procjene finansijskog rizika ne zaboravite da izvršite i **analizu spoljnjih faktora i komercijalnu procjenu**. Da biste razumjeli uticaj spoljnih faktora na poslovanje potrebno je da odradite PEST analizu, što je akronim za eng. *Political, Environmental, Social, Technical analyses* - politička, ekomska, društvena i tehnološka analiza. Radi se o metodi analize poslovog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. S druge strane, komercijalna procjena će Vam pomoći da provjerite i ostvarite uravnoteženost tržišnih i društvenih ciljeva.

4.4. PEST analiza



Razlika između SWOT i PEST analize? PEST analiza najčešće mjeri tržište; SWOT analiza mjeri poslovnu jedinicu, poziciju ili ideju.

PEST analiza mjeri tržišni potencijal i situaciju, djelimično indicirajući rast i smanjenje, i na osnovu toga nam govori o atraktivnosti tržišta, poslovnom potencijalu i pogodnosti za ulazak na tržište. PEST analiza koristi četiri perspektive koje grade logičku strukturu

u ovom slučaju organizovanu u formatu PEST analize, koji pomaže razumijevanje, prikazivanje, diskusiju i donošenje odluka. U nastavku, prikazujemo Vam model analize kroz tabelu koja će vam pomoći da razumijete spoljne faktore koji mogu uticati na plasiranje proizvoda/usluge.

"Socijalno preduzetništvo na inovativan način pomaže u rješavanju društvenih problema i mobilije ideje, kapacitete, resurse i socijalne odnose koji su potrebni za održive društvene transformacije."

Alvord, Brown & Lets (2004)

Političko okruženje

Trenutna politička situacija ili pojedini propisi mogu zaustaviti prodor na ekonomsko područje. Posebno je to slučaj u nerazvijenim zemljama ili zemljama u razvoju, što opet za posljedicu može imati pozitivan i negativan ishod.

Ekonomsko okruženje

Zdrava ekonomija, bogatstvo države, nacije ili regije takođe utiču na strateško planiranje preduzeća. Ukoliko se radi o privredno zdravom području u kojem potrošači imaju potencijala tj. dobru kupovnu moć, preduzeća će se lakše odlučiti za prodaju dobara ili pružanju usluga na takvom području.

Tehnološko okruženje

e-Poslovanje i difuzija Web-bazirane tehnologije sigurno uticala na većinu preduzeća. Naime, čak i kroz najmanji stupanj globalne prisutnosti pokušava se doći do miliona potencijalnih kupaca na jedan prilično ekonomičan način. Stoga, strategija organizacije može biti pogodjena tehnološkim promjenama, a brzina tehnoloških promjena takođe znači da se ova varijabla mora stalno pratiti.

Sociološko okruženje

Postojeći društveni stavovi mogu predstavljati prednost ili prijetnju vašoj strategiji. Ovaj dio analize uključuje i stepen obrazovanja na lokalnom području, a bitan je kako za potencijalnu radnu snagu, tako i za potencijalne klijente. Ukoliko se radi o prosječno niže obrazovanom kadru, biće svakako potrebni veći troškovi obrazovanja.

PEST analizu je najbolje uraditi u grupi jer na taj način dobijate širu perspektivu o trendovima koji utiču na organizaciju.



Kada uradite PEST analizu, i donesete određene zaključke, vratite se još jednom i preispitajte svoju biznis ideju, provjerite da li je i dalje odabrani oblik organizacije ono što Vam najviše odgovara. Možda nakon sagledavanja svih spoljašnjih faktora budete htjeli da napravite izmjene u odnosu na ono što ste u prethodnim fazama odlučili.

"Socijalni preduzetnici su neprofitni izvršioci koji posvjećuju značajnu pažnju na tržišna kretanja, ne gubeći iz vida svoju osnovnu misiju, ne bi li nekako izbalansirali moralne imperitive i profitne motive i taj balans kom teže jeste srce i duša ovog pokreta."

Boschee (1998)

4.5. Komercijalna procjena

Da biste izvršili **komercijalnu procjenu** potrebno je da u ovoj fazi imate jasnu sliku o tome koju vrstu preduzeća želite da vodite. Ključno je da znate kako da osigurate **uravnoteženost ciljeva** i kako će to uticati na **ravnotežu između tržišnih i netržišnih prihoda**.

Uravnoteženost ciljeva:

Socijalno preduzeće mora da poveže ekonomski i društvene ciljeve i premosti razlike između njih. Ono nastoji da postigne tržišni uspjeh samo u onoj mjeri u kojoj se ostvaruje pozitivan uticaj na društvo. Kada postoji mogućnost da se smanje troškovi, malo je vjerovatno da će smanjenje troškova za zaposlene biti prihvatljivo ako je svrha socijalnog preduzeća da obezbijedi zaposlenost. Tek kada utvrdite da nema sukoba ciljeva, možete krenuti u realizaciju.

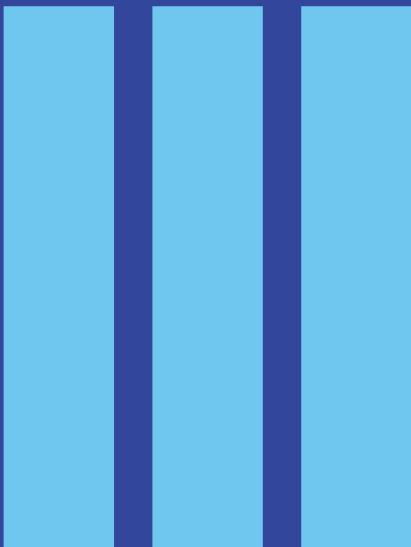
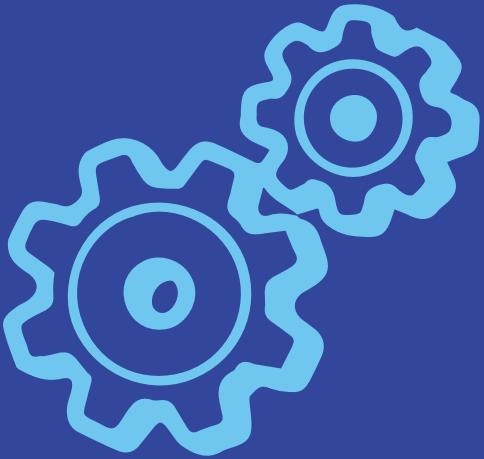
Uravnoteženost prihoda:

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 (o kojima smo govorili u prethodnoj fazi analize). Ipak, moguće je da nikada nećete uspeti da dostignite da 100 % Vaših prihoda dolazi od tržišne aktivnosti, i stoga će uravnoteženost između tržišnog i netržišnog prihoda biti ključni faktor Vašeg uspeha.

U nastavku Vam dajemo primjere tržišnih i netržišnih prihoda:

Tržišni	Netržišni
Maloprodaja – prodaja proizvoda ili usluga fizičkim licima	Besporvratna pomoć kroz donacije – finansiranje od strane javnog sektora, humanitarnih fondova i drugih donatora.
Veleprodaja – prodaja proizvoda ili usluga pravnim licima (druga preduzeća, organizacije, institucije).	Sporazumi o saradnji u pružanju usluga – javni sektor daje naknadu za određenu uslugu
Sponzorstva – plaćanje za usluge reklamiranja	Donacije – humanitarna davanja od strane pojedinaca ili kompanija (mogu biti u novcu ili dobrima – eng. <i>in kind</i>)

Kao što smo već objasnili, socijalna preduzeća u nastanku najprije se finansiraju od donatora, gdje preporučujemo da se ne oslanjam na jedan izvor sredstava. Međutim, cilj je da socijalno preduzeće povećava prahode od prodaje, te da se finansira iz sopstvenih prihoda a da se sve manje oslanja na donacije.



"Socijalni preduzetnici su ljudi koji uviđaju gdje postoji mogućnost da se zadovolji neka potreba na koju državni socijalni sistem nije odgovorio ili nije mogao da odgovori i koji spaja potrebne resurse (uglavnom ljude, često volontere, novac i nepokretnosti) i koristi ih da 'nešto promijeni.'

Thompson, Alvy & Lees (2000)

DIO

5. FAZA 3 – ODRŽIVOST IDEJE I STUDIJA IZVODIVOSTI

U prethodnim fazama naša pažnja je bila usmjerena ka preispitivanju motivacije za pokretanje socijalnog preduzeća, kreiranju ideje, analizi unutrašnjih i spoljašnjih faktora, dok će se u sljedećoj fazi od Vas očekivati da nešto od onoga što je razrađeno na nivou ideje primijenite i u praksi. Testiranjem svoje ideje, analizom tržišta i radom na marketing strategiji moći ćete da odredite da li je Vaša ideja dovoljno vrijedna da nastavite da je razvijate.

5.1. Testiranje ideje

U fazi testiranja svoje biznis ideje najprije treba da odredite postoji li tržište za Vaš proizvod ili uslugu. Do sada ste vjerojatno došli do zaključka da postoji društvena potreba za jednim socijalnim preduzećem kao što je Vaše, ali u realizaciju svoje zamisli možete krenuti jedino ukoliko je neko spreman da plati za Vaš proizvod ili uslugu. Nije dovoljno samo da postoji društvena potreba za socijalnim preduzećem, potrebno je da vi zaista imate svoje kupce i da budete konkurentni.

Imajući u vidu da vam nedostaje dosta informacija u vezi sa tržištem, kao i da su Vaši resursi ograničeni, s obzirom da ste na početku procesa pokretanja socijalnog preduzeća, ovo istraživanje tržišta i konkurenциje će morati da bude brzo i jeftino. Nemojte misliti da to predstavlja problem za kvalitetno funkcionisanje preduzeća, jer ovo je tek prvi korak u istraživanju Vaše ideje. Takođe, trebate da imati na umu da bi proces analize tržišta trebalo da se odvija u kontinuitetu tokom čitavog poslovanja socijalnog preduzeća.

Istražite svoje tržište!

U ovoj fazi fokusirajte se na tržište, a ne na društvenu potrebu za socijalnim preduzećem.



"Socijalni preduzetnik je pojedinac, grupa, mreža, organizacija ili alijansa organizacija koja traži održivu promjenu visokog stepena putem ideja kroz koje razvija okvire, u koje vlade, neprofitni i poslovni sektor ne ulaze značajnije napore, da bi se dao odgovor na značajne društvene probleme."

Dees, J. Gregory

Kako biste lakše prikupili sve neophodne informacije o tržištu i konkurenciji, pratite pitanja koja Vam pretstavljamo u sljedećem upitniku.

Upitnik: Analiza tržišta i konkurenčije



- Kako ćete doći do svojih kupaca?
- Zašto će kupci kupovati baš kod Vas?
- Koliko ima potencijalnih kupaca za Vaš proizvod ili uslugu?
- Koliko će oni biti spremni da plate za Vaš proizvod ili uslugu?
- Po kojoj cijeni ćete prodavati proizvod ili uslugu?
- Zašto kupci kupuju proizvode ili usluge od Vaših konkurenata?
- Koje su to snage a koje su slabosti Vaših konkurenata?
- Šta je to što moji konkurenti ne rade?

Dakle, pri analizi tržišta jako je bitno da otkrijete pojedinosti o tome kako se Vaši potencijalni kupci ponašaju pri kupovini. Prikupite osnovne informacije o karakteristikama potencijalnih kupaca (starosna dob, pol, lokacija, profesija, prihodi), kao i informacije o njihovim stavovima i stilu života kako biste lakše odgovorili na gore postavljena pitanja.

Međutim, isto tako treba da identifikujete svoju konkurenčiju koja je mač sa dvije oštice. Zašto? Vidite, konkurentno tržište znači da potražnja za određenim proizvodom ili uslugom postoji, ali da biste uspjeli Vi onda morate uložiti veliki napor i biti bolji i originalniji od svoje konkurenčije.

Uvijek treba da razmišljate o tome:

- Šta možete uraditi drugačije od svoje konkurenčije; kako bi Vaša konkurenčija reagovala na to?
- Da li postoje ograničenja u distribuciji Vašim kupcima; koliki je domet distribucije Vaših konkurenata?
- Kakvi su Vaši budući planovi; u kom smjeru idu Vaši konkurenti?



**Direktni konkurent je osoba koja prodaje isti proizvod ili uslugu kao i Vi.
Indirektna konkurenčija su svi drugi načini na koje kupci mogu da potroše svoj novac.**

Na kraju, savjetujemo vam da: prikupite informacije iz privrednih/poslovnih/ekonomskih časopisa, prikupite informacije iz statističkih Izveštaja, iz promotivnih materijala i cjenovnika konkurenata. Istražite Publikacije i druge

medije usmerene ka Vašem ciljanom tržištu. Internet može biti koristan izvor informacija. Prikupite informacije iz anketa i upitnika, razgovarajte sa osobama koje imaju iskustva u istoj djelatnosti.

5.2. Plan prodaje

Plan prodaje će Vam omogućiti bolju i uspješniju prodaju. Međutim, ono što je podjednako važno, a što takođe ovim planom želimo postići je lojalnost kupaca. Plan prodaje uključuje ono što treba da se proda, u kojim količinama, kojim kupcima, po koju cijenu i koji resursi su potrebni.

Šta je potrebno odraditi?

- Uticajni partneri koji mogu da pomognu. Preduslov prodaje je imati pristup kupcima. Stoga, pronađite nekog ko se već obraća vašim potencijalnim kupcima i uključite ih.
- Segmentirajte i ciljajte određene potrošače. Morate da poznajete karakteristike potrošača koji će najvjерovatnije kupiti vaš proizvod i investirajte resurse da se povežete s njima, umjesto da plaćate skup masovni marketing.
- Osluškujte potrebe potencijalnih kupaca i željene ishode prije nego što predstavite rješenje. Pustite kupca da Vam kaže šta mu je potrebno. Način na koji predstavljate svoju ponudu uskladite sa zadovoljavanjem njihovih potreba.
- Predstavite proizvod pozivajući se na potrebe potrošača, a ne svoje potrebe. Kupca ne interesuje zašto Vi želite da poslujete s njima ili zašto bi Vama pomagali.
- Prodajte prednosti proizvoda, a ne njegove osobine. Opisite te osobine kao ono što može da pomogne da se riješe problemi.
- Jasno artikulišite stvorenu vrijednost. Recite potrošaču kako je ta vrednost stvorena.
- Nemojte biti defanzivni kada su u pitanju primjedbe. Pitajte kupce koji uslovi bi razriješili njihove primjedbe.
- Omogućite kupovinu. Osmislite sistem distribucije koji je zgodan i brz. Načinite transakciju lakom.
- Pratite svoje rezultate: jednom kada se desila isporuka ili je u toku, pratite dalji tok kako bi vidjeli da li je kupac zadovoljan kako bi naučili kako da eventualno dopunite proizvod.

Ne zaboravite da Vi kao socijalno preduzeće ne postojite isključivo radi profita već društvenog cilja u koji svoj profit treba da ulažete!



Međutim, morate odrediti koji su sve to resursi potrebni da biste vodili posao i koju su sve mogući troškovi. Na primjer: troškovi osoblja, obuka zaposlenih, marketing, oprema itd. Stoga, treba jasno znati i kako će se buduće socijalno

preduzeće finansirati. Već smo govorili o tržišnim i netržišnim prohodima. A za finansiranje socijalnog preduzeća možda je, za početak, najbolje rješenje kombinacija različitih izvora finansiranja.

5.3. Marketing strategija

Marketing strategija omogućava precizno definisanje puta koji treba da dovede Vaše socijalno preduzeće do željene tržišne pozicije. Za dosljednu i proaktivnu marketinšku strategiju najvažnija je poslovna politika koja treba da bude fokusirana na klijente, i da kroz raspoložive resurse ostvariti zadovoljenje njihovih želja, potreba i zahtjeva. Stoga je odabir prave strategije nastupa na tržištu početak uspješnog poslovanja preduzeća.

Marketing strategija podrazumijeva određivanje kako ćete promovisati svoje preduzeće, proizvod ili uslugu. Ključni elementi marketinškog plana su:

Cijena da li cijena odražava vrijednost koju kupci pridaju Vašem proizvodu ili usluzi?

Proizvod koje su materijalne i nematerijalne karakteristike Vašeg proizvoda?

Mjesto šta je potrebno da Vaš proizvod i usluga budu dostupni kada god i gdje god to žele kupci?

Promocija koja vrsta promocije najviše odgovara Vašim kupcima i Vašem budžetu? Da li je to reklamiranje, direktni mailovi, PR, sajmovi...

Ljudi ima li Vaš tim neophodne vještine?

Svrha da li će Vam Vaš društveni cilj obezbijediti jedinstveno mjesto na tržištu?

Dakle, marketing strategija podrazumijeva način na koji ćete promovisati i reklamirati svoje preduzeće, proizvod ili uslugu. Medijska komunikacija može biti veoma skupa kada se plaća prostor u elektronskim i štampanim medijima, zato budite realni prilikom procjene troškova promocije.

Savjetujemo Vam da koristite sve popularnije društvene mreže, i da

izradite sopstveni web sajt ukoliko ste u mogućnosti. Ali, prije svega odlučite šta time želite postići. Da li planirate da omogućite ljudima da kupuju direktno sa sajta ili samo želite da ih na taj način upoznate sa svojim proizvodom? Takođe, idealno bi bilo kada bi makar jedna osoba iz Vašeg tima bila zadužena za marketing. Međutim, sa marketingom treba sačekati jer se sa njim ne počinje odmah u trenutku lansiranja proizvoda ili pokretanja biznisa.



Promovisanje vijesti "od usta do usta" je zapravo najbolji vid marketinga. Istraživanja su pokazala da zadovoljna mušterija prenosi svoje zadovoljstvo na tri osobe, a nezadovoljna na jedanaest osoba.

Dobri oglasi se prave po formuli AIDA

A ttention pažnja!

I nterest interesovanje!

D esire želja!

A ction akcija!

Oглаšавање у медijима

Radio
Časopisi
Televizija
Internet
Novine

Šablon za izradu marketinškog plana možete naći na kraju ovog priručnika, u Aneksu I.

6. FAZA 4 – BIZNIS PLAN I POKRETANJE SOCIJALNOG PREDUZEĆA

6.1. Biznis plan

Biznis plan predstavlja dokument kojim se definiše Vaš biznis, ono što želite da radite i sadrži načine kako to postići. Sadrži sve ono što je bitno za Vaš posao – strukturu Vašeg posla, opis proizvoda ili usluga, potencijalne korisnike, potencijale razvoja i finansije. Kako bi stručnjaci rekli, biznis plan predstavlja 'stavljanje na papir' svega onoga što je bitno za Vaš cjelokupan poslovni poduhvat.

Biznis plan pomaže da se definije strategija poslovanja, i ukoliko se pravilno koristi, ovaj plan će motivisati pokrenuti i Vaše zaposlene, kao i Vas. Stručnjaci smatraju da je on samo početak ostvarivanja poslovnog uspjeha i način da se realni ciljevi ispune putem najboljih, definisanih strategija. Definisanjem

biznis plana i nekoliko ciljeva, vlasnika malog biznisa može bez problema pratiti napredovanje svoje firme i poslovanja, a takođe i ispraviti greške ukoliko neke stvari pođu naopako.

Pisanje biznis plana potrebno je i prilikom podnošenja zahtjeva potencijalnom kreditoru/investitoru koji će putem Vašeg biznis plana na najjednostavniji, najefikasniji način saznati sve o Vašem poslovanju, Vašim idejama, mogućnostima razvoja biznisa i kreditiranja/investiranja Vašeg biznisa.

Korisni savjeti:

- Najprije prođite kroz sve predhodne pripremne faze
- Imajte u vidu sve stejkholdere
- Budite jasni i koncizni
- Imajte rezervni plan
- Pripremite dokaze koji potkrepljuju sve tvrdnje u biznis planu

Cilj biznis plana:

- Da obezbijedi osnovne smjernice
- Da daje kredibilitet u komunikaciji sa zainteresovanim stranama

Formu biznis plana možete naći na kraju ovog priručnika.

"Ono što su poslovni preduzetnici za ekonomiju, to su socijalni preduzetnici za društvene promjene. Oni su pokretači, kreativni pojedinci koji se ne zadovoljavaju trenutnim stanjem i uvijek pokušavaju da iskoriste nove mogućnosti i nikada ne odustaju da preoblikuju svijet na bolje."

"Socijalni preduzetnici su ljudi sa novim idejama za rješavanje glavnih problema koji su neumoljivi u praćenju sopstvene vizije, ljudi koji jednostavno ne prihvataju 'ne' kao odgovor, koji ne odustaju dok se njihova ideja ne raširi onoliko koliko je to moguće."

David Bornstein

6.2. Započeti socijalno preduzeće

Savjeti za uspješan 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 vještinama – u kombinaciji sa pravim stavovima i vrijednostima, sigurno ćete uspjeti 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 vrijednostima i vizijom.

Izvjesno je da ćete voditi preduzeće sa ograničenim resursima, tako da je važno da budete **snalažljivi** u svom pristupu rješavanju problema.

Pošto se stvari neprestano menjaju, morate da sprovodite **redovna prilagođavanja i**

provjere. Budite spremni da razmišljate u hodu i mijenjate 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 povjerenja** sa svim članovima tima, a ne samo sa menadžmentom. Vjerujte svojim zaposlenima i međusobno podijelite 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 uživate dok čekate na Vam novac sam dode. Moraćete budno da pratite sve promene i kretanja na tržištu, kako biste zadržali ili unaprijedili svoju poziciju.

Imajte strpljenja. Obično je potrebno između 2 i 4 godine da bi jedno preduzeće postiglo samoodrživost. To važi i za socijalna preduzeća.

Na kraju, nikada ne zaboravite zašto ste počeli, zašto želite da osnujete socijalno preduzeće. Ono što će vam davati snagu u teškim trenucima treba da bude vjera u promjene, jer one zaista mogu da se ostvare.



ANEKS I

OBRAZAC ZA MARKETING PLAN

Uvod

Koji su glavni ciljevi koje želite da postignete svojim marketinškim planom (više prodaje, više kupaca, veći udio na tržištu)?

1. Tržište

1.1. Ko su Vaši klijenti?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Ko su vaši postojeći kupci?
- Koje su njihove potrebe?
- Šta ih motiviše da kupe vaš proizvod/koriste vaše usluge?
- Možete li razvrstati svoje kupce u različite grupe ljudi s različitim potrebama ili motivacijama?
- Da li postoje ljudi koji trenutno nisu kupci, ali bi mogli imati koristi od vašeg proizvoda ili usluge?

1.2. Ko su Vaši konkurenti?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Ko su vaši konkurenti (NB: razmislite o svojim direktnim konkurenatima – odnosno preduzeću koji nudi sličan proizvod ili uslugu, i svojim indirektnim konkurentima – tj. preduzećima s potpuno drugačijom ponudom, ali koji imaju istu ciljnu grupu) Koji su to razlozi zbog kojih bi Vaši kupci prije odabrali proizvod ili uslugu konkurenčije, a ne Vašu?

2. Mogućnosti u Vašem poslovanju i na tržištu?

2.1. Koje su vaše prednosti?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koje su prednosti Vašeg proizvoda ili usluga (npr - visok kvalitet, jedinstvenost, isplativost, itd)?
- Kakav je Vaš proizvod ili usluga u odnosu na proizvod ili uslugu Vaše konkurenčije?

2.2. Šta bismo mogli poboljšati?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koje su slabosti Vašeg proizvoda ili usluge, da li ih ima?
- Da li su se kupci ili klijenti ikada žalili na Vaš prozvod ili uslugu?

2.3. Koje su Vaše mogućnosti?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koje su to mogućnosti ostale neiskorišćene?
- Da li postoje neki trendovi na Vašem tržištu koje ni Vi ni Vaša konkurenčija niste iskoristili?
- Da li postoje dodatne prednosti Vašeg proizvoda ili usluge koje biste mogli dodatno da istaknete?

2.4. Koje su postojeće prepreke?

Odgovorite na sljedeće pitanje:

- Šta Vas sprječava da sprovedete svoj marketinški plan (novac, vrijeme, sredstva, itd - interne i eksterne prepreke)?

3. Vaši poslovni ciljevi

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Što su Vaši poslovni ciljevi? Budite specifični i realistični.
- Koji su Vaši rokovi za svaki od tih ciljeva?
- Koje resurse imate na raspolaganju za dostizanje tih ciljeva?
- Koji su to dodatni resursi potrebni za ispunjavanje navedenih ciljeva?

4. Vaša marketinška strategija i akcioni plan

4.1. Kupci

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Ko su Vaši kupci? (postojeći i potencijalni)?
- Koje informacije imate o njima (prebivalište, starost, pol, prihod)
- Koji vid trgovine preferiraju (odlaskom u market, online itd)?
- Ko su najvjerniji kupci?
- Ko bi mogli biti najvjerniji kupci?

4.2. Koje proizvode i usluge možete ponuditi svojim ciljanim potrošačima?

Odgovorite na sljedeće pitanje:

- Koje proizvode ili usluge možete ponuditi svakom od vaših grupa kupaca kako bi ostvarili svoje ciljeve?

4.3. Kako se potrošači mogu ohrabriti da se odluče za Vašu ponudu?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koji će aspekt Vašeg proizvoda ili usluge biti najprivlačniji svakoj grupi od ciljanih potrošača?
- Da li je Vašim ciljnim grupama potreban dodatan podsticaj kako bi se odlučili za Vašu ponudu?

4.4. Kako predstaviti svoju ponudu?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Kako možete doći do svake svoje ciljne grupe kupaca s privlačnim informacijama o svom proizvodu ili usluzi (NB- razmislite o različitim načinima dobijanja informacija - to će Vam pomoći da najbolje razumijete načine na koje možete plasirati svoju ponudu za svaku grupu potrošača)?
- Hoće li to biti isplativo?
- Koji će biti najprofitabilniji marketing kanal?

4.5. Marketinški akcioni plan

Sumirajte svoju strategiju uz pomoć tabele:

Gdje	Šta	Ciljni potrošači	Ciljevi	Trošak (ukoliko postoji)

5.

Pregled marketinškog akcionog plana

Kako ćete znati da je Vaš plan je bio uspješan? Identifikujte odgovarajuće miere za uspjeh i odredite realne vremenske okvire za svaku aktivnosti u svojom akcionom planu. Redovno pratite akcioni plan kako biste bili sigurni da ste na pravom putu.

Marktinška aktivnost	Prvi datum pregleda	Mjera uspjeha nakon prvog datuma pregleda	Drugi datum pregleda	Mjera uspjeha nakon drugog datuma pregleda	Krajnji rok	Mjera uspjeha

ANEKS II

FORMA BIZNIS PLANA

1. Rezime

2. Osnovni podaci o preduzeću

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

Opis poslovne ideje

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

Zaposleni

Ime, prezime, godište studenata	Radno mjesto u preduzeću	Datum stupanja na radno mjesto
Biografije zaposlenih u prilogu*		
Ukupan broj zaposlenih:		

Način obuke i edukacija zaposlenih

**Smjernice i politika zapošljavanja
(uključujući planiranje nasljeđivanja ključnih pozicija)**

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

Eksterni odnosi

Priložite u aneks dokaze o sljedećem:
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 opreme
Potrebne vještine i stepen stručnosti zaposlenih
Održavanje vještina i opreme tokom vremena
Upravljanje procesom rada preduzeća
Dugoročni tržišni ciljevi za period do 3 godine

4. Tržište i konkurenca

Karakteristike tržišta
Analiza tržišta
Segmentacija tržišta

Definisati konkureniju -
slabosti i prednosti
Kako ćete se nadmetati sa konkurenjom –
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 uspjeha

6. Poslovno okruženje

Kratak opis spoljnog okruženja – uključujući rezultate PEST analize

Kratak opis stanja u industrijskom sektoru u kome se namjerava poslovati – dio SWOT analize

Kritični faktori uspjeha

Strategija poslovnog razvoja (način na koji će ključni faktori uspjeha 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 iznijete 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 cijena

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
CijENA	Percepcija kvaliteta, navedena cijena, 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 direktnе prodaje, promotivne cijene, medijski interes

SWOT analiza	
Snaga	Slabost
Prilike/mogućnosti	Prijetnje

Analiza dobavljača

Ko su Vaši primarni dobavljači?

Da li postoji mogućnost zamjene 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 cijena

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 zahtjevi

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 cijena 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 proizvodnje			
2.6.				

3.	UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA			
4.	PRODAJNA CIJENA – UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA (1.-2.)			
PROIZVOD				
Proizvod A	MESEČNO PROIZVEDENIH KOMADA	VARIJABILNI TROŠKOVI PO KOMADU	UKUPNO	
Proizvod B				
Proizvod C				
UKUPNO				
FIKSNI TROŠKOVI POSLOVANJA				
Fiksne plate zaposlenih	Valuta	Komentari		
Najam/renta				
Struja				
Amortizacija				
Ostali fiksni troškovi				
- usluge knjigovodstva				
- telefon/internet				
- održavanje/čišćenje				
- drugo				
UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI				
Prag rentabilnosti				

BILANS USPJEHA ZA PRVIH 12 MJESECI POSLOVANJA

POSLOVNI PRIHODI	Valuta	POSLOVNI TROŠKOVI	Valuta
Prihodi od prodaje		1. VARIJABILNI TROŠKOVI	
		2. FIKSNI TROŠKOVI	
Ostali prihodi			
UKUPNI POSLOVNI PRIHODI		UKUPNI POSLOVNI TROŠKOVI	
OPERATIVNA DOBIT/GUBITAK			
FINANSIJSKI PRIHODI		FINANSIJSKI RASHODI	
Prihodi od kamata		Troškovi kamata	
Ostali finansijski prihodi		Ostali finansijski troškovi	
FINANSIJSKA DOBIT/GUBITAK			
DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA			
POREZ NA DOBIT			
DOBIT/GUBITAK ZA PERIOD OD 12 MJESECI			

PLANIRANI NOVČANI TOKOVI

	MJESECI												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
Gotovina													
Prilivi od prodaje proizvoda													
Ostali prilivi													
Odlivi po osnovu varijabilnih troškova													
Odlivi po osnovu fiksnih troškova (bez amortizacije)													
Novčani tok iz operativnih aktivativnosti													
Novčani tok iz investicionih aktivativnosti													
Finansijski prilivi													
Kamate na zajam													
Otplata zajma													
Porez na dobit													
UKUPNO stanje na kraju perioda													

Ocjena izvodivosti biznis plana

Upravljanje rizikom

Izlazna strategija za period do 3 godine

O Centru za razvoj nevladinih organizacija CRNVO

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO) je nevladina organizacija osnovana u septembru 1999. godine. Ključni ciljevi djelovanja CRNVO su: izgradnja kapaciteta organizacija civilnog društva (OCD), unaprijeđenje pravnog i institucionalnog okvira za djelovanje OCD, poboljšanje saradnje između OCD, javne uprave i biznis sektora, povećanje razumijevanja uloge i značaja OCD u društvu i osnaživanje učešća građana/ki u razvoju demokratije, poštovanju ljudskih prava i uspostavljanju vladavine prava.

Aktivnosti na polju razvoja društveno odgovornog poslovanja započete su 2005. godine sprovodenjem pilot istraživanja o stavovima preduzeća i NVO o društveno odgovornom poslovanju. Tokom 2007. godine, CRNVO je formirao ekspertsку radnu grupu koja je radila na analizi stanja i definisanju preporuka za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Crnoj Gori.

Posebnu važnost za CRNVO djelovanje na polju društveno odgovornog poslovanja ima tim trenera/ica i konsultanata/kinja za društveno odgovorno poslovanje, kojeg čine predstavnici/e bisnis sektora i OCD. Do sada je ovaj tim održao veliki broj treninga na temu društveno odgovornog poslovanja i njegovih različitih aspekata, izveštavanja o društveno odgovornom poslovanju i međusektorskim partnerstvima za preko 200 predstavnika/ca preduzeća i nevladinih organizacija iz svih djelova Crne Gore.

Takođe, CRNVO je aktivno učestvovao u kreiranju brojnih strateških i drugih dokumenata koje se bave i oblašću društveno odgovornog poslovanja.

Impresum:

Izdavač:

Centar za razvoj nevladinih organizacija
(CRNVO)

Tekst priredila: Jovana Bulatović

Dizajn i štampa: Studio Mouse

Tiraž: 300

СИР - Каталогизација у
публикацији
Национална библиотека Црне Горе,
Цетиње

ISBN 978-86-85579-43-1
COBISS.CG-ID 26607888



Centar za razvoj nevladinih organizacija
CRNVO

Dalmatinska 78, 81 000 Podgorica

tel/fax +382 20 219 121

crnvo@crnvo.me

www.crnvo.me



www.facebook.com/crnvo



www.twitter.com/crnvomne

