

Social Economy for Employment
in Montenegro

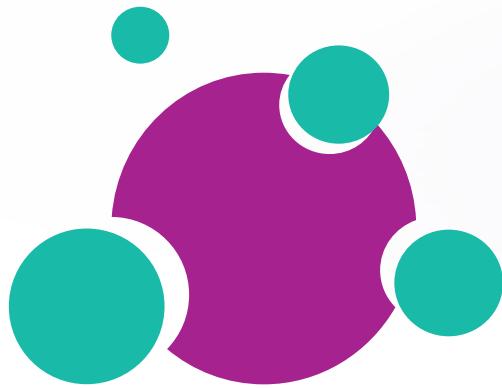
SEEM

Priručnik za društveno preduzetništvo



Projekat finansira EU





Priručnik za društveno preduzetništvo

Izdavač: Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore
Ul. Ivana Milutinovića 10
81 400 Nikšić
Tel: 040 212 484
www.forsmontenegro.org

Uredništvo: Sonja Vuković
Tamara Todorović

Autor tekstova: Sonja Vuković

Grafička obrada: Pronbi d.o.o.

Lektura: Janko Jelić

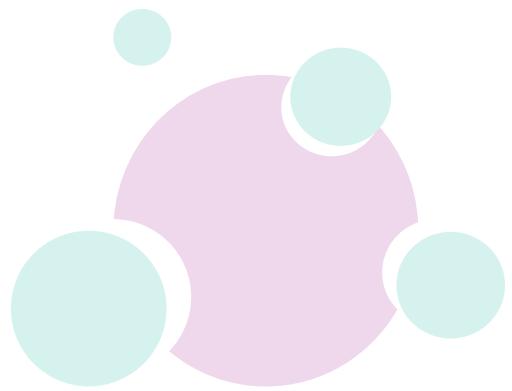
Štampa: Ras Press d.o.o.

Tiraž: 300 primjeraka

CIP - Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-528-02-7
COBISS.CG-ID 33956112

Jun 2017.



SADRŽAJ

Uvodna riječ	5
1. Uvod u eko-socijalnu ekonomiju	7
2. Društveno preuzetništvo	8
3. Evropski kontekst razvoja društvenog preuzetništva	13
4. Zadruge	19
5. Društveno preuzeće - od ideje do realizacije	22
6. Kritična područja poslovanja	30
7. Marketing društvenog preuzetništva	31
8. Dobra praksa i naučene lekcije	40
9. Zaključno o društvenom preuzetništву	55
Radna sveska	57

UVODNA RIJEĆ

■ Zbog čega Priručnik za društveno preduzetništvo?

Iako se pojam društveno ili socijalno preduzetništvo sve češće pominje u različitim krugovima i kontekstima, ovaj koncept u Crnoj Gori nije u dovoljnoj mjeri prepoznat i iskorišćen kao model za ostvarivanje prihoda, stvaranje novih radnih mjesta i, u isto vrijeme, rješavanje određenih problema u društvu. Cilj ove publikacije je da pružimo više informacija o samom konceptu društvenog preduzetništva, započinjanju i funkcionisanju ovakvog vida poslovanja u funkciji prvenstveno društvenog razvoja, da ohrabrimo one koji možda već o tome razmišljaju da testiraju svoje ideje i da motivišemo razmišljanja u ovom pravcu.

Ako neka društvena preuzeća u Crnoj Gori i zažive kao rezultat, između ostalog, i ovog Priručnika, onda je naš cilj i više nego ostvaren.

■ Kome je namijenjen ovaj Priručnik?

Ovaj Priručnik namijenjen je prvenstveno polaznicima edukativnog programa o razvoju društvenog preduzetništva, koji se sprovodi u okviru projekta **SEEM – Social Economy for Employment in Montenegro** (Socijalna ekonomija za zapošljavanje u Crnoj Gori) koji realizuje FORS Montenegro - Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore u partnerstvu sa Udruženjem za kreativni razvoj Slap iz Hrvatske. Pored toga, ovaj Priručnik može biti i praktičan vodič za sve društvene preuzetnike, kao i one koji to tek namjeravaju postati.

■ Šta želimo da postignemo?

Ovaj Priručnik nastao je kao edukativni materijal kojim se nastoji:

1. pomoći polaznicima da razumiju koncept eko-društvene ekonomije i društvenog preduzetništva;
2. podstaći kreativnost i razmišljanje o mogućim razvojnim modelima;
3. podstaći saradnja, razvoj i dijeljenje ideja i resursa unutar tima;
4. olakšati pristup relevantnim informacijama, stručnoj literaturi i zainteresovanim ljudima i institucijama koje podržavaju društveno preduzetništvo i učestvuju u njegovom razvoju;
5. potencijalne društvene preuzetnike provesti kroz proces planiranja i izradu plana razvoja društvenog preuzeća;
6. podstaći aktivno djelovanje u zajednici i razvoj novih modela društvenog preduzetništva.

■ Šta sadrži Priručnik?

Prvi dio Priručnika sadrži opšte informacije o konceptu društvenog preduzetništva i uopšte socijalnoj ekonomiji, kratak osvrt na razvoj ovog koncepta u Evropskoj uniji, pregled trenutne situacije zakonskog okvira u Crnoj Gori i savjete u vezi sa tim što je sve potrebno uraditi da se razvije društveno preduzeće, od ideje do realizacije.

Drugi dio Priručnika predstavlja raznovrsne primjere dobre prakse, kako društvenog preduzetništva, tako i socijalne ekonomije uopšte, kao novog načina razmišljanja zasnovanog na temeljnim ljudskim vrijednostima, preraspodjeli moći i održivom razvoju.

Na samom kraju Priručnika, kao prilog, dat je model za biznis plan društvenog preduzeća koji vam može koristiti prilikom provjere izvodljivosti i održivosti ideje i pružiti jasniju sliku o tome koliko je određeno društveno preduzeće potrebno na tržištu, da li je i u kojoj mjeri isplativo i kakav je njegov potencijalni uticaj na društvo.

FORS Montenegro i SLAP

1. UVOD U EKO-SOCIJALNU EKONOMIJU

■ Što je eko-socijalna ekonomija?

Društveno ili socijalno preduzetništvo sastavni je dio eko-socijalne ekonomije, novog vrijednosnog načina razmišljanja, zasnovanog na temeljnim ljudskim vrijednostima, preraspodjeli moći i utemeljenog na održivom razvoju.

Dohodovne aktivnosti eko-socijalne ekonomije utemeljene su na solidarnosti i razvojnoj održivosti, a ne na profitu (koji dominira tržištem), ili pak na preraspodjeli (kojom se služi država). Ono obuhvata široku lepezu ekonomskih aktivnosti koje se odvijaju u prostoru **između tržišta, države i neutržišnog sektora** (tradicionalne aktivnosti porodičnog i komšijskog udruživanja) s ciljem ostvarenja određenih socijalnih i ekonomskih pogodnosti za građane.

2007. godine Evropska komisija kroz «Povelju principa socijalne ekonomije¹» definiše njezina osnovna načela:

- prednost pojedinca i društvenih ciljeva u odnosu na kapital i dobit
- dobrovoljno i otvoreno članstvo
- demokratsko upravljanje
- usklađenost opštег interesa i interesa članova
- poštovanje načela solidarnosti i odgovornosti
- autonomija u organizovanju i upravljanju
- usmjeravanje većinskog dijela dobiti na ostvarenje društvenih ciljeva

Socijalna ili dobra ekonomija obuhvata čitav niz institucija podrške koje su usmjerene ka razvoju lokalne ekonomije, čovjeka i očuvanju eko-sistema. Tako nastaju univerziteti, finansijske institucije, mediji, centri podrške, instituti koji nastoje stvoriti okvir za razvoj pravednijeg i čovjeku primjerenijeg društva. Evropska komisija kao dio socijalne ekonomije prepoznaje zadruge, društvena preduzeća, društva uzajamne pomoći, fondacije i udruženja.

U praksi se stvara sve više različitih oblika dobre ekonomije, pa zemlje Evropske unije zapravo postaju kolijevke mnogim novim modelima kao što su fondacije lokalne zajednice, radnička preduzeća, preduzeća za radnu integraciju, centri za zapošljavanje, štedno-kreditne institucije, grupe solidarne razmjene, zaštitne radionice i dr. Neki od oblika socijalne ekonomije su dati u dijelu Priručnika koji predstavlja modele dobre prakse.

1 Izvorno: Charter of Principles of the Social Economy

2. DRUŠTVENO PREDUZETNIŠTVO

- Šta je društveno preduzetništvo?

Društveno preduzetništvo je poslovanje sa društvenim ciljem

Društveno preduzetništvo zasnovano je na vrijednostima kao što su solidarnost, demokratičnost i etika u poslovanju, jer na prvo mjesto stavlja čovjeka, a ne kapital. Ovdje je u fokusu stvaranje kvalitetnih radnih mjesta, odnosno dobrobiti za zajednicu i pritom se nastoje ravnopravno zadovoljiti interesi svih ključnih učesnika (osnivača, vlasnika, kupaca i dobavljača).

Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija društvenog preduzetništva. Prema definiciji OECD-a *društveno preduzetništvo je inovativan poslovni model koji spaja ekonomski i društvene ciljeve i značajno doprinosi integraciji tržista rada, društvenoj inkluziji i ekonomskom razvoju.*

Sam pojam društveno preduzetništvo (engl. *social entrepreneurship*) prvi je uveo Bil Dreyton, jedan od začetnika i osnivač fondacije i istraživačkog centra Ašoka u Vašingtonu 1980. godine. Bio je to jedan od prvih programa podrške društvenim preduzetnicima u SAD, odnosno kako su ih oni nazivali *preduzetnicima sa društvenom vizijom*. Dreytonovo viđenje ovog novog koncepta poslovanja je da je to *preduzetništvo s etičkim integritetom, kome nije cilj lična korist ili stvaranje što većeg profita, nego usmjerenost na društvene vrijednosti*.

No, pored naglašene društvene svrhe, jasno je da se radi o novom modelu poslovanja, jer društveno preuzeće zauzima novu poziciju, spaja uloge javnog, poslovnog i civilnog sektora kroz novi pravni oblik poslovanja. Zato ga mnogi nazivaju hibridnim modelom preduzetništva i zato je to još uvijek koncept u nastajanju, podložan stalnim inovacijama i poboljšanjima.

- Kako prepoznati DRUŠTVENO preuzeće?

Ne postoje jedinstveni **kriterijumi** za određivanje i definisanje društvenog preduzetnika, no najčešće korišćeni kriterijumi u zemljama EU su sljedeći:

1. Ravnopravno ostvarivanje društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva poslovanja;
2. Kontinuirano djelovanje na tržištu;
3. Visok stepen autonomije djelovanja društvenog preduzetnika u odnosu na političke strukture;
4. Ograničena raspodjela, odnosno preraspodjela dijela dobiti;

5. Demokratski procesi donošenja odluka;
6. Preuzimanje finansijskih i drugih rizika poslovanja;
7. Redovno mjerjenje uticaja (ekonomskog, društvenog i ekološkog).

U svakom slučaju treba imati na umu da je društveno preduzeće, bez obzira na svoju izraženu društvenu ulogu, na prvom mjestu ipak preduzetništvo. Kao i svako drugo preduzeće, ono nastoji da pronađe svoju tržišnu poziciju, da bude konkurentno i da stvara novu vrijednost. Ono što ga uglavnom čini drugačijim od komercijalnog preduzeća jeste svrha osnivanja, način upravljanja i ograničena raspodjela dobiti. Društveno preduzeće u svojim osnivačkim aktima definiše kako se dobit raspoređuje, vodeći pritom računa o dajjem ulaganju u stvaranje novih radnih mjesta, stvaranju rezervnog fonda i zadovoljavanju potreba lokalne zajednice.

Razlike između društvenog i „tradicionalnog“ preduzetništva

	Tradicionalno	Društveno
Svrha osnivanja	Profit	Rješavanje društvenih problema
Upravljanje	100% vlasnik	Demokratsko upravljanje
Raspodjela profita	Vlasniku	Ulaganje u zajednicu/Novo zapošljavanje

■ **Socijalno ili društveno preduzetništvo**

Uprkos brojnim raspravama oko pojma socijalno ili društveno, Slap i FORS Montenegro odlučili su se za korišćenje pojma društveno preduzetništvo. Razloga za to je više, ali najznačajnije je naglasiti širinu u području djelovanja koja je na strani pojma „društveno“. U praksi se često koristi i termin socijalno zapošljavanje koji kao takav označava koncept zapošljavanja socijalno isključenih kategorija, najčešće osoba s invaliditetom, bivših zatvorenika, bivših zavisnika, migranata i drugih teško zapošljivih kategorija. Termin „socijalno“ najčešće upućuje na rješavanje socijalnih problema i bavljenje isključivo socijalno ranjivim i ugroženim grupama stanovništva.

Dakle, radi se o užem pojmu koji ne ostavlja dovoljno veliki prostor za označavanje i definisanje društvenih preduzeća u području informacionih tehnologija, kreativnih industrija, preduzetništva u kulturi, obnovljivih izvora energije, u stvaranju eko-sela i ostalih savremenih područja poslovanja. Odabirom pojma „društveno“, naglasak se stavlja na širu društvenu svrhu stvaranja i poslovanja preduzeća koja mogu pokretati nevladine orga-

nizacije, visokoobrazovani mladi ljudi, eksperti iz razlicitih područja koji naprsto žele da grade novi oblik upravljanja, raspodjele dobiti i poslovanja zasnovanog na principima održivog razvoja.

■ Vrste društvenih preduzeća

U svijetu postoji veliki broj društvenih preduzeća, različitih po veličini, obliku, svrsi, organizaciji upravljanja i sl. Po oblasti djelovanja, mogu se razlikovati sljedeći tipovi društvenih preduzeća:

- Preduzeća koja pružaju usluge ugroženim kategorijama stanovništva, kao što su izbjeglice, osobe sa invaliditetom, rehabilitovani zavisnici i sl.
- Preduzeća koja se bave radnom integracijom pripadnika teško zapošljivih i marginalizovanih grupa
- Preduzeća koja posluju u različitim oblastima uključujući zaštitu životne sredine, održivi razvoj, reciklažu, kulturu itd.

Takođe, u praksi se pojavljuju i različiti oblici organizacije društvenih preduzeća, kao što su udruženja, društva sa ograničenom odgovornošću, fondacije, zadruge i sl.

■ Višestruke uloge društvenog preuzetništva

Uloge društvenog preuzetništva i koristi koje ovaj koncept donosi su višestruke:

STVARANJE NOVIH RADNIH MJESTA SA NAGLASKOM NA SOCIJALNO ZAPOŠLJAVANJE

Društveno preuzetništvo najčešće se poistovjećuje sa stvaranjem prilika za zapošljavanje socijalno isključenih, odnosno teško zapošljivih grupa: pripadnika manjina, osoba s invaliditetom, rehabilitovanih zavisnika, bivših zatvorenika, dugotrajno nezaposlenih kao i drugih marginalizovanih grupa.

Ovdje se radi o udruženjima ili ustanovama koje za svoje korisnike stvaraju radna mjesta u pomalo zaštićenom okruženju i mnoge države u svojim programima socijalnog zapošljavanja veliki naglasak stavljaju upravo na podsticajne mјere stvaranja radnih mjesta unutar društvenih preduzeća i socijalnih zadruga.

U gotovo svim zemljama u tranziciji postoje tzv. zaštitne radionice ili integraciona preduzeća koja zapošljavaju osobe s invaliditetom. U Hrvatskoj je primjer dobre prakse URIHO – Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, koja pod tim nazivom djeluje od 1996. godine, ali je nasljednica najstarije zaštitne radionice u Hrvatskoj, koja je pod nazivom „Ivančica“ djelovala od 1946. godine. Zaštitno zapošljavanje ostvaruje se kroz nekoliko programa za tekstil, keramiku, metal, kožu, pozamanetriju, ortopediju, kartonažu i štampu. Od ukupno 481 zaposlene osobe 55% čine osobe s invaliditetom različitih kategorija i profila. Proizvode plasiraju kroz veleprodaju i 5 prodajnih mesta u Zagrebu. Više na: www.uriho.hr

RAZVOJ NOVIH POSLOVNIH MODELA I MODELA UPRAVLJANJA

Društveno preduzetništvo nije samo oblik registracije preduzeća; ono je prije svega način organizovanja, upravljanja i poslovanja. U tom smislu, veliki je izazov razvijati nove modele radničkog učešća u upravljanju, kao i uključivanju drugih učesnika u procese odlučivanja i raspodjele dobiti. U svijetu se svakodnevno razvijaju novi modeli društvenog preduzetništva koji će privući više mlađih, kreativnih i znatiteljnih ljudi željnih stvaranja. Ova struja društvenog preduzetništva stvara nova radna mjesta koja se zasnivaju na istraživanjima, inovacijama i visokim tehnologijama.

RAZVOJ LOKALNE ZAJEDNICE

Jedan od izazova globalizovanog društva je i očuvanje lokalne zajednice, kao temelja socijalne sigurnosti i ostvarenja ljudskih prava na sigurnost, rad, aktivno učešće u procesima odlučivanja, prostor za stvaralaštvo i lični razvoj. Liberalni kapitalizam ukida kolektivna prava i stvara sve veće socijalne razlike. Stoga je ključna uloga lokalne zajednice očuvanje društvenog kapitala, pokretanje udruživanja i razvoja u funkciji zajednice i stvaranje uslova za veći kvalitet života svih građana. Društveno preduzetništvo i zadružni model poslovanja zasnivaju se na zajedničkom djelovanju, osnaživanju pojedinaca za zajedničko upravljanje i preuzimanje odgovornosti za stvaranje i održavanje vlastitog radnog mesta. Istovremeno, stvoreni kapital ponovo se ulaže u lokalnu zajednicu, vodi se briga o školama, vrtićima, kulturnim aktivnostima, sportskim i drugim aspektima života pojedinca i zajednice. Pritom se jačaju marginalizovane grupe, uključuju mlađi, žene i kreativni pojedinci i inicijative. Značajnu ulogu imaju organizacije civilnog društva koje prepoznaju potrebe zajednice, okupljaju ključne učesnike razvoja iz svih sektora društva i pronalaze rješenja na participativan način.

U Evropskoj uniji ima više od 8.600 centara za ponovnu upotrebu koji zapošljavaju skoro 40.000 osoba. Mnogi od njih organizovani su kao zadruge ili društvena preduzeća. Na ovaj način se pronalaze novi modeli sprečavanja nastanka otpada, odvojenog prikljanja i ponovne upotrebe materijala.

OČUVANJE ŽIVOTNE SREDINE I POSTIZANJE VIŠEG STEPENA ENERGETSKE EFIKASNOSTI

Razvojem ekološke svijesti kod građana pokreće se sve veći broj preduzetničkih inicijativa u području zelene ekonomije. Kako je društveno preduzetništvo zasnovano na principima odživog razvoja, ekološka komponenta jednako je važna kao i ekonomska i društvena. Upravo inovativnim pristupima i eksperimentisanjem stvara se sve više vrijednih i zanimljivih poslovnih modela u području ekološke poljoprivrede, bio-dinamičke proizvodnje, permakulturalnog načina proizvodnje, upravljanja i poslovanja. Istovremeno, razvija se cijeli pokret preduzeća zasnovanih na principima energetske održivosti i obnovljivih izvora energije.

3. EVROPSKI KONTEKST RAZVOJA DRUŠTVENOG PREDUZETNIŠTVA

Evropska unija je prepoznala značaj društvenog preduzetništva kao jednog od ključnih elemenata u prevladavanju trenutnih društvenih i ekonomskih problema (posebno rastućeg broja nezaposlenih među mladima). Socijalna ekonomija prepoznata je kao jedan od razvojnih prioriteta, o čemu najbolje govore sljedeće brojke:

- više od 2 miliona društvenih preduzeća ili 10% ukupnog broja svih preduzeća pri-padaju socijalnoj ekonomiji
- 14,5 miliona radnih mesta unutar društvenih preduzeća ili 6,5 % radno aktivne populacije

U razvojnom i strateškom smislu, eko-socijalna ekonomija, odnosno društveno preduzetništvo se primarno oslanjaju na Strategiju Evropa 2020, koja se temelji na tri razvojna prioriteta:

- **pametan rast**, posebno kroz nove inovativne pristupe;
- **održiv rast**, kojim se podstiču različiti oblici energetski efikasne i ekološki održive ekonomije;
- **uključiv rast**, kao osnova za postizanje ekonomske, društvene i teritorijalne kohezije, sa naglaskom na stvaranju radnih mesta za teško zapošljive grupe.

Jedan od značajnijih dokumenata kojim EK potvrđuje opredjeljenost i zauzimanje za socijalnu ekonomiju kao model zapošljavanja i razvoja sektora malog i srednjeg preduzetništva je „**Akt o malim biznisima**“ (*Small Business Act*).

U oktobru 2011. godine uslijedilo je usvajanje **Inicijative za društveno poslovanje** (*Social Business Initiative*). Kroz ovu Inicijativu je predstavljen akcioni plan za razvoj društvenog preduzetništva sa 11 ključnih aktivnosti. Navedene aktivnosti se mogu podvesti pod tri šira područja:

- (1) poboljšanje pristupa finansiranju,
- (2) povećanje vidljivosti društvenog preduzetništva i
- (3) unapređivanje zakonodavnog i institucionalnog okvira za dalji razvoj društvenog preduzetništva.

Osim toga u **Inicijativi za društveno poslovanje** Evropska komisija daje definiciju i osnovne karakteristike za prepoznavanje društvenog preduzetnika:

- a) kao nosioca preduzetničke aktivnosti kome je primarni cilj društveni uticaj, a ne sticanje dobiti za vlasnike ili akcionare;
- b) onog koji stvara i plasira robe ili usluge za tržište i to na preduzetnički i inovativan način, a ostvarenou dobit koristi prvenstveno za ispunjavanje društvenih ciljeva;
- c) onog čiji je način upravljanja demokratski, a to znači da uključuje zaposlene, korisnike/kupce i ostale na koje utiče ekonomska djelatnost preduzetnika.



Dodatni podsticaj razvoju društvenog preduzetništva u EU dala je Strasburška deklaracija; dokument koji je nastao na participativan način u okviru konferencije "Have Your Say" održanoj u Strazburu 16. i 17. januara 2014. godine.

Više od 2.000 učesnika iz svih zemalja EU i gostiju iz cijelog svijeta razgovaralo je o perspektivama i uticaju društvenog preduzetništva na društvene i ekonomske tokove EU. Kao rezultat trodnevnih rasprava, radionica i doprinosa koje su društveni preduzetnici i ekspertri davali putem društvenih mreža donesena je pomenuta Deklaracija koja naglašava:

- potrebu proširenja aktivnosti *Inicijative za društveno poslovanje*;
- razvoj partnerstva među državama članicama, regionalnim i lokalnim partnerima, organizacijama civilnog društva i ključnim učesnicima u stvaranju održivog sistema podrške društvenog preduzetništva;
- razvoj finansijskih instrumenata od strane javnih i privatnih aktera koji će podržavati poslovanje društvenih preduzeća;
- podsticanje istraživanja i prikupljanje podataka za bolje razumijevanje i veću vidljivost društvenog preduzetništva.

■ Društvena preduzeća u Hrvatskoj

Najčešći modeli društvenog preduzetništva u Hrvatskoj danas su društvena preduzeća, nastala inicijativom organizacija civilnog društva. To su najčešće društva s ograničenom odgovornošću u većinskom ili potpunom vlasništvu udruženja, kao na primjer **Modra nit d.o.o.** (osnivač *Udruženje Slap*), **Rodin let d.o.o.** (osnivač *Udruženje Roda*), **Zlatna greda d.o.o.** (osnivač *Zeleni Osijek*) ili **Hedona d.o.o.** (osnivač *Udruženje invalida Križevci*).

Jedan broj udruženja je odlučio da ne osniva novo pravno lice već da razvija preduzetništvo unutar udruženja. U tom slučaju govorimo o prihodovnoj djelatnosti udruženja, odnosno udruženje dio svojih prihoda ostvaruje samostalno na tržištu obavljajući neku privrednu djelatnost za koju je registrovano (u skladu sa statutom udruženja). Ovakvo udruženje ima zakonsku obvezu da posebno iskaže prihode i rashode, a time i dobit nastalu od obavljanja privredne djelatnosti. Ona ne bi trebalo da budu veća od 50% ukupnog prihoda udruženja i cijelokupna dobit raspoređuje se na troškove poslovanja udruženja, odnosno administrativne troškove i programske aktivnosti koji se ne uspijevaju pokriti iz donatorskih sredstava. Na taj način udruženje ili neka druga neprofitna organizacija samostalno obezbjeđuje dio prihoda i postiže viši stepen održivosti. Pritom je važno naglasiti da privredna djelatnost nikako ne može biti primarna djelatnost udruženja, već je to dopunska djelatnost kojom se ostvaruju dodatna sredstva.

Udruženje Slap je tokom 2014. godine sprovedo istraživanje na uzorku od 56 društvenih preduzeća koja zapošljavaju 464 osobe od čega je čak 59% osoba iz marginalizovanih grupa. Ako posmatramo finansijske pokazatelje za 2012. godinu vidljivo je da je 38 društvenih preduzetnika imalo pozitivno finansijsko poslovanje, 7 je iskazalo gubitak, dok je 11 poslovalo s pozitivnom nulom. 17 organizacija je, pored ulaganja u vlastiti razvoj i programe svojih organizacija, uložilo više od 650.000 kuna u programe lokalne zajednice. 20 društvenih preduzetnika uložilo je 7,6 miliona kuna u nove investicije, razvoj proizvoda i usluga, odnosno razvoj ljudskih resursa. Sve te brojke ukazuju na veliki potencijal društvenih preduzetnika, posebno kad je riječ o stvaranju kvalitetnih i održivih radnih mesta.

■ Zakonodavni okvir poslovanja društvenih preduzeća

U Hrvatskoj je u aprilu 2015. godine donešena Strategija razvoja društvenog preduzetništva za period od 2015. do 2020. godine, kao temeljni dokument u kojem se po prvi put definije sam pojam društvenog preduzetništva, donose kriterijumi za prepoznavanje društvenih preduzeća, pravni okvir djelovanja, ciljevi i prioritetna područja intervencije. Ovim dokumentom, predviđena su i finansijska sredstva za sproveđenje planiranih mjera u ukupnom iznosu od 35.600.000 eura, koje bi najvećim dijelom trebalo obezbijediti iz Evropskog socijalnog fonda.

Cilj Nacionalne strategije je *stvaranje podsticajnog okruženja za razvoj društvenog preduzetništva u RH, zakonodavnih i fiskalnih okvira, finansijske i tehničke podrške društvenim preduzetnicima, definisanje kriterijuma i instrumenata za prepoznavanje, praćenje i razvoj društvenog preduzetništva, i edukacije na svim nivoima u cilju prepoznavanja važnosti društvenog preduzetništva kao bitne komponente privrednog razvoja.*

Dalje se u Strategiji navodi kako *društveno preduzetništvo može značajno doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva, posebno društvenoj koheziji, borbi protiv siromaštva i povećanju zapošljavanja, kreiranju novih proizvoda, konkurentnosti, očuvanju resursa, vrednovanju baštine i bioraznolikosti, i unapređenju kvaliteta života kroz poslovanje za društvenu dobrobit.*

Ovom Strategijom društveno preduzetništvo definiše se kao:

Poslovanje temeljeno na načelima društvene, ekološke i ekonomске održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u potpunosti ili većim dijelom ulaže u dobrobit zajednice.

Strategija razvoja društvenog preduzetništva navodi sljedeće kriterijume prepoznavanja društvenih preduzetnika:

1. Društveni preduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni preduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan uticaj na životnu sredinu, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni preduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava finansijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje preduzetničke djelatnosti.
4. Društveni preduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno viška prihoda ostvarenog obavljanjem svoje djelatnosti, ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog preduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo i autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.
6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog preduzetnika.
7. Društvenog preduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost članova u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano za vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvata ključne zainteresovane strane: radnike, članove, korisnike ili potrošače i saradničke organizacije.
8. Društveni preduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomski i slične učinke i uticaj i rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljeg poslovanja i vodi računa o njihovom poboljšanju.

9. Društveni preduzetnik u slučaju kada prestaje da obavlja djelatnost, svojim opštim aktima ima definisanu obavezu da svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obaveza prema povjeriocima i pokrića gubitka iz prethodnog perioda, prenese u vlasništvo drugog društvenog preduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog preduzetništva.

■ Društveno preduzetništvo u Crnoj Gori

Postoji više razloga zbog kojih bi trebalo razvijati društveno preduzetništvo u Crnoj Gori, uključujući socijalne, ekonomski, ekološke, kulturne, obrazovne i druge razloge. Razvoj društvenog preduzetništva bi doprinio većoj socijalnoj uključenosti, stvaranju novih radnih mesta, pogotovo za najranjivije grupe stanovništva, smanjenju siromaštva i unapređenju kvaliteta života.

Razvoj društvenog preduzetništva u Crnoj Gori je u početnim fazama. Još uvijek nije uspostavljen adekvatan zakonodavni, institucionalni i ekonomski okvir, niti je donešena strategija razvoja ovog koncepta. Aktivnosti koje su se do sada sprovodile u ovoj oblasti su uglavnom u okviru projekata ili pojedinačnih inicijativa najčešće nevladinih organizacija i privrednih društava. Takođe, sam koncept društvenog preduzetništva i njegove mogućnosti nisu dovoljno prepoznati, ni od strane institucija ni od strane mogućih društvenih preduzetnika i korisnika ovog koncepta.

Kao što je pomenuto, postojeća zakonodavna regulativa u Crnoj Gori još uvijek ne prepoznaće koncept društvenog preduzetništva. Iako je adekvatan zakonodavni okvir neophodan za razvoj društvenog preduzetništva u punom smislu riječi, oni koji bi željeli da se bave društvenim preduzetništvom i koji imaju dobre ideje mogu iskoristiti mogućnosti postojećeg zakonskog okvira, pa tako neki od sljedećih zakona mogu biti relevantni prilikom osnivanja i funkcionisanja društvenog preduzeća: **Zakon o nevladim organizacijama, Zakon o privrednim društvima, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica sa invaliditetom, Zakon o volonterskom radu** i dr.

Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2016-2020. sadrži četiri prioriteta, koji su usko povezani i međusobno doprinose ostvarenju opšteg cilja Strategije *Stvaranje optimalnih uslova za rast zaposlenosti i unapređenje ljudskih resursa u Crnoj Gori.*

Ministarstvo rada i socijalnog staranja Crne Gore, kao jedan od ključnih problema uočava i problem nezaposlenosti mladih. Isto tako, utvrđeno je da je „siromaštvo snažno povezano sa statusom na tržištu rada“ te da „najveći rizik od siromaštva imaju lica koja su nezaposlena.“ U tom smislu, *Prioritet 4: Promovisanje socijalne inkluzije i smanjenje siromaštva kroz Cilj 3 predviđa: Uključivanje društveno ranjivih grupa na tržište rada kroz povećanje zapošljivosti i*

u zapošljavanje, kako bi se na taj način smanjilo njihovo siromaštvo i socijalna isključenost i kako bi postali aktivni i punopravni članovi društva.

Istovremeno **Strategija regionalnog razvoja Crne Gore za period 2014-2020.** polazi od toga "da su ključni prioriteti razvoja na nacionalnom nivou postizanje pametnog, održivog i inkluzivnog rasta". Inkluzivni rast kroz Prioritet 1: *Povećanje zaposlenosti i smanjenje stope nezaposlenosti* i Prioritet 2: *Promovisanje socijalne inkluzije i smanjenje siromaštva* otvara prostor za stvaranje novih radnih mesta i *integraciju dugoročno nezaposlenih lica.*

Za društveno preduzetništvo kao koncept i model zapošljavanja ranjivih grupa društva ostavlja se prostor za stvaranje i djelovanje, ali se ono nigdje u ova dva ključna razvojna dokumenta izričito ne navodi. To ukazuje na dugotrajan put osvješćivanja potencijala, a potom i stvaranja podsticajnog okruženja za razvoj društvenog preduzetništva u Crnoj Gori.

4. ZADRUGE

■ Zadružni model upravljanja

Važan oblik društvenog preduzetništva su zadruge, koje u Crnoj Gori imaju stogodišnju tradiciju i možemo reći da principi zadružarstva u vrijednosnom smislu predstavljaju i osnov razvoja društvenog preduzetništva.

Zadruga je dobrovoljno, otvoreno, samostalno i nezavisno društvo kojim upravljaju njeni članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korišćenjem njenih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i štite svoje pojedinačne i zajedničke privredne, ekonomске, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.

Zadružno poslovanje zasnovano je na temeljnim ljudskim vrijednostima kao što su uzajamna pomoć, lična i društvena odgovornost, ravnopravnost članova, pravičnost, solidarnost i etičnost u poslovanju. Upravo zato, za pokretanje i održivost rada zadruge potreban je visok stepen društvene kohezije; ključnog gradivnog materijala svakog udruživanja. Prije svega, potreban je visok nivo međusobnog povjerenja, spremnost na udruživanje i dijeljenje resursa, veliki dio volonterskog rada i spremnost na sagledavanje šire razvojne i društvene perspektive. Pritom, udruživanje i poslovanje treba da budu zasnovani na ravnoteži zadovoljenja pojedinačnih interesa zadrugara i zajedničkog razvojnog interesa.

Zadružna načela određuju suštinu i svrhu postojanja i zadružnog poslovanja:

- dobrovoljno i otvoreno članstvo;
- nadzor poslovanja od strane članova;
- ekonomsko učešće članova u radu zadruge i raspodjeli dobiti;
- samostalnost i nezavisnost;
- obrazovanje, stručno usavršavanje i informisanje članova zadruge;
- saradnja među zadrugama;
- briga za zajednicu.

Sva ova načela ukazuju na način poslovanja, koji na prvo mjesto stavlja čovjeka, zadrugar; on ravnopravno učestvuje u upravljanju, ima uvid u poslovanje, priliku za profesionalno usavršavanje i učestvuje u razvoju zajednice. To su ujedno i principi za prepoznavanje društvenih preduzetnika.

■ Koristi za zadrugare

Najčešći motiv za udruživanje je spajanje, povećanje resursa i njihovo zajedničko korišćenje. To mogu biti opipljivi resursi kao što je zemljište, poslovni, prodajni, skladišni ili proizvodni prostor, različita postrojenja, vozila ili mehanizacija. Takođe, mogu se dijeliti i ljudski resursi, kao što su razni finansijski, pravni ili marketing stručnjaci, menadžeri, tehnolozi, agronomi, dizajneri i drugi. Zajedničkom organizacijom poslovanja dolazi se do ušteda u nabavci sirovina i repromaterijala i troškovima proizvodnje. Udruživanjem resursa dolazi se do većeg obima proizvodnje, a samim tim i do bolje pregovaračke pozicije i postizanja povoljnijih cijena i uslova na tržištu. Sve to dovodi do postizanja veće konkurentnosti i zauzimanja bolje tržišne pozicije. Odnosno, članovi zadruge ostvaruju višestruke koristi: niža nabavna cijena, viša prodajna cijena, mogućnost korišćenja zajedničkih proizvodnih i prodajnih kapaciteta, pristup informacijama i edukativnim programima i osjećaj sigurnosti i zaštićenosti u kriznim vremenima.

Može se reći da dobri primjeri razvijenog zadrugarstva postoje u Italiji, gdje ovaj oblik udruživanja ima dugu tradiciju od sredine 19. vijeka kada je u Torinu udruženje radnika otvorilo svoju prvu prodavnici. Kroz istoriju je omogućio radna mjesta i ostvarenje prihoda mnogobrojnim grupama koje bi bez zadruga bile lišene mogućnosti za društveni i ekonomski napredak i doprinio ukupnom razvoju zemlje. Danas predstavljaju značajno uporište italijanske privrede koje zapošljava preko million radnika i doprinosi 7,5% BDP-a.

■ Zanimljivosti o zadrugama

Zadruge su društva osoba, a ne kapitala. To znači da zadrugom ne upravljaju vlasnici kapitala, nego da vrijedi načelo: **jedan čovjek - jedan glas**. Dobit od poslovanja pripada svim zadrugarima i reinvestira se u razvoj i održivost poslovanja.

Evropske zadruge zapošljavaju 5,4 miliona ljudi i imaju 123 miliona članova.

U Italiji je 50% sektora poljoprivrednih proizvoda u rukama zadrugara.

U Finskoj je 75% stanovništva učlanjeno u zadruge.

U Njemačkoj zadružne banke broje više od 16 miliona članova.

U Belgiji je svaka 5 apoteka organizovana kao zadruga.

U Kanadi je svaki treći stanovnik član kreditne unije.

U Kini zadruge osiguravaju 91% ukupnih mikrokredita.

■ Energetske zadruge

Jedan od zanimljivih modela društvenog preduzetništva su energetske zadruge, čiji je broj u sve većem porastu. U Hrvatskoj ih je krajem 2016. godine bilo registrovano sedam, ali to su tek početnički zamasi u odnosu na neke energetski osvješćenije zemlje EU. Na primjer, više od 50% obnovljivih izvora energije u Njemačkoj u vlasništvu je energetskih zadruga, odnosno građana, a u Danskoj taj se broj penje čak do 75%.

Energetske zadruge osnivaju se unutar lokalne zajednice i okupljaju građane, lokalne preduzetnike, a često i lokalnu samoupravu.

Dobar primjer je Energetska zadruga **Otok Krk** sa preko 200 članova, koje čine uglavnom građani, Grad Krk, lokalno građevinsko i komunalno preduzeće. Radi se o interesnom udruživanju kako bi građani imali lakši, jeftiniji i brži pristup korišćenju solarne energije u svojim kućama, preduzećima i stambenim zgradama. U slučaju Otoka Krka, članovi zadruge zbog velike količine uspijevaju da ostvare uštedu prilikom nabavke fotonaponske opreme za čak 40% i smanje cijenu projektne dokumentacije za čak 300%. U isto vrijeme u lokalnoj zajednici stvaraju se radna mjesta i zapošljavaju ljudi iz teže zapošljivih grupa, koji uglavnom rade na postavljanju i održavanju cjelokupnog sistema. Kako se radi o zadruzi, svaki zadružar ravnopravno učestvuje u donošenju odluka, a raspodjela dobiti zavisi od uloga pojedinih zadrugara. Pritom se 30% dobiti obavezno ponovo ulaže u nove projekte u lokalnoj zajednici. Više na: www.ezok.hr

5. DRUŠTVENO PREDUZEĆE - OD IDEJE DO REALIZACIJE

»Zajednička vizija nije ideja. Čak nije ni neka važna ideja, poput slobode. To je snaga u srcima ljudi, snaga koja ima impresivnu moć.

Ona može biti nadahnuta idejom, ali kad se razvije – ako je dovoljno uvjerljiva da zadobije podršku više od jedne osobe – prestaje biti apstrakcija. Postaje opipljiva. Ljudi je počinju vidjeti kao da je stvarna.

Zajednička vizija je odgovor na pitanje: "Šta bismo željeli stvoriti?" Kao što su lične vizije slike ili predstave koje ljudi imaju u glavi i srcu, tako su i zajedničke vizije slike koje imaju ljudi u cijeloj organizaciji. One stvaraju osjećaj zajedništva koje prožima organizaciju i usklađuje različite aktivnosti . . .»

Peter M. Senge "Peta disciplina"

■ Šta sve može biti društveno preduzetništvo?

Po pravilu svaka preduzetnička aktivnost može se organizovati kao društveno preduzetništvo; sve što je u okviru pozitivnih zakonskih propisa i nije u suprotnosti sa etičkim normama poslovanja. Postoje brojne dileme i rasprave treba li, na primjer, organizacija da započinje poslovanje koje nije povezano sa njenom misijom poslovanja? Tu nema jednoznačnog niti tačnog odgovora. Svaka organizacija treba unutar sebe da usaglasi okvire u okviru kojih želi da se kreće i posluje, a da pritom ne naruši sopstvene vrijednosti i principe djelovanja. Uvijek je nekako lakše ostati u zoni komfora, u području koje vam je poznato, za koje imate znanja, kontakte i vještine.

Logično je i primjerno da udruženje koje se bavi zaštitom prirode organizuje školu u prirodi ili pokrene rad eko-turističke agencije. Isto tako, vrlo često udruženja prvo razviju određene poslovne aktivnosti unutar udruženja jer ih besplatno pružaju svojim korisnicima, a onda nakon nekog vremena odluče da ih izdvoje kao posebne poslovne aktivnosti i da ih naplaćuju na tržištu. To mogu biti usluge edukacije, pravnog savjetovanja, psihosocijalne podrške, prevođenja, marketinga i mnoge druge.

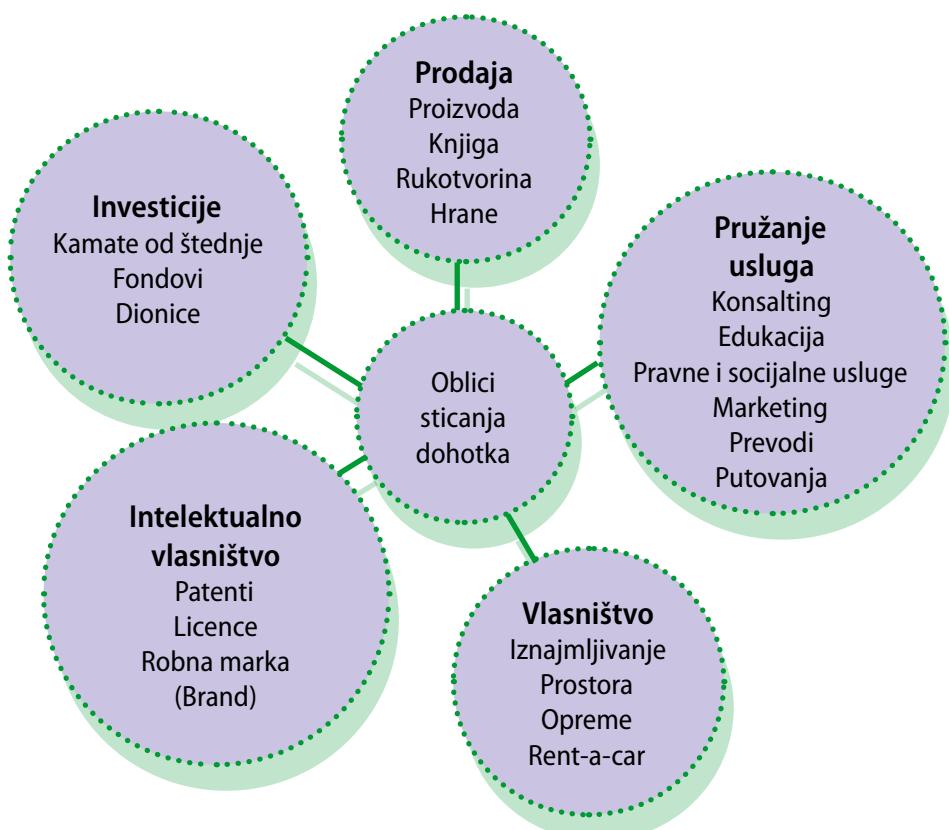
Isto je tako logično i prihvatljivo krenuti od znanja i vještina korisnika, raspoloživih i lako dostupnih resursa u zajednici i pokrenuti proizvodnju eko-hrane, rukotvorina, odjeće, zatim usluge pranja i peglanja, pospremanja, održavanja javnih površina, pomoći u kući, ukoliko naravno postoji potražnja za takvim uslugama.

No, ponekad dobra poslovna ideja ne mora imati veze s misijom poslovanja da bi zadovoljila sve kriterijume koji određuju društvenog preduzetnika. U tom slučaju važno je postići saglasnost unutar organizacije, znati da takva – skroz nova djelatnost – neće ugroziti dosadašnje poslovanje udruženja. Kod novog područja poslovanja uvijek su veći rizici i potrebno je više resursa, posebno ljudskih – znanja, ali i sati i dana rada na pripremi i organizaciji novog poslovanja. Na primjer, možete otvoriti kafić, restoran, poslastičarnicu ili pokrenuti građevinsku firmu, sopstvenu pivaru, otvoriti školu stranih jezika, rent-a-car, proizvoditi maske, odjeću i

**DOBRA PREDUZETNIČKA IDEJA
MORA BITI ZASNOVANA NA
POTREBAMA TRŽIŠTA**

sl. Važno je znati zašto to radite, kako organizujete i vodite svoje poslovanje, kako raspoređujete dobit i kako postižete ravnotežu ciljeva (društvenih, ekonomskih i ekoloških).

Ova šema samo je sažeti prikaz mogućih područja poslovanja, odnosno sticanja dohotka i ostavlja još puno prostora za kreacije i inovacije.



■ Pretpostavke za pokretanje preduzetništva

Prije nego što odlučite da testirate svoju poslovnu ideju i preispitate njenu isplativost i izvodljivost kroz poslovni plan, dobro je razmisliti o osnovnim pretpostavkama koje bi trebalo da budu zadovoljene da biste se uopšte mogli upustiti u preduzetništvo:

1. Postojanje tržišta

- Postoji li potražnja za proizvodima, odnosno uslugama koje planirate plasirati na tržište?
- Postoji li konkurenca, odnosno šta nudi?
- Po čemu će se vaši proizvodi ili usluge razlikovati, odnosno šta ih čini drugaćim, posebnim i stvara vam konkurentnu prednost?
- Imate li osnovne informacije o stanju u sektoru, posebno tržišnim trendovima?

2. Isplativost planirane poslovne aktivnosti

- Koliko proizvoda ili usluga treba proizvesti da biste ostvarili dobit?
- Imate li kapacitet da pokrenete i organizujete taj nivo proizvodnje?
- Možete li prodati i naplatiti potrebne količine?

3. Potreban know-how

- Imate li stručnog i motivisanog menadžera poslovanja?
- Imate li potrebna znanja iz marketinga i prodaje?
- Znate li kako odrediti cijene?
- U kojoj mjeri poznajete tehnologiju proizvodnje?
- Znate li kako organizovati proizvodnju?
- Možete li obezbijediti potreban nivo kvaliteta?

Ukoliko nemate zadovoljene sve prepostavke to ne znači da treba odustati, nego da su to područja na kojima treba raditi. Osnovna pretpostavka je da imate dovoljno motivacije i dobar tim koji će uz podršku partnera i drugih koji podržavaju vaše poslovne ideje, tražiti odgovore i rješenja. Pokretanje preduzetništva je proces o kome bi trebalo dobro razmisliti i koje je potrebno temeljno isplanirati, a lista osnovnih prepostavki samo je podsjetnik na tom putu.

■ Testiranje poslovne ideje

Nije lako upravljati idejama. Dolaze sa svih strana: kroz medije, poslovne i privatne razgovore, putovanja u strane zemlje, čitanje ili slušanje o dobrim primjerima, a često i o onim lošima. Najteže je s onim upornim idejama koje nas opsjedaju jer nešto baš želimo raditi i nešto nam se baš sviđa. Njih je najteže utišati jer dolaze iznutra i motivisane su potre-

bom da napravimo nešto dobro, vrijedno i korisno. Zato s idejama treba znati, njegovati ih i razvijati, ali isto tako mudro i kritički ih sagledavati i testirati. Loše ideje treba odbaciti bez ustručavanja, zadrške ili žaljenja i otvoriti prostor za nove, koje ćemo prilagođavati, nadograđivati, spremni na promjene, stalno osluškujući trendove i povratne informacije s tržišta. Jer i preduzetništvo je kreativni izazov i prilika za samoizražavanje; stalno vježbanje zdrave kritične svijesti.

Kod odabira poslovne ideje posebno one s izraženom društvenom svrhom treba odrediti vlastite kriterijume pomoću kojih ćete ocijeniti njenu vrijednost. Nije racionalno praviti plan razvoja društvenog preduzeća za svaku poslovnu ideju koja nam padne na pamet. Ako je ideja više, treba ih međusobno suočiti i provesti kroz nama važne kriterijume.

Ovdje treba razjasniti šta nam je u tom preduzetničkom poduhvatu zaista važno, zašto to uopšte radimo, šta na kraju želimo dobiti za sebe i za druge? Isto tako, polazimo od raspoloživih resursa i nekih nama važnih principa poslovanja.

U tabeli su navedeni neki mogući kriterijumi, ali jasno je da svaka organizacija ili pojedinac koji započinje preduzetničku djelatnost kreće od sopstvenih kriterijuma izvodljivosti i uspješnosti. Bira se, naravno, ona ideja koja u ovom samoocjenjivanju dobije najviše bodova, ali isto tako treba odbaciti i one ideje koje prema nekim kriterijumima imaju ocjenu 1 ili 2 jer to istovremeno postaju kritična područja poslovanja. Ovaj test može isto tako ukazati na slabosti nekih poslovnih ideja, a ako postoji dovoljno velika motivacija, neke slabosti se mogu i prevazići.

Kriterijumi	Poslovne ideje (ocjena 1-7)			
	Idea 1	Idea 2	Idea 3	Idea 4
U skladu je s misijom organizacije				
Imamo osiguran start-up				
Poznato nam je tržište				
Imamo potreban know-how				
Stvaramo radna mjesta za mlade				
Doprinosimo vidljivosti				
Visoka isplativost poslovanja				
Imamo podršku lokalne zajednice				
Ukupno bodova:				

■ Kako obezbijediti resurse?

Prije započinjanja bilo kog projekta, a posebno ulaska u preduzetničku aktivnost važno je realno sagledati s kojim resursima zapravo raspolažemo, odnosno što nam je sve potrebno za pokretanje i razvoj neke poslovne aktivnosti. Šta nam sve treba zavisće od vrste preduzetništva i načina vođenja poslovanja, ali pri planiranju društvenog preduzetništva treba pažljivo sagledati potrebne resurse:

1. **Ljudski resursi** - najvažniji resurs koji je sigurno presudan za svaku organizaciju, projekt, preduzetništvo; trebaju nam ljudi koji su motivisani za planirani poduhvat, imaju potrebna znanja i vještine; spremni su za timski rad i zajedničko stvaranje; imaju dobre kontakte i voljni su da ih koriste za potrebe projekta.
2. **Imidž** – za privlačenje partnera, dobijanje podrške u lokalnoj zajednici i pozicioniranje na tržištu vrlo je važno imati dobar imidž: organizacije, programa, članova organizacije, partnera/drugih organizacija s kojima nas ljudi povezuju; to je slika koju ostavljamo o sebi, način na koji nas ljudi vide i doživljavaju i kao virtualni resurs značajno doprinosi kapacitetu organizacije za uspješno vođenje poslovanja.
3. **Informacije** – još jedan neopipljivi, iako značajan, resurs; u današnjem virtualnom svijetu veoma je važno imati pravovremene i pouzdane informacije o potencijalnim izvorima sredstava, potrebama i željama kupaca/potrošača, konkurenciji, stanju u sektoru, zakonskim propisima, tržišnim i poslovnim trendovima.
4. **Oprema** – u zavisnosti od vrste poslovanja važno je obezbijediti svu potrebnu kancelarijsku i proizvodnu opremu; mašine i alate kojima ćemo obavljati poslovnu djelatnost.
5. **Prostor** – svako preduzeće traži i određene prostorne kapacitete i karakteristike; prostor određene veličine, uređen prema pravilima struke i zakonom propisanim tehničkim uslovima i zahtjevima poslovanja, koji je na prikladnoj lokaciji i dobro saobraćajno povezan; obuhvata kancelarijski, proizvodni i prodajni prostor u zavisnosti od vrste posla koji se obavlja.
6. **Novac** – važan resurs koji nam obezbeđuje solventnost i likvidnost, predstavlja krvotok svakog poslovanja; potreban za početna ulaganja, redovno poslovanje, razvoj i širenje na nova tržišta.

Pri planiranju preduzetničkog poduhvata dobro je uraditi analizu svih potrebnih resursa, sagledati s kojim resursima raspolažemo, a što možemo ostvariti kroz partnerstvo ili moguće druge izvore (donacije, subvencije i kreditna sredstva).

Analiza resursa

Potrebni resursi	Vlastiti resursi	Partnerstvo	Donacije
Ljudi - znanja, vještine, kontakti, broj ljudi, stručna spremam			
Imidž – organizacije, vodećih ljudi, partnera, programa			
Informacije – o tržištu, potrebama kupaca, konkurenciji, trendovima, izvorima sredstava			
Prostor – kancelarijski, proizvodni, veličina, uređenost, lokacija			
Oprema – kancelarijska, proizvodna, tehničke karakteristike			
Novac – početni kapital, izvori sredstava, likvidnost, poslovni fond, razvojni fond			

■ Ko su nam ključne zainteresovane strane?

«Niko nije dovoljno dobar da bi uspio sam. Pobjeđuje onaj ko izabere najboljeg partnera.»

John Mariotti

Za razvoj uspješnog društvenog preduzeća koje će stvarati željeni društveni uticaj potrebno je udružiti resurse i okupiti pojedince i organizacije koje u tome mogu pomoći.

Zainteresovane strane su sve osobe ili institucije:

- kojima je stalo do uspjeha vaše organizacije ili poslovanja;
- koje doprinose ostvarenju vaših ciljeva;
- na koje utiče vaš rad;
- koje mogu uticati na probleme kojima se vi bavite.

Zbog toga je pri pokretanju društveno-preduzetničkog poslovanja važno sagledati sve ključne učesnike koji utiču ili mogu uticati, uključiti se i doprinijeti uspješnosti poduhvata. Pored potencijalnih partnera i saveznika, jednako je važno prepoznati pojedince ili organizacije koje se mogu postaviti kao protivnici ili konkurenca. Njihovo djelovanje treba nastojati neutralizovati ili ih u krajnjem pretvoriti u saveznike.

Analiza uticaja

Mogući saveznici	Mogući način povećanja njihovog uticaja
Mogući protivnici	Mogući način smanjenja njihovog uticaja

■ Procjena spremnosti za DP

Prije same izrade Plana razvoja društvenog preduzetništva, a posebno prije početka osnivanja i ulaganja, dobro je stalno preispitivati stvarnu spremnost organizacije, grupe ili pojedinca za preduzetničko poslovanje. Društveno preduzetništvo nešto je zahtjevниje jer postavlja dodatne kriterijume i nameće dodatne obzire prema životnoj sredini, zajednicama i ostalim ključnim akterima. Ono prepostavlja visok nivo društvene odgovornosti i zbog toga je dobro postaviti još neka pitanja i nastojati na njih potpuno iskreno odgovoriti.

Ovaj jednostavan test spremnosti ukazuje na tri osnovna kritična područja društveno-preduzetničke spremnosti, ali ukazuje i na finansijsku efektivnost i opravdanost ulaganja.

A) SVRHA POSLOVANJA

- A1. Postoji li iskrena preduzetnička orijentacija
- A2. Jasnoća misije i svrhe preduzetničkog poslovanja

B) UKLJUČENOST

- B.1. Otvorenost pojedinaca i organizacije za promjene
- B.2. Stepen i kvalitet uključenosti svih učesnika

C) RIZIK

- C.1. Spremnost na rizik
- C.2. Sposobnost predviđanja mogućih rizika i pronalaženja prihvatljivih rješenja

TEST SPREMNOSTI

Preduslovi / kriterijumi spremnosti	Samoprocjena (0-3)
Spremnost na rizik	
Spremnost organizacije na preduzetništvo	
Jasna preduzetnička ideja	
Jasna svrha, misija i ciljevi preduzetništva	
Poznavanje tržišta za naše proizvode/usluge	
Poznavanje potreba kupaca	
Know-how za vođenje poslovanja	
Poznavanje tehnologije proizvodnje	
Obezbjedena početna sredstva	
Obezbjeden pristup finansijskim sredstvima	
Isplativost poslovanja	
Novo postizanje zacrtanih ciljeva	
UKUPNO:	

6. KRITIČNA PODRUČJA POSLOVANJA

"Ohrabrujem mlade ljude da postanu društveni preduzetnici i da doprinose svijetu, radije nego da samo zarađuju novac. Zarađivanje novca nije neka zabava. Doprinositi i mijenjati svijet daleko je veća zabava."

Muhamed Junus, osnivač Gramen banke,
dobitnik Nobelove nagrade za mir 2006.

Društveni preduzetnici u većini zemalja suočavaju se sa sličnim problemima, koji proizilaze iz same prirode i načina njihovog poslovanja:

1. **Nedovoljno stručni menadžeri** – najčešća je prepreka uspješnom poslovanju posebno kod preuzeća koja pokreću organizacije civilnog društva; menadžeri društvenih preduzeća se biraju od postojećih članova i zaposlenih, koji često nemaju potrebna znanja, kontakte i vještine za ozbiljnu tržišnu utakmicu.
2. **Nedovoljno stručni zaposleni** koji se naročito kod programa zapošljavanja socijalno isključenih kategorija uglavnom biraju na osnovu socijalnih kriterijuma, a ne kriterijuma stručnosti (znanja, vještina, poslovne odgovornosti) što znatno smanjuje produktivnost, a time i konkurentnost društvenog preduzeća.
3. **Nelikvidnost** se odnosi na pristup izvorima sredstava koja su neophodna za pravovremeno podmirivanje troškova, obezbjeđivanje uslova za rad, ulaganje u razvoj i marketing, a društvena preuzeća najčešće nemaju dovoljna kapitalna sredstva, odnosno kreditnu sposobnost potrebnu za dobijanje povoljnih finansijskih sredstava koja će im omogućiti kontinuitet u radu.

Pored ovih standardnih prepreka, u zemljama u tranziciji, u kojima društveno preduzetništvo nije regulisano zakonom, odnosno dovoljno prepoznato kao poslovni model, pojavljuju se i dodatne prepreke:

- **Poslovanje u sivoj zoni** (zakonska osnova je protivrečna ili nedorečena; nema posebnog zakona o društvenom preduzetništvu, ili je on nedovoljno fleksibilan, često nedefinisani nosioci i kriterijumi, kod državne i regionalne uprave dolazi do različitih tumačenja i razumijevanja područja djelovanja)
- **Nema dovoljno programa podrške** (ne postoje specijalizovani centri podrške, preduzetnički inkubatori, društvena preuzeća nemaju prisup finansijskim izvorima, nema primjerenih edukativnih programa, konsultantske podrške, ni sistema informisanja a nedostaju i modeli upravljanja i poslovног povezivanja)
- **Izostanak javne podrške** (politička i opšta javnost nije upoznata s konceptom eko-socijalne ekonomije niti primjerima dobre prakse i koristima od društvenog preduzetništva; nema razumijevanja, niti javne podrške).

7. MARKETING DRUŠTVENOG PREDUZETNIŠTVA

■ 7.1. Tržišni pristup društvenom preduzetništvu

Kao i svaki komercijalni preduzetnički poduhvat tako je i za društveno preduzetništvo važno imati jasnu tržišnu orientaciju. Iako u svakom trenutku nastojimo ravnopravno voditi brigu o svim aspektima poslovanja, poslovna strategija i sam poslovni model treba da budu zasnovani na odabiru ciljnog tržišta i stvaranju proizvoda ili usluga koji će zadovoljiti potrebe kupaca, odnosno potrošača.

Na tržište najčešće gledamo kao na odnos ponude i potražnje za nekim proizvodom ili uslugom. Pritom nastojimo prepoznati i razumjeti potražnju i na nju odgovoriti ponudom odgovarajućih proizvoda/usluga. No, tržište su i osobe koje traže određenu robu u određenoj kategoriji proizvoda/usluga i u tom pogledu marketing usmjeravamo na potrebe, želje i navike našeg ciljanog tržišta.

Za postojanje tržišta, odnosno njegovu aktivaciju, potrebno je zadovoljiti određene uslove:

- a) postoji potreba za određenim proizvodom,
- b) potencijalni kupac ima kupovnu moć za proizvod tog cjenovnog razreda,
- c) kod potencijalnog kupca postoji motivacija za kupovinu, odnosno spreman je upotrijebiti svoju kupovnu moć za nabavku određenog proizvoda,
- d) kupac ima ovlaštenje za kupovinu.

■ 7.2. Segmentacija i odabir tržišta

Tržištu možemo pristupiti na više načina, no bitno je razlikovati dva osnovna pristupa:

1. **Masovni pristup** – prema kojem podrazumijevamo da svi kupci na nekom tržištu imaju iste potrebe i želje koje je moguće uspješno pokriti istim marketinškim miksom ili ponudom;
2. **Taktika segmentacije** – koja polazi od pretpostavke da na tržištu ne postoje dva ista kupca jer različiti ljudi imaju različite potrebe, navike i interese te je za svaku kategoriju potrebno odrediti drugačiji pristup.

Malim društvenim preduzećima primjereni je pristup segmentacije tržišta i odabir odgovarajuće tržišne niše. Kroz proces razlikovanja i razvrstavanja kupaca u manje segmente dobijaju se grupe kupaca sa sličnjim potrebama i načinima ponašanja u kupovini pa je lakše prepoznati i odgovoriti na njihove potrebe. Ovdje je važno odrediti optimalnu grupu

potrošača s dovoljno sličnim željama, zahtjevima i navikama da smo u stanju prilagoditi im svoju ponudu. Istovremeno, segment tržišta treba da bude dovoljno veliki da njime možemo zadovoljiti svoje prodajne i finansijske potrebe.

Kupce razvrstavamo u segmente prema određenim karakteristikama ili varijablama. Pritom, koristimo one koje najbolje odgovaraju našem proizvodnom programu, djelatnosti, sektoru, kao i geografskom području u kome planiramo ostvariti plasman svojih proizvoda.

Neke od najčešće korištenih razlikovnih karakteristika su:

- a) **demografske oznake** (starosna dob, pol, podaci o porodici, religija . . .);
- b) **socioekonomiske oznake** (visina i vrsta dohotka, zanimanje, obrazovna struktura, pripadnost društvenoj klasi . . .);
- c) **geografske oznake** (država, regija, vrsta naselja, način stanovanja . . .);
- d) **lične karakteristike, motivi i način života** (navike, prioriteti, društveni i profesionalni status, način korišćenja slobodnog vremena . . .), i
- e) **ponašanje kupaca prema proizvodu** (način korišćenja ili kupovanja, koristi i primjena, prilike u kojima kupuju i sl.).

Kod odabira tržišta možemo koristiti dvije osnovne strategije:

1. **Strategija koncentracije** – koja omogućuje specijalizaciju, odnosno usmjerenost na samo jedan segment tržišta i zadovoljavanje potreba ciljane grupe kupaca;
2. **Strategija više segmenata** – prema kojoj se biraju dva ili više segmenata kojima se pristupa na različite načine.

Strategija koncentracije pogodna je za mala preduzeća koja zadovoljavaju potrebe malog lokalnog tržišta čime se omogućuje specijalizacija i dugoročno pozicioniranje za određene specifične proizvode. Istovremeno, preduzetnik na taj način može stalno pratiti promjene u potrebama i zahtjevima svojih kupaca i prilagoditi im svoju ponudu bilo da se radi o karakteristikama samog proizvoda, cjenovnoj politici, načinu distribucije, ili promociji proizvoda ili usluga. Sa druge strane, ovo je pomalo riskantan pristup jer pretjerano zavisi o jednoj uskoj tržišnoj niši i svaka promjena na ciljanom tržištu može uzdrmati stabilnost poslovanja.

Strategija više segmenata u startu traži veće kapacitete i svakako više troškove marketinga, ali smanjuje rizik i disperzijom proizvodnje zapošljava višak kapaciteta. Kod malih društvenih preduzetnika s ograničenim budžetom u samom početku poslovanja razumno je krenuti s jednim tržišnim segmentom pa ga u određenom vremenskom periodu planski širiti na nova ciljana tržišta. No, bitno je za svaki novi segment tržišta uvijek planirati zaseban marketing miks i kalkulisati odgovarajuće marketinške troškove.

■ 7.3. Marketing društvenog preduzetništva

Marketing je često korišćen pojam i još češće korišćen na pogrešan način. Kao pojam i praksa predstavlja složeni naučni pristup pa je prema nekima marketing čista nauka. Zasniva se na brojnim eko-socijalnim i psihološkim istraživanjima o prirodi ljudskih potreba, motivaciji za kupovinu, navikama, uticaju društva i okoline. Isto tako, marketing koristi kvantitativne statističke metode praćenja nastanka i razvoja nekog tržišta, trendova, uticaja faktora iz okruženja, predviđanja promjena i reakcija. No, za mnoge marketing je zapravo čista umjetnost, kreacija, osmišljavanje novih pristupa, razvoj kreativnih i inovativnih ideja, čisto stvaralaštvo. Istina je uvijek negdje u sredini. Marketing je inovativni i kreativni pristup, koji koristi ustaljene naučne metode na novi način ne bi li uvijek iznova odgovorio na potrebe kupaca i ostvario marketinške ciljeve. Dakle, možemo reći da je to spoj umjetnosti i nauke.

Prema ustaljenoj definiciji, marketing je ljudska aktivnost usmjerenata na zadovoljenje potreba i želja kroz proces razmjene. Američka marketinška asocijacija kaže da je to proces kojim se planira i sprovodi stvaranje ideja, robe i usluga, određivanje njihovih cijena, promocija i distribucija da bi se ostvarila razmjena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinaca i organizacija. Za Britanski institut za marketing to je proces upravljanja koji identificira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača ostvarujući pri tome profit.

U svakom slučaju, radi se o složenom procesu koji vodi brigu o potrebama tržišta i pritom nastoji ostvariti dobit i korist za preduzeće.

Društveni marketing ima nešto širi pristup i nastoji stvoriti ili uticati na društvene promjene i dovesti do novih načina ponašanja kod ciljane javnosti. On stvara učinke u zajednici, ne samo promocijom i razumijevanjem vrijednosti i dobrobiti, nego ide korak dalje i utiče na promjenu ponašanja. Ovaj pristup važan je kod planiranja društvenog preduzetništva jer, pored postizanja ekonomskih ciljeva poslovanja, uvijek nastoji da vodi računa i o dobrobiti koju stvara za lokalnu zajednicu i društvo u cjelini.

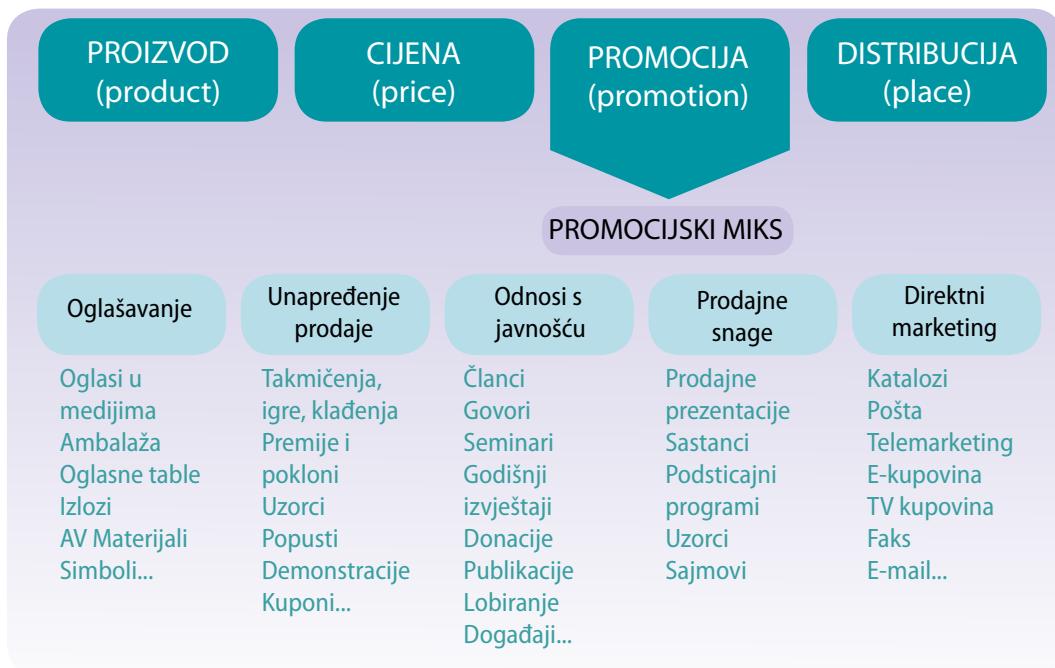
■ 7.4. Marketing strategija

Strategija označava niz taktika koje preduzetnik koristi kako bi na najisplativiji način, uz raspoložive resurse, ostvario svoje tržišne, ali i njima srodne ciljeve. Kako mali preduzetnici raspolažu ograničenim resursima, najkritičniji segment marketinškog poslovanja je upravo pronaalaženje optimalne strategije poslovanja.

Društveni preduzetnik ima širok raspon ciljeva pa u skladu sa tim prilagođava i pristup tržištu kao i odabiru ključnih učesnika. Uspjeh je, ali i izazov, pronaći pravog kupca za pravi proizvod, po pravim cijenama, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Tome bismo naravno mogli dodati i izbor pravih partnera i uključivanje lokalne zajednice koja će doprinijeti

ostvarenju društveno-preduzetničkih ciljeva. Taj optimalni sklop nazivamo marketing miks. U teoriji, ali i praksi marketinga, uobičajeno se koriste 4 osnovne komponente: proizvod, cijena, promocija i distribucija, poznati kao 4P (engl. Product, Price, Promotion i Place).

Šema Marketinški miks



Marketing je dakle vrlo složen proces upravljanja ključnim tržišnim elementima pa mu unutar preduzeća treba posvetiti odgovarajuću pažnju i svakako za njegovo sprovođenje obezbijediti potrebne ljudske i materijalne resurse.

Marketing miks je kreativni prostor koji preduzetnik može kontrolisati i sadrži elemente na koje može uticati. Kombinacijom tih elemenata preduzetnik nastoji da zadovolji i odgovori na potrebe i želje potencijalnih kupaca i svjesno i namjerno da utiče na njihovu motivaciju za kupovinu. Preduzetnik oblikuje proizvod, bira ambalažu, nudi ga po određenoj cijeni, bira promotivni miks kojim će kupce upoznati s proizvodom i navesti ih na kupovinu, a proizvode učiniti dostupnima u određenim količinama i na način koji kupcu najbolje odgovara. Iako nije jednostavno pronaći dobitnu kombinaciju, upravo je marketing miks prostor koji preduzetniku omogućava da stvari konkurentu prednost i postigne vrijednost koja ga razlikuje od konkurenčije.

Društveni preduzetnik ima uvijek na raspolaganju i dodatnu društvenu vrijednost jer čini nešto dobro i vrijedno za zajednicu, stvara radna mjesta, štiti životnu sredinu i pravi pozitivne promjene. Kako svijest potrošača posljednjih decenija sve više jača prema dobrim inicijativama, upravo se tu otvara i prostor za postizanje konkurentne prednosti u odnosu na klasično komercijalno preduzetništvo.

Pored 4P, društvena preduzeća vode brigu i o drugim komponentama poslovanja pa se kao jednako važni postavljaju još tri dodatna faktora: **Ijudi, proces i progres** (engl. 3P, People, Process, Progress). Pritom, prvi faktor, **Ijudi (People)**, označava uključenost ključnih aktera u poslovanju, društvenu dimenziju poslovanja, stvaranje koristi za zajednicu; drugi faktor, **proces (Process)**, predstavlja način uključivanja lokalne zajednice i zaposlenih u procese donošenja odluka i raspodjelu dobiti; dok se **progres (Progress)** odnosi na dugoročnu razvojnu perspektivu društveno-preduzetničkog poslovanja, način umanjenja rizika (rezervni i razvojni fondovi), ulaganja u nove programe, modernizacija i stvaranje novih radnih mesta.

■ 7.5. Pozicioniranje

Po izlasku na tržište, preduzetnik sa svojim preuzećem, odnosno paletom proizvoda nastoji da zauzme određenu poziciju na tom istom tržištu. Za njegovo pozicioniranje ključni su mišljenja, stavovi i ponašanje određene grupe kupaca ili potrošača. Prema njima oblikuje i usmjerava svoje marketinške aktivnosti.

Prema T. Harisonu pozicioniranje proizvoda predstavlja zbir onih svojstava koje mu uobičajeno pripisuju potrošači, njegov položaj, kvalitet, vrsta ljudi koja ga upotrebljava, njegova snaga, slabosti, bilo koje druge neuobičajene ili upečatljive osobine koje ima i vrijednosti koje predstavlja.

Dakle, preduzetniku je važno stvoriti sliku o sebi i svom proizvodu ili uslugama kod ciljne javnosti. To je skup posebnosti kojima se oblikuje mišljenje potrošača, ono što ga razlikuje od drugih proizvoda ili usluga i kupcima daje razlog za kupovinu baš tog proizvoda ili usluge.

Za izradu plana pozicioniranja potrebno je:

1. Odrediti segmente tržišta i odabrati ciljno tržište;
2. Saznati šta potrošači ciljnog tržišta očekuju od kupovine;
3. Razviti proizvod/usluge koji će zadovoljiti potrebe i očekivanja ciljnog tržišta;
4. Ocijeniti imidž i položaj konkurenčkih proizvoda/usluga u odabranom segmentu na osnovu toga kako ih doživljavaju potrošači;
5. Odabrati imidž koji izdvaja vaš proizvod/uslugu od konkurencije;
6. Informisati potrošače o posebnostima prizvoda (promocija) i obezbijediti njegovu dostupnost na tržištu po pravoj cijeni.

■ 7.6. Gerila marketing

Stavljanje novog poizvoda na tržište je zahtjevan proces koji traži know-how i ulaganja u oblikovanje proizvoda, distribuciju i promotivne aktivnosti. Za malog preduzetnika to je priličan izazov, posebno kad se radi o zauzimanju dijela tržišta koje je već zasićeno brojnim drugim proizvodima iste ili slične namjene. Stoga je važno sagledati sve mogućnosti, istražiti šta radi konkurenca i uvijek iznova sagledavati želje, potrebe i navike naših ciljnih kupaca/potrošača. Uvijek nam ostaje pitanje kako s ograničenim sredstvima postići što bolje rezultate i proizvode što je moguće više približiti našim kupcima? Kako s malo sredstava razviti tržište i potražnju za našim proizvodima? Tu nastupa umjetnička i kreativna strana marketinga.

1984. godine Džeј Konrad Levinson, predavao je marketing na fakultetu i shvatio da postoje veliki raskorak između onoga što predaje studentima i stvarnog svijeta preduzetništva. Sproveo je istraživanje i napisao kratki vodič o tome kako oglašavati bez ili sa jako malo novca. Iz toga se rodila knjiga o gerilskom marketingu. Wikipedia kaže da je to oblik marketinške strategije koja minimalnim ulaganjima i nekonvencionalnim metodama oglašavanja nastoji ostvariti maksimalni učinak. Gerila marketing se usmjerava na pronalaženje nekonvencionalnih mogućnosti oglašavanja na tržištu i izvlačenje koristi od njih. U metode gerila marketinga ubrajaju se i organizovanje besplatnih promocija i degustacija, informativno-promotivni razgovori s potencijalnim korisnicima i internet marketing.

Dok kod tradicionalnog marketinga preduzetnik plaća specijalizovane marketing agencije koje mu osmišljavaju i sprovode kampanju, gerila marketing namijenjen je malim preduzećima s ograničenim budžetima, pa se umjesto novca kampanja najvećim dijelom zasniva na uloženom vremenu, energiji, mašti, kreaciji i informisanosti o potrošačima. Nastoji se što bolje upoznati kupce, prepoznati njihove probleme, ponuditi im rješenja i stvarati trajne odnose uzajamnog povjerenja.

ARSENAL GERILA MARKETINGA

1. Ime	21. Kolumna u štampi/ internet
2. Vizuelni identitet	22. Članak u štampi
3. Logo, memorandum, vizit karta	23. Držanje govora (seminari, konferencije)
4. Uređenje interijera	24. Bilteni
5. Uređenje eksterijera	25. Popis koristi od proizvoda/usluga
6. Prozorski displej	26. Način pozdrava
7. Usmeni prenos informacija	27. Odnosi s javnošću
8. Uključenost u život zajednice	28. Kontakti s medijima
9. Trampa	29. Program preporuka
10. Besplatni telefon	30. Jemstvo
11. Besplatne konsultacije	31. Elektronska brošura
12. Besplatni seminari i radionice	32. Vebinar
13. Besplatni uzorci	33. On-line marketing
14. Oglas dok je telefon na čekanju	34. Nagradne igre
15. Primjeri dobre prakse	35. Direktna pošta
16. Službena odjeća	36. Razglednice
17. Servis	37. Posteri
18. Pokloni	38. Posebna događanja
19. Katalog	39. Svjedočanstva
20. Oglasi u besplatnom oglasniku	40. Istraživanja

■ 7.7. Internet marketing

On-line marketing, veb marketing, digitalni marketing samo su neki od često korišćenih pojmovi koji označavaju oglašavanje putem interneta. To je najbrže rastući oblik marketinga i zauzima sve veći oglasni prostor, čak veći i od televizije. Razlozi korišćenja su višestrukti:

- sve veća dostupnost interneta sve većem broju ljudi,
- niska cijena u odnosu na ostale medije,
- lako upravljanje kampanjom,
- lak odabir ciljnog tržišta,
- globalna dostupnost potencijalnih kupaca,
- brza vidljivost i mjerljivost rezultata.

Prema podacima Zavoda za Statistiku Crne Gore (MonStat), u 2015. godini čak 67,5% domaćinstava imalo je pristup internetu kod kuće. Zastupljenost računara u domaćinstvima varira u odnosu na teritorijalnu cjelinu i tip naselja, tako je u sjevernom regionu zastupljenost računara najmanja i iznosi 49,7%, dok je u Podgorici najveća i iznosi 60,4%. Isto tako primjetna je razlika zastupljenosti računara u urbanim i ruralnim područjima pa čak 60,8% domaćinstava u gradovima posjeduje i koristi računar, dok je taj postotak osoba koje koriste računar u ruralnim sredinama 46,7 %. Pristup internetu u naseljima koja nisu gradskog tipa iznosi 52,7%, dok je taj broj u gradovima znatno veći i iznosi 75,3%.

Zanimljiva je i statistika namjene korišćenja interneta, prema kojoj Crnogorci najčešće koriste društvene mreže (76,0%), na drugom mjestu je telefoniranje putem interneta/video razgovori (75,2%), a onda slijedi čitanje ili preuzimanje online novina ili časopisa (68,8%) i zatim slanje/primanje e-mailova (66,6%). Ove brojke ukazuju na relativno visoku informatičku pismenost stanovništva, a samim tim i njihovu dostupnost za aktivnosti internet oglašavanja.

Važno je sagledati i navike kupovanja putem interneta jer je i ta brojka u stalnom porastu. Naime, 2014. godine robu ili usluge preko interneta je kupovalo 19% stanovnika, dok je ta brojka za 2015. godinu porasla na 23,9%. Najviše se naručivalo s internacionalnih sajtova 60,4%, od trgovaca iz EU 41,1%, od domaćih trgovaca 24,6%, te nepoznatog porijekla 4,4%.

Vrsta robe ili usluge koju stanovnici Crne Gore najčešće kupuju je sljedeća:

- odjeća, sportski proizvodi 82,9%
- smještaj za odmor 9,7%
- video igrice, drugi računarski softveri i njihovi dodaci 9,3%
- ostali putnički aranžmani (karte za prevoz, iznajmljivanje automobila i dr.) 5,3%
- filmovi, muzika 4,3%
- farmaceutski proizvodi 3,1%

Dakle, tržište za internet marketing u Crnoj Gori je u stalnom porastu, a ako preduzetnik odluči da se oglašava i cilja inostrana tržišta, važno je dobro istražiti dostupnost i navike kupaca ili potrošača.

Internet kampanju moguće je relativno lako i brzo pokrenuti, no prije početka potrebno je planirati i odabrati optimalne alate kako bi se postigli željeni ciljevi i to uz što manja ulaganja.

Neki od oblika marketing oglašavanja su:

1. *Oglašavanje na pretraživačima* – moguće odabratи ciljane grupe kupaca prema segmentaciji, lokaciji i tačnom vremenu oglašavanja; oglašavač plaća samo ukoliko internet korisnik klikne na oglas; oglas vodi na veb stranicu oglašavača putem koje se plasira određena ponuda; oglasi mogu biti tekstualni, slikevni ili u obliku videa; najčešće se koriste platforme Google Adwords i Yahoo; daje korisne povratne informacije o povraćaju ulaganja (Google Analytics).
2. *Optimizacija sadržaja za veb pretraživače* – ovim procesom postiže se veća vidljivost i bolja pozicija i posjeta veb stranici oglašavača; kontinuirani proces poboljšavanja pozicije veb stranice na veb pretraživačima kroz odabir ključnih riječi i ostalih tehnika optimizacije sadržaja, linkova i korisnika.
3. *Marketing društvenih mreža* – često korišćen alat kojim se putem društvenih mreža kreira profil oglašavača i plasira određeni sadržaj za precizno ciljane grupe potrošača u skladu sa njihovim karakteristikama i interesima.
4. *E-mail marketing* – vrlo česti oblik promocije koji uključuje slanje promotivnih poruka, letaka, biltena na e-mail adrese ciljnih potrošača; relativno jednostavan oblik oglašavanja ali treba paziti na zasićenost kupaca od velikog broja reklamnih poruka.
5. *Content marketing* – oblik marketinga koji potrošačima nenametljivo nudi sadržaj i teme koje bi ih mogle zanimati; najčešće blog, razni stručni tekstovi koji kupce privlače na određene veb stranice u potrazi za besplatnim znanjima i korisnim informacijama; izvrsna platforma za pridobijanje pažnje i povjerenja kupaca.
6. *Crowdfunding kampanja* – način prikupljanja sredstava od velikog broja ljudi za određene teme i projekte korišćenjem dostupnih on-line donatorskih platformi kao što su Indiegogo, GlobalGivng, Kickstarter i dr.

Kod odabira tehnika i alata internet marketinga važno je u svakom trenutku sagledati cjenilnu i ciljeve koji se kampanjom i promotivnim akcijama žele postići. Izgradnja brenda i stvaranje tržišne pozicije je dugoročni proces koji traži promišljeno i sistemsko djelovanje i obezbjeđenje određenog budžeta. Marketinškim aktivnostima treba upravljati mudro, koristiti sve dostupne resurse, partnerske organizacije i rukovoditi se načelima dobrog upravljanja društvenim preduzećem.

8. DOBRA PRAKSA I NAUČENE LEKCIJE

«Želiš li sagraditi brod, ne okupljaj ljudе da skupljaju drvo i ne dodjeljuј im zadatke i poslove; radije ih nauči čeznuti za beskrajnom ljetepotom mora»

Antoan de Sent Egziperi

■ Dobra praksa u svijetu i zemljama regionala

U svijetu postoje različiti modeli socijalne ekonomije i društvenog preduzetništva i svi su uslovjeni lokalnim prilikama i procesima.

Na primjer, u **zemljama Latinske Amerike** poput Argentine, Brazila i Venecuele u toku je oživljavanje propalih preduzeća i njihov preobražaj u radnička dioničarska društva ili radničke zadruge. U Argentini su radnici, nakon velikog ekonomskog sloma 2001. godine i bankrota brojnih preduzeća, jednostavno odlučili da nastave sa proizvodnjom. Zgrade i postrojenja su i dalje bili tu, nedostajali su samo šefovi. Preuzeli su propale fabrike i pretvorili ih u priče sa uspješnim završetkom. U tome im je svakako pomogao visok stepen solidarnosti i Nacionalna federacija samoupravnih radničkih kooperativa (FACTA) – pokret koji je nastajao spontano i u nastojanju da se sačuvaju radna mjesta.

Jedan od uspješnih evropskih primjera rješavanja nezaposlenosti i siromaštva je **italijanski model kooperativa**, koji je naročito uspješan na sjeveru zemlje, gdje je stvorena mreža moćnih konglomerata kooperativa. Pokrajina Emilia Romanja sa gotovo 4,5 miliona stanovnika ima vjerovatno najsnažniju kooperativnu ekonomiju na svijetu. Ovdje su 2 od 3 stanovnika članovi neke od 7.500 kooperativa, koje zajedno stvaraju 30% BDP-a regije. Istovremeno na jugu Italije u uslovima znatno nižeg stepena socijalne kohezije razvijaju se razni modeli društvenog preduzetništva. Neki od njih nastaju na imanjima oduzetim mafijskim klanovima i prolaze trnoviti put pozicioniranja na tržištu u tradicionalnom društvu italijanskog Juga.

U **zemljama u tranziciji** društveno preduzetništvo po pravilu izrasta iz udruženja, neprofitnih organizacija koje traže rješenja za svoje korisnike, marginalizovane grupe poput dugotrajno nezaposlenih, osoba s invaliditetom i izbjeglica. Istovremeno, dobrim dijelom je zasnovano na dugogodišnjoj tradiciji i principima zadrugarstva.

Rezultati istraživanja OECD-a, u okviru LEED programa² navode da su upravo zemlje u tranziciji posebno pogodne za razvoj društvenog preduzetništva jer u tim okvirima nalazi-

² LEED – Local Economic and Employment Development Programme – Program lokalnog ekonomskog razvoja i podsticanja zapošljavanja pokrenut 1982. godine u okviru OECD-a s ciljem stvaranja razvojne platforme i podrške vladama i lokalnim zajednicama u stvaranju novih radnih mesta

mo neefektivnu socijalnu državu i nedovoljno razvijeni sistem pružanja socijalnih usluga. A upravo su tranzicioni procesi, uključujući prelaz iz socijalističkog u kapitalistički model upravljanja i privatizaciju doveli do rastućeg siromaštva i sve veće potrebe za socijalnim uslugama.

Istovremeno, "socijalistički mentalni sklop" koji je nedovoljno preduzetan i zavistan o intervjencijama državne uprave, ne pokazuje dovoljno inicijative. Država pak stvara okvir za razvoj privatnog preduzetništva i gotovo u potpunosti zanemaruje mogućnost drugih oblika poslovnog organizovanja. U takvim okvirima javljaju se organizacije civilnog društva koje zauzimaju mjesto preduzetnika, udružuju resurse, pronalaze oskudna sredstva iz socijalnih fondova i kolektivnim akcijama započinju preduzetničke aktivnosti.

Jedan od važnih oblika socijalne ili dobre ekonomije su **etičke banke**. One nastaju kao odgovor na siromaštvo i činjenicu da sve veći broj ljudi nema pristup novcu i bankarskim uslugama. Komercijalne banke se rukovode interesima svojih vlasnika, odnosno kapitala, kojima su podređeni interesi klijenata i lokalne zajednice. Za razliku od njih, etičke banke su najvećim dijelom ili isključivo u vlasništvu svojih članova/zadružara, i u skladu sa tim podstiču lokalnu ekonomiju. Jedna od poznatijih je brazilska etička banka Banco Palmas osnovana 1998. godine na sjeveru zemlje u Palmeirasu. Djeluje po principima solidarne ekonomije kako bi malim lokalnim proizvođačima i mikropreduzetnicima omogućila pristup povoljnim kreditnim sredstvima s kamatnim stopama od 0,5% do najviše 3%. Danas ova banka ima više od stotinu filijala širom Brazila.

Uspješni evropski modeli etičkog bankarstva su talijanska **Banca Etica** i holandski **Triodos**, koji već ima poslovnice u brojnim evropskim zemljama. U procesu je osnivanje i prve hrvatske etičke banke čiji rad pokreće Zadruga za etičko finansiranje (ZEF) sa više od 500 malih osnivača. Svojim članovima osigurava brojne bankarske usluge (korišćenje bankovnih računa, elektronskog bankarstva, transakcija u domaćem platnom prometu i kredite s kamatnim stopama od 1% do najviše 4%).

Kreditne unije su zadružne finansijske institucije, koje u cijelosti kontrolišu njeni članovi. One osiguravaju povoljne kredite i druge finansijske usluge svojim članovima i istovremeno podstiču razvoj lokalne zajednice.

Kreditne unije djeluju u više od 100 zemalja i postoji više od 57.000 kreditnih unija u svijetu koje kolektivno služe više od 215 miliona članova i nadgledaju imovinu u vrijednosti većoj od 1.790 milijardi američkih dolara. Ovaj oblik finansijske institucije najrazvijeniji je u Sjedinjenim Američkim Državama, Indiji, Kanadi i Brazilu, ali i u evropskim zemljama kao što su Velika Britanija, Irska i Litvanija. Većina kreditnih unija ima stroga pravila o tome ko može postati član unije, i ukoliko se uđe u članstvo čovjek postaje ne samo član već i vlasnik unije sa pravom glasa i kandidature za Upravni odbor.

Neke od najvećih i najpoznatijih kreditnih unija u Sjedinjenim Američkim Državama su ***Navy Federal Credit Union***, u koju se mogu učlaniti samo aktivni vojnici ili rezervisti u bilo kojoj grani američke vojske, civili zaposleni u američkim oružanim snagama ili u bližem rođnom srodstvu sa osobom koja ispunjava navedene kriterijume; zatim ***NASA Federal Credit Union***, u koju se mogu učlaniti samo zaposleni NASA-e i njihove porodice, međutim ***NFCU*** ne odbija ni članove naučnih institucija i organizacija kao što su Nacionalna naučna akademija, Američko udruženje za napredak u nauci i slično.

Treća najveća kreditna unija je ***Alliant Credit Union*** koja je ustanovljena 1935. godine i broji više od 335.000 članova. Kako bi se postao član ove kreditne unije potrebno je živjeti i raditi u Čikagu i/ili postati član i donirati dobrotvornoj ustanovi pod nazivom ***Foster Care to Success***.

LETS je sistem razmjene proizvoda i usluga bez korišćenja službene nacionalne valute, kojim se pokreću uspavane ekonomije u kojima nema dovoljno novca u opticaju, odnosno on nije dostupan siromašnjim članovima zajednice. Na taj način podstiču se lokalna ekonomija, posebno mala i mikro preduzeća i zanati u lokalnim zajednicama.

U svijetu danas postoji 1.900 zajednica koje imaju vlastitu valutu kao sredstvo razmjene usluga i dobara. Jedna od najpoznatijih je ***Chiemgauer*** – regionalna valuta u regiji oko jezera Chiemsee u Bavarskoj. Projekat je započeo prof. Kristijan Geleri kao školski projekat sa svojim učenicima kada su 2003. godine izdali prvu valutu, a projekat je vrlo brzo prihvaćen unutar lokalne zajednice i danas broji preko 3.300 članova od čega 520 preduzeća i 270 udruženja. U opticaju je 950.000 CH, odnosno blizu 1 miliona eura. Novčanicama se plaćaju različiti proizvodi (elektro oprema, hrana, odjeća, ljekovi itd.) i usluge (turističke, medicinske, električna energija i sl.), a ***Chiemgauerom*** naravno možete platiti kafu i ručak u lokalnom restoranu.

Chiemgauer je neprofitna organizacija koja sve ove godine od svog osnivanja 2002. godine vrši veliko društveno istraživanje s ciljem postizanja održivog regionalnog razvoja.

Ukratko o nekim primjerima dobre prakse

Kooperativa Placido Rizzotto - na Siciliji stvara brend "Libera Terra" u okviru kojeg proizvodi i plasira organske i "Mafia-free" proizvode i ostvaruje godišnji prihod od oko 6 miliona eura. Hrana se proizvodi na bivšim imanjima mafijaških bosova; 70-ak proizvoda iz 8 kooperacija plasira se širom svijeta. (više na: www.liberaterra.it)

Bagel je društveno preduzeće iz Beograda, koje je pokrenulo Udruženje Atina u cilju ekonomskog osnaživanja žrtava trgovine ljudima. Preduzetništvo se zasniva na prodaji malih obroka (prije svega "Bejgl" sendviča, supa i salata) i svježe cijedjenih sokova. Ovo društveno preduzeće daje priliku za ponovno uključivanje u društvo osobama koje su žrtve trgovine ljudima i drugih oblika nasilja. Zapošljava 5 osoba, a kako trgovina i usluge keteringa nalaze svoju tržišnu nišu u planu je otvaranje i novih radnih mjesta. (više na: www.bagel.rs)

Štamparija Čikoš zasniva svoj rad na jednostavnom motu: *Jednakost i pružanje mogućnosti!* To je društveno preduzetništvo iz Subotice koje zapošljava više od 30 osoba s invaliditetom i pritom nastoji svojim klijentima pružati vrhunske usluge. Nudi usluge štampe, odnosno izrade svih grafičkih proizvoda koristeći visoke tehnologije za štampanje. Isto tako vrše i usluge trgovine na veliko i мало kancelarijskim materijalom i školskim priborom. (više na: www.cikos.rs)

ELIO - Hemijsko čišćenje i perionica (vešeraj) je uspješno društveno preduzeće u vlasništvu Caritasa Šabac. Ovaj servis za hemijsko čišćenje, pranje i peglanje rublja prilika je za zapošljavanje žena iz društveno ugroženih grupa. Istovremeno, usluga je za korisnike/ce programa pomoći u kući, dostupna besplatno pa ovo društveno odgovorno preduzeće istovremeno obavlja dvojaku funkciju. (više na: www.caritas-sabac.rs)

Milenijumski kesten je društvena zadružna mađarskih Roma u južnom predgrađu grada Pecsa, koja stvara priliku za zaradu mladim Romima. Na posebno dizajniranim štandovima peku i prodaju kestenje u centru grada. Cjelokupni posao prikupljanja, pripreme i prodaje kestenja tek je predfaza uhodavanja i širenja poslovanja prema proizvodnji brašna od kestena. (više na: www.nesst.org)

Fondacija Sedeka – primjer zapošljavanja dugotrajno nezaposlenih osoba u području radne integracije. Ova poljska fondacija obrazuje i nudi zaposlenje za 60-ak ličnih i radnih asistenata za starije i osobe se invaliditetom. (više na: www.nesst.org)

*"Humanost na djelu – ljudi, timski rad, konkurentnost i solidarnost.
Mi smo MONDRAGON."*

Jedno od najpoznatijih i najuspješnijih društvenih preduzeća, koje posluje po zadružnom principu, razvilo se u multinacionalnu kompaniju sa 261 socijalnim preduzećem, odnosno zadrugom i više od 74.000 zaposlenih u 41 zemlji svijeta. **Mondragon** svoje početke duguje vizionaru, mladom katoličkom svešteniku *Hose Maria Arizmendiarieti*.

On je po završetku španskog građanskog rata nastojao pronaći kreativna rješenja za ekonomski i socijalni probleme po svemu zaostale regije u planinskom dijelu španske pokrajine Baskije. Osnovao je tehničku školu s namjerom da stvori stručni i motivisani kadar koji će biti u stanju da otvara radna mjesta i vodi poslovanje. Već 1955. godine pet mladih inženjera osnovalo je prvu kompaniju *Fagor Electrodomesticus*, a zatim je uslijedilo pokretanje drugih preduzeća, potrošačkih zadruga, prve štedno-kreditne institucije i stvaranje ostalih zadružnih institucija (banka *Caja Laboral*, Univerzitet *Mondragon*, sopstveni penzioni sistem i 15 razvojnih istraživačkih centara).

Danas je to deseta po veličini kompanija u Španiji u kojoj je produktivnost za 60% veća nego u drugim kompanijama, jer su radnici ujedno i suvlasnici preduzeća i učestvuju u raspodjeli dobiti. Značajan faktor uspješnosti je i sistem solidarnosti i krizni fond koji kompanijama pomaže u premoščivanju kriznih situacija u poslovanju. Pored toga **Mondragon** 10% svoje dobiti ulaže u projekte u zajednici, od čega 40% za obrazovanje, razvoj i stvaranje novih radnih mesta.





Poslovanje u vrijeme krize

U vrijeme posljednje ekonomске krize koja je pogodila gotovo cijeli svijet, Španija je svrstana među četiri najpogođenije zemlje EU. Kriza nije zaobišla ni **Mondragon** koji je 2009. godine, prvi put u 15 godina, bio prisiljen smanjiti broj radnika u jednoj od svojih kooperativa i premjestiti ih u druge koje kriza nije pogodila u tolikoj mjeri. Plate su svim zaposlenima **Mondragona** smanjene tek za 5 do 8%. Niko nije ostao bez radnog mesta. Još jedna od zanimljivih strategija kako se **Mondragon** bori s krizom je i takozvana „banka radnih sati“. Ukoliko u nekom periodu nema posla za puno radno vrijeme radniku će se smanjiti satnica, a on će je nadoknaditi kada se posao opet poveća. Ako u tom slučaju radnik ne zaradi punu platu ona će mu se do iznosa od 80% nadoknaditi iz sistema socijalnog staranja. Isto tako, kooperative međusobno razmjenjuju sredstva i tako postižu stabilnost poslovanja i zadržavaju radna mjesta.

Jer, dok se u kapitalističkom svijetu neprestano nadmeće i podmeće, kooperative poput Mondragona svijet vide kao međusobno povezane djelove koji će zajedno samo biti jači i imati bolje šanse za opstanak i napredak.

Više informacija na: www.mondragon-corporation.com

Društveno preduzeće s jedinstvenim modelom upravljanja osnovano je 2005. godine kao društvo za turizam, ugostiteljstvo, poljoprivrednu i poslovanje nekretninama. U suvlasništvu je više od 900 malih akcionara, stanovnika male istarske opštine Bale i „priatelja“ Bale. Razlog za pokretanje ovog preduzeća bila je rastuća nezaposlenost i odlazak mlađih s područja opštine. Kako bi zaustavili ovaj proces, načelnik opštine **Plinio Kukurin** je pokrenuo proces stvaranja društvenog preduzeća i za to uspio dobiti podršku svih domaćinstava na području opštine. Sami građani postaju osnivači i suvlasnici preduzeća s minimalnim finansijskim ulozima. Na taj način prikupili su dovoljno sredstava da na zemljištu, koje su dobili od opštine na dugogodišnji zakup, pokrenu turističku djelatnost. Osnovan je kamp, koji je zaposlio ljudе, donio prihode za nova ulaganja, širenje i jačanje turističkih kapaciteta. Danas su Bale jedna od najrazvijenijih opština u Hrvatskoj s novim perspektivama razvoja. Naime, vizija koja se polako ostvaruje je stvaranje grada hotela, savremenog koncepta difuznog hotela, koji bi u slučaju Balea zauzimao cijelokupno staro gradsko jezgro. Idejni tvorac ovog koncepta g-din Kukurin navodi da su najveća vrijednost ovog jedinstvenog eko-socijalnog poslovnog modela ipak ljudi:

“U deset godina postojanja stvorili smo i novu generaciju Baljana, mlađih i školovanih ljudi koji će biti nosioci razvoja i prosperiteta.”

Više informacija na: www.monperin.hr



Udruženje ACT iz Čakovca, iz Hrvatske pokrenulo je socijalnu zadrugu **Humana Nova**, koja od stare odjeće i drugog tekstilnog otpada stvara nove upotrebljive predmete. Pritom stvara radna mjesta za 16 osoba, uglavnom dugotrajno nezaposlenih žena i 7 osoba s invaliditetom. Sav prikupljeni tekstilni otpad u potpunosti se iskoristi: dio odjeće odlazi u *second hand* radnju, a dio tekstila se redizajnira i nastaju novi odjevni i upotrebljni predmeti. Mlada dizajnerka Ines Palašek osmišljava i stvara dvadesetak novih proizvoda kao što su torbe, torbice za mobilne telefone *Mobice*, papuče *Bibike*, kecelje *Pregice*, platnene vrećice i kuhičke rukavice *Ručice*. Veliki dio proizvoda prodaje se putem veb prodavnice www.shop.humananova.org, ali i kroz saradnju s poslovnim sektorom.

Neiskorišćeni komadi tkanine koji ostaju nakon prekravanja šalju se na dalju preradu u fabriku Regeneracija d.o.o. u Zabok, koja od njih proizvodi izolacioni materijal. Na taj način **Humana Nova** zbrinjava veliki dio tekstilnog otpada i doprinosi sortiranju i recikliraju otpada, odnosno očuvanju životne sredine. Nosioci su standarda kvaliteta ISO 14001 i SA 8.000. Zahvaljujući uspješnom poslovanju zadruga svoj poslovni model, koncept rada, filijale i prodavnice širi na Koprivnicu, Zagreb, Istru, Slavoniju i druge hrvatske regije. Na taj način povećava uticaj svog poslovnog modela, pokreće regionalne *Reuse centre* i otvara mogućnosti za nova zapošljavanja socijalno isključenih grupa.



Dvije djevojke iz Zadra pokrenule su prvu zadružnu pivaru u Hrvatskoj i tako same sebi stvorile radna mjesta. Odlučile su se za model društvenog preduzetništva, odnosno zadruge jer pored stvaranja zarade žele da utiču na razvoj svoje zajednice i da posluju sa ekološkom svijeću. Novac za početak poslovanja skupile su kroz dobro osmišljenu *crowdfunding* kampanju putem *Indiegogo platforme*. Stvaraju sopstvenu recepturu zanatskog piva i robnu marku „Plavuša“ po uzoru na uspješan *American Blonde Ale*. Pivo plasiraju lokalno kroz zadarske restorane i kafiće, a potražnja za ovim jedinstvenim kraft pivom sve je veća.

Na pitanje zašto baš zadruga, Maja i Ana odgovaraju:

„Zato što je to najbolji poslovni model koji prijatelje različitih znanja i vještina spaja u jedinstven i kreativan tim. Uobičajene karakteristike zadruge su ekonomski održivost i društvena odgovornost koje se nadopunjaju glavnim vodiljama našeg tima – međusobnim uvažavanjem i solidarnošću.“

Ovo je način na koji možemo mijenjati svijet. Pojedinačno ne možemo mnogo, ali zajedno smo sila raznovrsnih i zanatskih vještina.“



A zašto baš pivo?

Nama pivo nije samo piće. Pivo je proces i sadržaj koji nam nedostaje u tom malom primorskom gradu, posebno izvan turističke sezone. Pivo je posao, pivo su ljudi koje Zadar treba da bi ga zimi oživjeli.“

Više informacija na: <https://www.facebook.com/BRLOGpivovara/>

Ana i Maja, osnivačice i suvlasnice Brloga

Fabrika čokolade i pralina u vlasništvu ***Udruženja invalida Križevci***, koja obezbeđuje posao i udobno radno okruženje za 6 osoba s invaliditetom. Model zapošljavanja razvijan je kroz projekat finansiran sredstvima EU i bio je vođen idejom stvaranja radnih mesta za osobe s invaliditetom koje završavaju srednju slastičarsku školu i kao takvi ostaju trajno nezaposleni. Dakle, inicijativa je krenula od strane udruženja koje je nastojalo riješiti problem svojih članova. Uz pomoć tehnologa osmišljena je i pokrenuta manufaktturna proizvodnja čokolada i pralina i zaposlen je direktor koji je vodio brigu o prodaji i plasmanu proizvoda.

Puno pažnje posvećeno je oblikovanju proizvoda, dizajnu ambalaže i stalnom razvoju novih proizvoda i njihovom prilagođavanju zahtjevima tržišta. Tako je pokrenut i poslovni program za kompanije za koje se prema narudžbi izrađuju čokoladni poslovni pokloni s logotipom kompanije i u ambalaži koja je vizuelno prilagođena potrebama kupaca.

Zahvaljujući kvalitetu proizvoda, individualnom pristupu i konceptu društveno odgovornog poslovanja **Hedona** sve lakše nalazi tržiste za svoje proizvode. Prodaja je započela kroz **Hedona veb trgovinu** i čokoladnu kućicu u Križevcima da bi se zatim proširila na dvadesetak prodajnih mesta uključujući hotele i dobro posjećene trgovačke centre u Zagrebu.

Više informacija na: www.hedona.hr



Okus doma – društveno preduzetnička priča nastala kroz EU projekat ekonomskog osnivanja i integrisanja tražilaca azila u Hrvatskoj. Započeo je kao istraživačko-gastronomsko-kulinarski projekat kroz koji su građani Hrvatske bili upoznati sa kulturom i običajima zemalja porijekla izbjeglica. Grupa migranata pokrenula je kuvarske radionice iz kojih je nastalo preduzetništvo –*ketering* – priprema i dostava zanimljive, po ukusu i mirisu drugačije hrane koja nalazi svoje tržište na zagrebačkim proslavama i poslovnim ručkovima. Početna sredstva skupili su kroz *Indiegogo crowdfunding* kampanju koja im je omogućila opremanje kuhinje i kupovinu dostavnog vozila. Ova društvena zadruga zapošljava troje migranata i postaje sve poznatija, dobija nove klijente pa se očekuju rast i nova radna mjesta.

Više informacija na: www.okus-doma.hr



EkoMozaik d.o.o. najveće je društveno preduzeće u Bosni i Hercegovini sa više od 100 zaposlenih, pripadnika različitih ranjivih grupa, najviše žena. Preduzeće je nastalo 2009. godine kroz projekat Fondacije Mozaik, a zasniva se na poljoprivrednoj proizvodnji i to ekološkoj. Osnova proizvodnje je plastenik na području opštine Šekovići koji se prostire na 5.017 m².

Pored povrća i ukrasnog cvijeća EkoMozaik razvija i proizvodnju meda i bavi se iznajmljivanjem mehanizacije za poljoprivrednu proizvodnju.

Uz sve navedeno **EkoMozaik** osigurava rodnu ravnopravnost, i podstiče kreiranje i stvaranje ljestvog i ugodnijeg multietičnog preduzeća.

Socijalna komponenta **EkoMozaika** najviše se ističe u činjenici da se cijela zarada koja je ostvarena u preduzeću ponovo ulaže u otvaranje novih radnih mesta i širenje proizvodnih kapaciteta što rezultira razvojem zajednice.

Više na: www.ekomozaik.ba





SUMA – samoupravna radnička zadruga koja zapošljava 150 zadrugara, osnovana 1975. godine u Lidsu, trguje organskim proizvodima i u potpunosti poštuje *Fair Trade* principe (princip fer trgovine). Razlikuje se po jedinstvenom modelu upravljanja u kome se svi zaposleni u skladu sa svojim kvalifikacijama rotiraju na radnim mjestima pa prema tome svi imaju iste plate i ravnopravno učestvuju u odlučivanju.

Svi proizvodi koje **SUMA** prodaje su vegetarijanskog porijekla, uključujući i kozmetičke proizvode koji nijesu testirani na životinjama, što podrazumjeva činjenicu da se u njihovoj ponudi ne mogu pronaći meso, riba ili bilo koji sastojak životinjskog porijekla.

Sva energija koju **SUMA** koristi je obnovljiva – počevši od elektronske rasvjete, hibridnih automobila, kompostiranja hrane pa sve do sadnje novog drveća kako bi osigurali smanjenje emisije stakleničkih gasova.

„Naša predanost poštenoj trgovini nije samo marketinski trik, ono je temeljeno na duboko uskođenom vjerovanju da je univerzalno pravo na ekonomsku pravdu, samoosnaživanje i slobodu od iskorišćavanja.“

Više na: www.suma.coop



Kozmetika Dr. Hauschka – ugledni je proizvođač prirodne kozmetike, koji je u potpunosti u vlasništvu zaposlenih; ponosni su na svoje poslovanje kao neprofitne korporacije, jer se cijelokupna dobit ulaže za dobrobit zajednice - oni su profitna zajednica unutar neprofitne korporacije.

Misija **Kozmetike Dr. Hauschka** je osnažiti i podržati zacjeljivanje čovječanstva i Zemlje i privrženost toj misiji ogleda se kroz djelovanje preduzeća - od naših ekološki svjesnih metoda uzgajanja sastojaka do našeg jedinstvenog proizvodnog procesa i međunarodne poštene trgovine.

„Uspjeh grupe ljudi koji zajedno rade je tim veći, što pojedinac manje zadržava rezultate svog rada za sebe tj. što više te rezultate dijeli sa svojim kolegama i što više zadovoljava svoje potrebe zahvaljujući rezultatima drugih, a ne zahvaljujući vlastitim rezultatima.“

Rudolf Steiner

Više na: www.dr.hauschka.com



John Lewis Partnership – najveća je britanska radnička zadruga, koja zapošljava 70.000 radnika. Ovaj vodeći ugledni britanski lanac ekskluzivnih robnih kuća 50% dobiti raspoređuje zaposlenima, dok se drugih 50% daju za različite programe u zajednici.

Ova radnička zadruga je vizionar u uspješnom načinu poslovanja – hrabro stavlja sreću svojih partnera u središte svega što radi što rezultira stvaranjem preduzeća koje je posvećeno usluživanju kupaca sa žarom i poštenjem.

Principi prema kojima radnička zadruga orjentiše svoje poslovanje su svrha, snaga, profit, članovi, kupci, poslovni odnosi i zajednica. Kao temelj za dalje razvijanje zadruge stavljuju veliki naglasak na partnerstvo i tri cilja - jačanje i razvoj brenda, osiguravanje finansijske stabilnosti i poboljšanje produktivnosti.

Više na: www.johnlewis.com



9. ZAKLJUČNO O DRUŠTVENOM PREDUZETNIŠTVU

Društveno preuzetništvo kao koncept poslovanja, iako još uvijek na privrednim marginama, polako zauzima sve značajnije mjesto u području stvaranja kvalitetnih i održivih radnih mjesta. U svijetu postoje, nastaju i razvijaju se različiti organizacioni modeli, otkrivaju novi načini upravljanja i raspodjele dobiti te time društvena preduzeća postaju i pokretači i inovatori u sferi eko-socijalne ekonomije. U razvijenim zemljama, društvena preduzeća zauzimaju sve značajniju ulogu u različitim područjima poslovanja, od tradicionalnih pružanja socijalnih usluga, poljoprivredne proizvodnje i trgovine do sve većeg ulaska u kreativne industrije, sektor turizma, eko-gradnje i obnovljive izvore energije.

Na taj način eko-socijalna ekonomija otvara nove prostore i postaje putokaz drugačijeg načina poslovanja koje svoje ekonomske ciljeve i želju za zaradom nadopunjuje opštim društvenim ciljevima, uključivanjem i razvojem zajednice i planskim očuvanjem okoline.

Od sektora koji rješava socijalne probleme postaje sektor inovacija, inkubator razvojnih ideja koji sve više privlači mlade i obrazovane ljudi. U tom smislu društveno preuzetništvo ulazi u novu razvojnu eru i otvara prostor za stvaranje pravednijeg društva u kojem se jednak vrednuju čovjek i priroda, a kapital služi tek za postizanje društvenih i ekoloških ciljeva.

U zemljama u tranziciji ova vrsta djelatnosti još uvijek nije dovoljno prepoznata i ne koristi sav razvojni potencijal, čak niti u sferi socijalnog zapošljavanja kao najnižoj stepenici i funkciji društvenog preuzetništva. U zemljama poput Hrvatske i Crne Gore modeli upravljanja liberalnog kapitalizma zasjenjuju sve ostale modele i mogućnosti upravljanja preduzećem. Čini se da je dug put od čovjeka radnika, koji u interesu i za račun vlasnika kapitala daje svoj radni doprinos, do čovjeka suvlasnika, kreatora, upravljača. Potrebno je još dosta toga napraviti u području promocije ovog preuzetničkog modela, njegove vrijednosti i koristi koju on donosi za čovjeka i društvo u cjelini.

Dok se, po uzoru na razvijene zemlje EU, ne uspostavi sistemska podrška i povoljno okruženje za razvoj društvenog preuzetništva, ključni nosioci razvoja ostaju nevladine organizacije i malobrojni primjeri dobre prakse. Uprkos izostanku podrške, rađaju se i nastaju neki od svjetlih primjera društvenog preuzetništva. Oni su vođeni idejom i entuzijazmom nekolicine ljudi i kao takvi predstavljaju putokaz ostalima. Zakonodavni okvir i podrška nastaju iz prakse i razvojne potrebe i taj put, iako težak, zapravo stvara podlogu za pravne norme i oblike podrške koji će vremenom nastajati i postati dio sistema.

Evropska unija posljednjih desetak godina značajnije podstiče razne modele podrške društvenom preduzetništvu. Ekonomski i finansijski kriza znatno je uzdrmala privredu zemalja članica, a time ugrozila i brojna radna mjesta. Najviše su ugroženi mladi ljudi bez radnog iskustva i upravo njima namijenjeni su brojni programi podrške, od inkubatora do modela finansiranja i podsticanja samozapošljavanja. Svaka kriza ujedno je i prilika za razvoj i stvaranje novih obrazaca razmišljanja i ponašanja. Društvima u tranziciji, pored preporuka, primjera dobre prakse, finansijskih instrumenata i programa podrške, ostavljen je prostor odabira. Može se hodati utabanim i poznatim stazama ili ići ka otvaranju novih područja i prilika za zapošljavanje.

Iz perspektive „Slapa“ kao razvojne organizacije koja već 17 godina promoviše vrijednosti eko-socijalne ekonomije i razvija koncepte društvenog preduzetništva, ovo je putokaz za kreativce i društveno osviješćene pojedince i organizacije u Crnoj Gori. Postkapitalističko društvo je društvo znanja u kojem čovjek uz stvaralaštvo i saradnju sa sebi sličima postaje konkurentan kapitalu i dobija prostor za lični i profesionalni razvoj.

Ovaj Priručnik malo je doprinos otvaranju novih pogleda, sagledavanju mogućnosti i podsticaj za nastanak nekih novih, drugačijih preduzeća. Pored teoretske osnove i primjera dobre prakse, potencijalnim društvenim preduzetnicima dat je putokaz za osmišljavanje i razvoj preduzetničkih ideja na održiv i društveno odgovoran način.

RADNA SVESKA

Biznis plan društvenog preduzetnika

Naziv i sjedište preduzetnika:	
Godina osnivanja:	
Pravni oblik:	

1. Predstavljanje preduzetnika:

(ko je preduzetnik, lokacija, područje poslovanja, broj i struktura zaposlenih, organizacioni oblik, način raspodjele dobiti)

2. Ciljevi poslovanja

1. **Ekonomski** – na primjer: *rast i stvaranje prihoda, stvaranje rezervnog i razvojnog fonda, dugoročna održivost, stvaranje novih radnih mjestra.*
2. **Društveni** – na primjer: *promocija društvenog preduzetništva kao pravednijeg oblika poslovanja, osiguranje prodajnog kanala za lokalne preduzetnike, doprinos razvoju lokalne zajednice, stvaranje radnih mjesta za ranjive grupe, stvaranje održivog modela DP; promocija eko-socijalne ekonomije.*
3. **Ekološki** – na primjer: *promocija održivog načina poslovanja (korišćenje prirodnih i eko-materijala, recikliranje).*

3. Analiza poslovanja

3.1. Organizacija poslovanja

(pravni oblik, način organizovanja proizvodnje/pružanja usluga, način upravljanja, planirana proizvodnja)

3.2. SWOT analiza poslovanja

SWOT analiza jedan je od najčešće korištenih alata u procesu strateškog planiranja, odnosno pri pokretanju preduzetništva ili donošenju strateških razvojnih odluka. Ovo je kvalitativna analiza okruženja u kojoj se pored spoljnih faktora, prilika i prijetnji iz okruženja, analiziraju i unutrašnja spremnost organizacije za promjene (snage i slabosti).

Naziv predstavlja akronim engleskih riječi: *Strengths* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (prilike za razvoj) i *Threats* (prijetnje iz okruženja). Kako se radi o procjeni situacije, ovo je subjektivna metoda pa je preporuka da se unutar preduzeća uradi grupna analiza koja uključuje sve ključne dioničare i daje objektivniji pogled na snage, slabosti i poziciju preduzeća u poslovnom okruženju.

SNAGE (<i>Strengths</i>)	SLABOSTI (<i>Weaknesses</i>)
PRILIKE ZA RAZVOJ (<i>Opportunities</i>)	PRIJETNJE (<i>Threats</i>)

3.3. Kritična područja poslovanja

Rang	Kritično područje	Ocjena rizika (1-7)	Šta će se dogoditi ukoliko se problem zanemari
1			
2			
3			
4			
5			

3.4. Moguća rješenja

Rang	Kritično područje	Moguća rješenja	
1		1.1.	
		1.2.	
2		2.1.	
		2.2.	
3		3.1.	
		3.2.	
4		4.1.	
		4.2.	
5		5.1.	
		5.2.	

4. Tržišni aspekti poslovanja

4.1. Ciljana tržišta – tržište prodaje

(ciljana tržišta, broj i karakteristike, potrebe kupaca koje naši proizvodi/usluge zadovoljavaju)



4.2. Tržište nabavke

(dobavljači sirovina i materijala, opreme, cijene i uslovi plaćanja, rokovi isporuke, dinamika nabavke)



4.3. Komparativne prednosti

(posebnosti proizvoda/usluga u odnosu na konkureniju; ekonomski i društveni komponenti)



4.4. Marketing mix – 7P

P1 – PRODUCT (*opis proizvoda/usluga*)

P2 – PRICE (*cjenovna politika, pozicioniranje u odnosu na konkurenciju*)

P3 – PLACE (*način plasmana/distribucije proizvoda/usluga*)

P4 – PROMOTION (*promotivne aktivnosti; kako poruka o proizvodu/uslugama dolazi do ciljanog tržišta*)

P5 – PEOPLE (*politika zapošljavanja, razvoj ljudskih resursa, umreženost*)



P6 – PROCESS (*organizacija poslovanja i način donošenja odluka, uključenost ključnih aktera*)



P7 - PROGRESS (*razvojne perspektive i otvorenost za promjene*)



5. Potrebna ulaganja

5.1. Vrste sredstava

Kod planiranja potrebnih ulaganja u pokretanje ili razvoj preduzetničke djelatnosti važno je predvidjeti koja je sve sredstva potrebno obezbijediti i u kojim vremenskim razdobljima. Pritom je potrebno razlikovati osnovna sredstva, čiji je vijek trajanja duži od godinu dana i kod kojih se radi o većim ulaganjima, od obrtnih sredstava, koja trošimo u jednom proizvodnom ciklusu, odnosno planskom razdoblju od godinu dana. Osnovna sredstva treba da obezbijedimo prije početka pokretanja proizvodnje; ona su preduslov za obavljanje neke poslovne aktivnosti. Zbir ulaganja u osnovna sredstva i potrebna obrtna sredstva za godinu dana predstavljaju ukupnu investiciju.

Ulaganja u osnovna sredstva:

- zemljište
- pristupni put
- poslovni prostor (kupovina, uređenje)
- infrastrukturni priključci (voda, električna energija, telefon, internet)
- oprema (proizvodna, kancelarijska, informatička)
- vozila
- namještaj (kancelarijski, magacinski)
- dozvole, licence, koncesije

Ulaganja u obrtna sredstva:

- nabavka sirovina i materijala
- potrošni materijal
- plate zaposlenih

5.2. Struktura i broj zaposlenih

Kako su ljudi sa svojim znanjima i vještinama ključni pokretači i nosioci svakog razvoja, važno je predvidjeti njihov optimalan broj, obrazovnu strukturu, visinu plate i ostalih potrebnih davanja vezanih za ljudske resurse (kao što su obrazovanje, zdravstvena ili stručna sertifikacija za obavljanje pojedinih djelatnosti).

Kod planiranja optimalne strukture zaposlenih potrebno je obuhvatiti sve aspekte poslovanja: upravljanje, organizacija, računovodstveno-finansijsko i administrativno poslovanje, proizvodnja, pakovanje, prodaja, distribucija, promocija i dr. Isto tako važno je predvidjeti dinamiku zapošljavanja u pojedinim fazama u skladu sa planom aktivnosti, dinamikom poslovanja, uticaju određene sezone i strategijom razvoja.

Zanimanje	Stručna sprema	Potreban broj	Mjesečni iznos bruto 2 plate u EUR	Godišnji iznos bruto 2 plate u EUR
UKUPNO:				

5.3. Izvori sredstava

Prije početka preduzetničke aktivnosti važno je predvidjeti sva potrebna ulaganja i osigurati sredstva za početak i nesmetan nastavak i razvoj poslovanja. Zato treba uzeti u obzir različite izvore finansiranja kao što su:

- vlastita sredstva – finansijska i nefinansijska (prostor, vozila, oprema, ljudski resursi)
- partnerstvo – ulaganja i suvlasnički odnosi
- pozajmice – članovi, prijatelji i porodica
- krediti – namjenski, nenamjenski
- investicije i fondovi – društveni investicioni fondovi
- *leasing* – oprema i vozila
- *crowdfunding*³ kampanje – uključuju širu osnovu ulagača, podržavaoca projekta koji ima naglašenu društvenu komponentu
- projektna sredstva – donatorska sredstva iz javnih, privatnih ili EU izvora namjenjena isključivo za sprovođenje određenog projekta
- donacije i subvencije – državne i druge javne subvencije za zapošljavanje ranjivih grupa
- poslovni sektor kroz programe društveno odgovornog ulaganja/poslovanja
- sponzorstva poslovnog sektora
- institucije podrške i programi podrške razvoju društvenog preduzetništva

³ Crowdfunding je oblik prikupljanja sredstava kroz on-line kampanju koja uključuje veći broj donatora (pravnih lica i pojedinaca) za određeni projekat ili određeni cilj. Najčešće se koristi za prikupljanje početnog kapitala za nove preduzetničke poduhvate ili privatne projekte. Za tu svrhu koriste se postojeće platforme specijalizovane za pojedine namjene.

6. Finansijski aspekti poslovanja

6.1. Plan prihoda po poslovnim aktivnostima za 2018. godinu

Poslovna aktivnost	Prihodi u EUR			
	Jedinica mjere	Broj jedinica	Iznos po jedinici	UKUPNO
<i>PA 1:</i>				
<i>PA 2:</i>				
<i>PA 3:</i>				
<i>PA 4:</i>				
<i>PA 5:</i>				
<i>Prihodi od projekata</i>				
<i>Projekat 1:</i>				
<i>Projekat 2:</i>				
<i>Prihodi od donacija</i>				
<i>Donacija 1:</i>				
<i>Donacija 2:</i>				
<i>Ostali prihodi</i>				
UKUPNO PRIHODI:				

6.2. Plan prihoda po godinama i poslovnim aktivnostima:

Poslovna aktivnost	Prihodi u EUR po godinama			
	2018.	2019.	2020.	UKUPNO
PA 1:				
PA 2:				
PA 3:				
PA 4:				
PA 5:				
Prihodi od projekata				
Prihodi od donacija				
Ostali prihodi				
UKUPNO PRIHODI:				

6.3. Plan rashoda za 2018. godinu

Poslovna aktivnost	Rashodi u EUR			
	Jedinica mjere	Broj jedinica	Iznos po jedinici	UKUPNO
Plate zaposlenih (bruto 2)				
Sirovine i materijali				
Režijski troškovi				
Troškovi telekomunikacija				
Troškovi osiguranja				
Troškovi prodaje				
Troškovi promocije				
Amortizacija				
Troškovi kapitala				
Ostali troškovi				
UKUPNO RASHODI:				

6.4. Obračun amortizacije

Amortizacija je otpis dijela vrijednosti osnovnog sredstva koji se obračunava u skladu sa zakonom propisanim stopama otpisa, a prema vijeku trajanja svakog osnovnog sredstva. Godišnji iznos amortizacije ulazi u troškove poslovanja za svaku poslovnu godinu, sve do potpunog otpisa vrijednosti. Tako odvojena sredstva koriste se za nabavku novih osnovnih sredstava čime preduzetnik obezbjeđuje osnovu za obnavljanje opreme i praćenje tehnološkog razvoja. Istovremeno, takav način obračuna i otpisa ravnomjerno raspoređuje trošak ulaganja u osnovna sredstva na višegodišnja poslovna razdoblja i daje realniju sliku isplativosti ulaganja.

6.5. Plan rashoda po godinama:

Vrsta rashoda	2018.	2019.	2020.	UKUPNO u EUR
Plate zaposlenih (bruto 2)				
Sirovine i materijali				
Najam i režijski troškovi				
Troškovi telekomunikacija				
Troškovi osiguranja				
Troškovi prodaje				
Troškovi promocije				
Amortizacija				
Troškovi kapitala				
Ostali troškovi				
UKUPNO RASHODI u EUR:				

6.6. Obračun dobiti po godinama:

Ukupan iznos u EUR	2018.	2019.	2020.	UKUPNO:
Ukupno prihodi				
Ukupno rashodi				
Ostvarena bruto dobit				
Porez na dobit				
Ostvarena neto dobit				

6.7. Pokazatelji uspješnosti

Pored iznosa dobiti ili gubitka po pojednim godinama u procjeni uspješnosti koriste se brojni pokazatelji kojima se određuje isplativost neke investicije, odnosno na osnovu kojih se donosi poslovna odluka o pokretanju poslovanja. Kako se radi o planu razvoja društvenog preduzeća, pored ekonomskih, koriste se i pokazatelji uspješnosti ostvarenja društvenih i ekoloških ciljeva poslovanja. Neki od mogućih pokazatelja uspješnosti:

Ekonomski pokazatelji:

1. Ukupna investicija / broj zaposlenih
2. Ukupna investicija u osnovna sredstva / broj zaposlenih
3. Bruto plate / broj zaposlenih

Socijalni pokazatelji:

1. Broj novih radnih mjesta za osobe iz ranjivih grupa
2. Broj malih preduzetnika/lokalnih dobavljača uključenih u proces nabavke
3. Iznos sredstava koji se plasira u lokalnu zajednicu
(kroz nabavku i plate zaposlenih)

Ekološki pokazatelji:

1. Smanjena emisija CO²
2. Količina recikliranog materijala

7. Razvojne perspektive društvenog preduzeća

(moguće širenje poslovanja na nove proizvode/usluge ili nova tržišta, preduslovi, dinamika i perspektive, moguća replikacija i razvoj poslovnog modela)

Projekat SEEM – Socijalna ekonomija za zapošljavanje u Crnoj Gori

Projekat SEEM – Socijalna ekonomija za zapošljavanje u Crnoj Gori ima za cilj doprinos zapošljavanju mladih, žena i dugoročno nezaposlenih kroz izgradnju njihovih kapaciteta i promovisanje društvenog preduzetništva kao načina samozapošljavanja koji u isto vrijeme doprinosi rješavanju određenih društvenih problema.

Glavne projektne aktivnosti obuhvataju: treninge na teme *Društveno preduzetništvo, Pisanje poslovnih planova i Marketing*, takmičenje u pisanju poslovnih planova, studijsku posjetu uspješnim društvenim preduzećima u Hrvatskoj, publikacije (priručnik i brošure), konferenciju o razvoju društvenog preduzetništva, okrugle stolove sa predstvincima državne i lokalne uprave, treninge za pisanje i implementaciju projekata i informativnu kampanju (medijske aktivnosti, radionice, prezentacije itd). Ciljne grupe projekta obuhvataju nezaposlene mlade, žene i dugoročno nezaposlene iz sjevernog regiona Crne Gore.

Projekat realizuje FORS Montenegro u partnerstvu sa Udruženjem Slap iz Hrvatske a podržan je sredstvima Evropske unije kroz grant šemu „Mladi, žene i dugoročno nezaposleni na tržištu rada“ u okviru Operativnog programa „Razvoj ljudskih resursa 2012-2013“, koji se finansira iz Instrumenta za prepristupnu pomoć (IPA), za čiju implementaciju je odgovorno Ministarstvo rada i socijalnog staranja Crne Gore.

FORS Montenegro

FORS Montenegro – Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore je regionalna razvojna organizacija osnovana 2006. FORS Montenegro realizuje projekte u 15 opština sjevernog i centralnog regiona Crne Gore, u saradnji sa lokalnim upravama, ministarstvima, organizacijama civilnog društva, obrazovnim institucijama, zdravstvenim ustanovama, službama zaštite i spasavanja, kulturnim centrima i organizacijama, turističkim organizacijama itd. Osnovni ciljevi FORS Montenegro su socio-ekonomski razvoj, zaštita životne sredine i razvoj civilnog društva.

Od 2006. FORS je realizovao brojne projekte koje su finansirali različiti donatori, uključujući Evropsku uniju, USAID, Ujedinjene nacije, ambasade, ministarstva, lokalne uprave itd. Realizacija projekata je dovela do brojnih unapređenja u oblasti zaštite životne sredine, održivog razvoja, poljoprivrede, turizma, zaštite od nepogoda, zdravstva, obrazovanja i drugih polja koja su se pokazala kao relevantna i prioritetna.

Više informacija o projektima i aktivnostima FORS Montenegro možete naći na veb-sajtu www.forsmontenegro.org

Slap

Slap je razvojno orijentisano udruženje, koje već 16 godina promoviše vrijednosti, modele i principe eko-socijalne ekonomije, odnosno sistemski radi na nekoliko programa promovisanja i pozicioniranja društvenog preduzetništva u Hrvatskoj i široj regiji. Kroz program POMAK i internet magazin www.pomakonline.com Slap nastoji popularizovati i približiti koncept i modele društvenog preduzetništva široj zainteresovanoj javnosti, posebno akademskoj zajednici, donosiocima odluka, samosvjesnim i kreativnim pojedincima željnih istraživanja i novih pogleda, kao i društvenim preduzetnicima koji traže podršku i pronalaze svoje mjesto u svijetu dobre ekonomije.

Slap istovremeno razvija brojne modele društvenog preduzetništva i socijalnog zapošljavanja samostalno ili u partnerstvu s lokalnim učesnicima, pružajući direktnu podršku pokretanju, razvoju i pozicioniranju društvenih preduzeća. Cjelokupni razvojni koncept Slapa zasnovan je na vrijednostima eko-socijalne ekonomije, povezivanju kreativnih pojedinaca, organizacija i zajednica.

Udruženje ima sjedište u Osijeku, kancelariju u Zagrebu i edukativni centar u Erdutu. Slap je ujedno osnivač i vlasnik društvenog preduzeća Modra nit d.o.o., marketing agencije specijalizovane za društveni marketing i vidljivost EU projekata.

CEDRA.hr

CEDRA HR je klaster za eko-društvene inovacije i razvoj, organizovan kao mreža resursnih centara, odnosno infrastruktura podrške razvoju društvenog preduzetništva. CEDRA HR ima sjedište u Zagrebu, odakle se koordinira rad regionalnih centara podrške u Osijeku, Zagrebu, Rijeci, Splitu i Dubrovniku. Više informacija o CEDRI HR putem veb stranice www.cedra.hr

O autorki:

Sonja Vuković već se 20 godina aktivno bavi promovisanjem ideje i koncepta društvenog preduzetništva. Jedna je od osnivačica Udruženja Slap, pokretačica CEDRE HR i brojnih građanskih inicijativa koje se zasnivaju na društvenim inovacijama, kreativnom pristupu i partnerstvu.

ISBN 978-9940-528-02-7



9 789940 528027



With the support of
Participation
Programme

Projekat *Social Economy for Employment in Montenegro - SEEM / Socijalna ekonomija za zapošljavanje u Crnoj Gori* realizuje FORS Montenegro u saradnji sa Udruženjem za kreativni razvoj Slap koje promoviše principe i vrijednosti eko-socijalne ekonomije i stvara održive modele društvenog preduzetništva.



Dobra ekonomija je ona ekonomija koja podstiče kvalitet života u cijeloj zajednici; koja stvara obilje prilika i mogućnosti da zadovoljimo svoje potrebe bez ugrožavanja drugih; koja prihvata odgovornost, a njeguje solidarnost; koja pravedno koristi i dijeli resurse; koja poštuje održivost ekosistema.



Projekat finansira EU



Ovaj priručnik je izrađen uz pomoć Evropske unije. Sadržaj priručnika isključiva je odgovornost Udruženja za kreativni razvoj Slap i FORS Montenegro - Fondacije za razvoj sjevera Crne Gore i ni na koji način se ne može smatrati da odražava stavove Evropske unije.