

Pregledni rad
Review paper

JEL Classification: B55, L26, L31

Nenad Novaković* • Rajko Macura** • Nikola Novaković***

ZAŠTO POKRENUTI SOCIJALNO PREDUZEĆE?

WHY START A SOCIAL ENTERPRISE?

Sažetak

Bosnu i Hercegovinu karakteriziraju niska ekonomska aktivnost, velika nezaposlenost, nekonkurentna radna snaga, veliki odljev radne snage u reproduktivnoj dobi, a sve navedeno rezultira velikom socijalnom isključenošću, nepovoljnom dobnom strukturom, strukturnom nezaposlenošću i siromaštvom. Cilj ovog rada je stvoriti učinkovit model za smanjenje socijalnih problema koji opterećuju BiH. Fokus rada su socijalna poduzeća, kao učinkovit model organizacije potpore marginaliziranim skupinama, kao i zapošljavanje pripadnika teže zapošljivih kategorija, čija je nezaposlenost uzrokovana nedostatkom kompetencija, invaliditetom i slično. Ni razvijene zemlje nisu u stanju pružiti materijalnu pomoć socijalno isključenima koja će zadovoljiti njihove osnovne životne potrebe. Autori su koristili rezultate svojih istraživanja i analizirali socijalnu ekonomiju u drugim zemljama te primjere uspješne prakse. Rezultati istraživanja ukazuju na važnost pokretanja socijalnih poduzeća koja su značajno doprinijela smanjenju nezaposlenosti i broja ljudi u stanju socijalne potrebe. Neophodna je podrška vlade i društva u cjelini. Ovaj rad nastoji dokazati da je moguće poboljšati sustav socijalne zaštite i potaknuti razvoj poduzetništva

Primljeno: 24.01.2020; Prihvaćeno: 08.06.2020

Submitted: 24-01-2020; Accepted: 08-06-2020

* **Nenad Novaković**, profesor, Banja Luka College; Banja Luka, Bosna i Hercegovina;
blcnenad@gmail.com

** **Rajko Macura**, profesor, Banja Luka College; Banja Luka, Bosna i Hercegovina;
macurarajko@gmail.com

*** **Nikola Novaković**, docent, Banja Luka College; Banja Luka; Bosna i Hercegovina;
nikola.novakovic@blc.edu.ba

primjenom odgovarajućih modela koji će povezati gospodarske sektore i socijalnu zaštitu.

Ključne riječi: *socijalna ekonomija, socijalno poduzetništvo, socijalno poduzetništvo.*

Abstract

Bosnia and Herzegovina is characterized by low economic activity, high unemployment, uncompetitive workforce, a large outflow of labor in the reproductive age, all of which results in high social exclusion, unfavorable age structure, structural unemployment and poverty. The aim of the paper is to create an effective model for reducing social problems that burden BiH. In the focus of the work are social enterprises, as an effective model of organization in support of marginalized groups, as well as employment of members of hard-to-employ categories, whose unemployment is caused by a lack of competence, disability, etc. Even developed countries are unable to provide material assistance to socially excluded people, which will meet their basic living needs. The authors used the results of their research and carried out an analysis of the social economy in other countries and examples of successful practice. The results of the survey indicate the importance of starting social enterprises, which significantly contributed to the reduction of unemployment and the number of people in the state of social need. In addition, the support of the government and society as a whole is necessary. This paper seeks to prove that with applying adequate models, which will connect the sectors of economy and social protection, it is possible to improve the social protection system and encourage the development of entrepreneurship.

Key words: *social economy, social entrepreneurship, social enterprise.*

UVOD

Ključni problem Bosne i Hercegovine je nezaposlenost. Ako ovome dodamo problem visoke korupcije, političke i pravne nestabilnosti, nekonzistentnih vladinih politika, nizak natalitet, odljev kompetentne radne snage, i dr., onda se može zaključiti da je BiH opterećenja sa nizom problema. Nezaposlena lica ekonomski su zavisna i izložena visokoj stopi rizika od siromaštva. Posebno ranjiva grupa su mladi ljudi koji nisu u stanju da se stambeno osamostale, niti da formiraju porodicu. Siromaštvo je glavni uzrok pasivnosti i društvene isključenosti. Nezaposlenost i nesigurnost uzrokuju povećanje emigracije iz BiH. Mladi u velikom broju napuštaju BiH, uglavnom zauvijek. BiH ima jednu od najviših stopa nezaposlenih mladih u svijetu, preko 60%, dok je ona u razvijenim zemljama zapadne Evrope, npr. Njemačke, Holandije, Austrije, Norveške, Švicarske i sl., ispod 10%.

Broj lica pogođenih siromaštvom i socijalnom isključenosti u BiH je 58%, dok je na nivou EU-a u 2016, ona iznosila 23,5%.

Prema podacima Agencije za statistiku BiH u okviru “Ankete o ispitivanju životnog standarda“, odnosno “Ankete o potrošnji domaćinstava“ (2001, 2004, 2007,

2011), 19,5% bosansko-hercegovačkog stanovništva nalazi se ispod generalne linije siromaštva, sa potrošnjom nižom od cca 2000 KM po osobi godišnje, dok se dodatnih 30% stanovništva nalazi u riziku od siromaštva (neposredno iznad ove granice, i pokazuje iznimnu vulnerabilnost na nepovoljne ekonomske šokove) (Bašić, 2013). U tabeli 1 navedene su stope siromaštva u BiH u periodu 2001-2011.

Tablica 1. Stope siromaštva u BiH za period 2001-2011.

	BiH (%)	FBiH (%)	RS (%)	BD (%)
2001	19,5	16,3	18,6	-
2004	17,7	18,5	17,4	7,9
2007	18,6	17,5	20,2	25,0
2011	17,9	17,1	19,5	17,7

Izvor: Bašić, Sanela (2018.) Žene i siromaštvo u dokumentima EU i BiH. Helsinški parlament građana Banjaluka, Banjaluka.

U tabeli 2 dati su indikatori materijalne deprivacije. Iz navedenog se vidi da polovina nema automobil, da oko tri četvrtine ne može sebi priuštiti godišnji odmor niti iznenadni trošak.

Tablica 2. Indikatori materijalne deprivacije

Indikator	% domaćinstava
Finansijske teškoće u plaćanju stanarine, režija, rata za stambeni ili potrošački kredit	22,5
Ne mogu sebi priuštiti odlazak na godišnji odmor u trajanju od jedne sedmice	73,7
Ne mogu sebi priuštiti mesni, pileći ili riblji obrok ili vegetarijnsku zamjenu svaki drugi dan	27,3
Nema dovoljno sredstava da podnese iznenadni izdatak u iznosu od 430 KM	77,6
Ne mogu si priuštiti adekvatno grijanje stambene jedinice	16,5
Ne posjeduje automobil	46,4
Ne posjeduje već mašinu	8,1
Ne posjeduje TV	1,6
Ne posjeduje telefon (fiksni ili mobilni)	4,7

Godišnja stopa rasta zaposlenosti na zapadnom Balkanu je pala sa 4,8 procenata u 2016. na 2,3 procenta u septembru 2017. Po stopi rasta od 3%, regionu bi trebalo šest decenija da sustigne EU (pod uslovom da EU ne napreduje) i da ostvari ekonomski aspekt ove konvergencije (Bonomi i Reljić, 2017). Polovina anketiranog stanovništva BiH izrazilo je želju da idu na rad u inostranstvo. To predstavlja najveći procenat u Evropi (indexmundi.com).

U julu 2018. godine registrovana nezaposlenih osoba u BiH iznosi 450.392. U tabeli 3 prikazano je kretanje nezaposlenosti u BiH u periodu 2016-2018.

Tablica 3. Registrovana nezaposlenost u BiH

	Juli		
	2016	2017	2018
Registrovana nezaposlenost	520.065	456,309	450.392

Izvor: https://www.ecfr.eu/publications/summary/put_za_povratak_odlazak_obrazovanih_ljudi_i_prosperitet_na_zapadnom_balkanu, 21.10.2018.

Navedene informacije ukazuju na potrebu osmišljavanja programa za smanjenje nezaposlenosti a samim tim i spocijalne isključenosti.

1. PREGLED LITERATURE

1.1. Pojam socijalne ekonomije

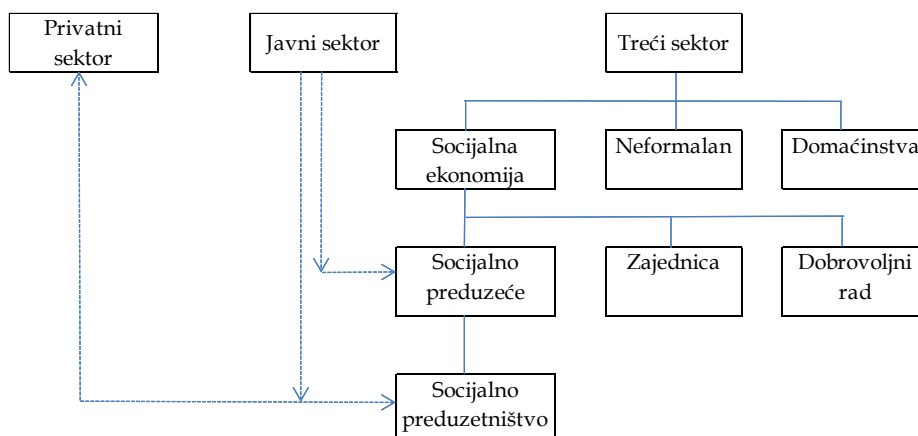
U normativnoj definiciji socijalne ekonomije koji je široko prihvaćena u akademskim i političkim sferama koje nude *Defourny i Delveterre*, navodi se da socijalna ekonomija (Defourny, J., et. al, 1999): „Sadrži sve ekonomske aktivnosti koje sprovode preduzeća, prije svega zadruge i udruženja, na obostranu korist društva, čiji etika se zasniva na sljedećim principima:

1. Usluge svojim članovima ili zajednicisu ispred profita.
2. Autonomija menadžmenta,
3. Demokratski process donošenja odluka,
4. Prvenstvo ljudi i rada nad kapitalom u raspodjeli prihoda.“

Treba napomenuti da se normativni pristup ne preslikava lako u legalističku definiciju. U nekim zemljama udruženja i fondacija nemaju naglašen demokratski proces donošenja odluka (Smit & Teasdale, 2012). Socijalna ekonomija spada u treći sektor među ekonomijama, između privatnog (poslovni) i javnog sektora (Vlada). To uključuje niz organizacija kao što su: zadruge, neprofitne organizacije i dobrotvorne organizacije.

Socijalna ekonomija obuhvata i organizacije koje nemaju samo ekonomsku ulogu. Teorija socijalne ekonomije pokušava ove organizacije smjestiti u širi političko – ekonomski kontekst. U tradicionalnoj ekonomskoj teoriji, posebno se istražuje ekonomska održivost zadruga i vrijednosti neprofitnih organizacija i dobrotvornih udruženja. Na slici 1, prikazana je struktura trećeg sektora, u kom socijalna ekonomija ima ključno mjesto.

Slika 1. Struktura trećeg sektora



Izvor: autori

U posljednjim decenijama, u Evropi, ali i svijetu, aktueliziran je koncept socijalnog preduzetništva. Do izražaja je sve više dolazio pojavom krize država

blagostanjama prvenstveno u Italiji u period druge polovine 1980 - ih godina. Termini „socijalna ekonomija“ i „socijalno poduzetništvo“ počeli su da se upotrebljavaju kako bi opisali niz privrednih subjekata koji su se osnivali u vremenu krize države blagostanja, te čiji isključivi motiv poslovanja nije bio profit već doprinos društvu kroz rješavanje brojnih društvenih problema na koje država nije bila u stanju da odgovori. U Evropskoj uniji, 2 miliona preduzeća posluje u socijalnoj ekonomiji (10% svih evropskih preduzeća) i zapošljavaju preko 11 miliona plaćenih zaposlenih (ekvivalent od 6 % radnog stanovništva EU) od toga, 70 % je zaposleno u neprofitnim udruženjima, 26 % u zadrugama, a 3 % u socijalnim preduzećima. Uzajamna društva za zdravstvenu i socijalnu zaštitu pružaju pomoć i pokrivaju preko 120 miliona ljudi. Društva za uzajamno osiguranje zauzimaju 23,7% udjela na tržištu. Socijalna preduzeća su prisutna u skoro svim sektorima privrede, kao što su bankarstvo, osiguranje, poljoprivreda, zanatstvo, raznih komercijalne usluge i zdravstvene i socijalne usluge, itd.

Model socijalnog preduzetništva predstavlja inovativan model u pristupu socijalnoj zaštiti, koji je uzrokovan sa jedne strane rastom socijalnih potreba u evropskim zemljama a sa druge nemogućnosti države da sama kvalitetno riješi narasle potrebe. (Borzaga, Galera, Nogales, 2008).

Prema Cvejiću, socijalne preduzeća ostvaruju višestruke efekte. Ona vrše radnu integraciju teško zapošljivih kategorija, socijalnu inkluziju vulnerabilnih grupa smanjuju izdatke države (Cvejić, et al., 2011).

Jedna grupa autora gleda na socijalno preduzetništvo kao neprofitnu inicijativu u potrazi za alternativnim strategijama finansiranja ili sistemima u pravljanja za stvaranje društvene vrijednosti (Austin, J., 2003). *Druga grupa* autora posmatra socijalno preduzetništvo kao društveno odgovorne prakse komercijalnih preduzeća angažovanih u međusektorskom partnerstvu (Sagawa, S., & Segal, E. 2000). *Treća grupa* gleda na socijalno preduzetništvo kao sredstvo za ublažavanje socijalnih problema i katalizator društvenih transformacija (Alvord, S., David Brown, L., and Letts, C.W. 2004).

Generalno prihvaćeno mišljenje smatra da socijalno preduzetništvo predstavlja upotrebu preduzetničkog ponašanja za postizanje socijalnih ciljeva i dobrobiti, za razliku od komercijalnog preduzetništva gdje je primarni cilj ostvarivanje profita. Ono u sebi kombinuje inovaciju, snalažljivost i priliku. Socijalni preduzetnici su posvećeni stvaranju društvenih vrijednosti, oni nalaze nove procese, usluge i proizvode i jedinstvene načine u kojima se dokazane prakse kombinuju sa inovativnim modusima rješavanja kompleksnih društvenih problema. Kod njih je izražena društvena odgovornost pri izboru poslovne aktivnosti i povećana odgovornost prema društvenoj zajednici i pojedincima tokom obavljanja određene poslovno preduzetničke aktivnosti. Bez obzira da li je polje njihovog djelovanja razvoj preduzeća, zdravlje, obrazovanje, zaštita životne sredine, uslovi za rad ili ljudska prava, socijalni preduzetnici su ljudi koji probleme koje donose promjene vide kao priliku za mijenjanje društva.

1.2. Socijalno preduzeće

Okosnica socijalnog preduzetništva je socijalno preduzeće. Deforney socijalna preduzeća koja se bave radnom integracijom klasifikuje u četiri osnovna modela (Borzaga, Deforney, 2001):

a) reintegracija radnika koji nisu konkurentni na tržištu rada, i kojima je potrebna dodatna pomoć i obuka.

b) preduzeća koja uglavnom zapošljavaju pripadnike socijalnih grupa čiji članovi imaju male šanse za zaposlenje i korisnici su socijalne pomoći. Ova preduzeća su uglavnom ekonomski održiva, ali imaju potrebu za povremenim donacijama radi stabilizacije poslovanja.

c) preduzeća koja omogućavaju radnu integraciju uz stalnu finansijsku podršku

d) četvrti model preduzeća čine ona preduzeća koja pružaju mogućnost resocijalizacije ljudima sa ozbiljnim problemima prilagođavanja. Zaposleni u ovakvim preduzećima su najčešće alkoholičari, narkomani, ili osobe sa težim mentalnim i fizičkim poremećajima.

Ključni ekonomski elementi zajednički za sva socijalna preduzeća, bez obzira na nacionalne razlike su:

- Socijalna preduzeća se bave proizvodnjom i/ili prodajom robe i usluga.

- Dobrovoljno se osnivaju i građani koji ih osnivaju sa njima upravljaju. Socijalna preduzeća koriste različite izvore za svoje finansiranje kao što su donacije iz javnih izvora ili privatnih organizacija, zarade od prodaje robe i usluga, ali bez obzira na finansijski izvor zadržavaju visok stepen autonomije u odnosu na finansijera, a članovi su u mogućnosti da učestvuju u radu organizacije, ali i da je napuste kada se za to odluče.

- Održivost socijalnih preduzeća direktno je u zavisnosti od aktivnosti njenih članova. Rad članstva obezbjeđuje adekvatna finansijska sredstva. Garancije daje samo rad, za razliku od javnih organizacija koja svoju održivost osiguravaju u budžetima. Zato je kod njih više prisutan rizik poslovanja i stalna borba za pronalaženje finansijskih izvora.

- U socijalnim preduzećima aktivnosti obavljaju plaćeni radnici i volonteri. Odnos volonterskog i plaćenog rada je u korist volonterskog rada.

Pored ekonomskih socijalna preduzeća karakterišu i socijalni elementi. To su:

- Socijalna preduzeća su privatne organizacije koje nastaju kao izraz građanske inicijative udruživanjem osoba koje pripadaju zajednici ili grupi. Osnov za udruživanje su zajedničke potrebe i interesi.

- Priroda socijalnih preduzeća je participativna, osnivači i korisnici učestvuju u upravljanju aktivnostima. Najčešće, jedan od ciljeva je i jačanje demokratije na lokalnom nivou kroz ekonomske aktivnosti.

Moć odlučivanja pripada svim zainteresovanim stranama kroz princip “jedan čovjek, jedan glas”. Iako vlasnici kapitala u socijalnim preduzećima igraju važnu ulogu, moć odlučivanja ne zasniva se na vlasništvu kapitala.

Radi se o formalno organizovanim organizacijama na osnovu nekog pravnog osnova matične zemlje po kojem se osnivaju. Autonomne su u odlučivanju - mogu birati i raspuštati svoja upravna tijela, kontrolisati i organizovati njihove aktivnosti.

Socijalna preduzeća okrenuta su zadovoljavanju potreba, a ne stvaranju kapitala, samo djelimično su profitne organizacije i distribucija profita nije proporcionalna kapitalu, nego odgovara njihovim aktivnostima.

Socijalna preduzeća slijede jasan cilj koristan za zajednicu ili određenu grupu ljudi. Na taj način oni direktno i indirektno promovišu osjećaj društvene odgovornosti na lokalnom nivou.

Direktan uticaj rada socijalnih preduzeća prepoznat je u ekonomskom razvoju neke zajednice ili regije (Zbornik radova o društvenom poduzetništvu 2012):

- svojim djelovanjem nadopunjuju usluge od javnog interesa (npr. socijalne usluge) koje javne institucije ili privatna profitna preduzeća nisu u mogućnosti dovoljno kvalitetno obavljati;
- doprinose uravnoteženom korištenju i raspodjeli raspoloživih resursa u korist lokalne zajednice;
- generišu nova radna mjesta u svojim područjima djelovanja, a neka društvena preduzeća posebno su usmjerena integraciji dugotrajno nezaposlenih na tržište rada;
- podstiču društvenu koheziju i pridonose rastu i razvoju društvenog kapitala;
- pružaju podršku institucionalizaciji neformalnih preduzetničkih aktivnosti privatnog profitnog sektora, itd.

2. POKRETANJE SOCIJALNIH PREDUZEĆA

Prije upuštanja u aktivnosti pokretanja socijalnog preduzeća, neophodno je uraditi analizu vlastitih resursa i mogućnosti. U ovaj poduhvat često se upuštaju volonterske organizacije koja prethodno nisu ostvarivale prihod pružanjem profitnih usluga. Za organizacije koje namjeravaju da se bave privrednim aktivnostima, značajno je da se suoče sa svim važnim aspektima posljedica ovih aktivnosti. Kada se organizacija odredi prema vrsti proizvoda ili usluga, treba da krene i izradu poslovnog plana, odnosno testiranje svoje poslovne ideje. Kvalitetna analiza omogućava stvaranje održivog projekta uz pažljivu procjenu rizika i preduzimanje odgovarajućih mjera za njihovo rješavanje i ublažavanje.

Zašto osnovati socijalno preduzeća ?

Postoji mnogo razloga da naš poduhvat bude socijalno preduzeće. Prvo i najvažnije, ako vaš poduhvat ima socijalnu svrhu već u pvoju, a vašim poslom ćete ispuniti tu svrhu, onda taj posao već sada ima neke karakteristike socijalnog preduzeća. Sigurno je da bavljenje socijalnim preduzetništvom, veliki izazov. Ova oblast pruža mogućnost učenja od drugih i sa drugima. Isto tako, mnoge lokalne vlasti i vlasti na višim nivoima daju olakšice u poslovanju ako ocijene da je u pitanju socijalno preduzeće koje je od koristi ugroženim kategorijama.

Termin „socijalno preduzeće“ nije pravni termin, ali se koristi da opiše preduzeća koja imaju socijalnu svrhu. Vi ne možete svoj biznis prijaviti kao socijalno preduzeće. Postoje razni pravni oblici koji se koriste za formiranje socijalna preduzeća.

Socijalno preduzeće je zasnovano na sljedećim principima:

- Postojanje jasne društvene i/ili ekološke misije (navedena u upravljačkim dokumentima).

- Generisanje većine vaših prihoda kroz poslovanje.

- Reinvestiranje većine vaših profita u dalje ispunjenje socijalne misije.

Ovo je bez obzira na to u koji organizacioni oblik preduzeće uzima, ako zadovoljava ove principe, ona je socijalno preduzeće.

2.1. Prvi koraci

Jedna od prvih stvari koje će trebati uraditi je biznis plan. Prije nego što počnete da detaljno planirate svoj poduhvat, prije nego što se u nešto uloži mnogo vremena, novca i energije, treba da se zapitate:

- Šta pokušavam da postignem i da li je zamišljeni biznis dobar način da se to postigne?
- Šta će se postići mojim poslom?- Ko želi da kupi moju proizvod ili uslugu?
- Kako će funkcionisati moj biznis?
- Ko će od njega imati koristi?
- Mogu li jednostavno i koncizno objasniti svoj posao?
- Šta je dugoročna svrha poslovanja?
- Zašto želim da pokrenem posao?
- Zbog čega će moj posao biti poznat?
- Kako će on izgledati za pet godina?

Socijalno preduzeće - pristup

Kritično pitanje za socijalnog preduzeća je šta ono nudi. Svaki novi biznis ili dobročinstvo treba da riješi neki problem. Ključna pitanja sa kojima se suočava bilo koji novi poduhvat su:

- Koje su to slabosti u okruženju?
- Koji problem se pokušava riješiti?
- Kome će se pružiti pomoć?
- Šta je karakteristično ili novo u vašem pristupu ovom problemu?
- Ko će platiti za ono što radite?

Pitanje "ko plaća?" je uvek složenije nego jednostavno planiranje da se proda što više proizvoda ili usluga. Prodajaom se može ostvariti dio vaših prihoda, ali možda postoje neki drugi izvori kao što su grant sredstava, sponzorstvo ili donacije. Ipak, ono što socijalno preduzeće čini je sposobnost da čini dobro kroz poslovanje, a ne kroz dobrotvorne donacije. Treba istražiti ko je konkurencija? Treba napraviti objektivnu ocjenu sektora u kojem se nalazite i prednosti i slabosti drugih organizacija koje rade u njemu.

Koji je tvoj biznis plan?

Vaš poslovni plan treba da bude kratak, ne više od dvadeset stranica. On bi trebalo da odgovori na sva pitanja koja nosi novi poduhvat kao što su:

- Koja je vaša vizija i u kom pravci ide?
- Koja je svrha ili misija vašeg novi poduhvata?
- Ko je još prisutan u vašem poslovnom polju i ko su konkurenti?

Na početku pisanja plana treba da je jasno definisano: Vaša vizija: Koje su vaše ambicije? Kako izgleda idealna budućnost? Kako će okruženje izgledati u idealnoj budućnosti koju vaš biznis ostvaruje?

- Vaša misija: Čemu se konkretno nadate da ćete postići?

- Vaši ciljevi: Kako će se vaša misija pretvoriti u stvarnost? Koje konkretne akcije ćete preduzeti i u kom vremenskom okviru?

Primjer dobre prakse: Izvor: *Women Like Us*, <https://timewise.co.uk/about-us/our-story/>:

U 2004. godini, dvije bivše kolegice, *Emma Stewart* i *Karen Matheson* 2004, godine su se našle u istoj poziciji. Obe su bile mlade majke, koje su željele da usklade posao sa porodičnim životom. Kao i mnoge žene, one su odlučile da traže posao sa skraćenim radnim vremenom u skladu sa njihovim nivoom znanja i iskustva. I kao druge mnoge žene, godinu dana kasnije, one nisu ništa našle. Shvativši da, kada su u pitanju honorarni poslovi, postoji praznina na tržištu zapošljavanja za profesionalne uloge i odbijajući da vjeruju da kompanije ne žele vještine kandidata sa 10-15 godina iskustva, sa samo djelimičnim radnim vremenom - one su odlučile da se pozabave problemom „u glavi“. U 2005. godini, su lansirali firmu „*Žene poput nas*“, specijalizovanu za zapošljavanje na nepuno radno vrijeme. Firma je orijentisana na socijalni cilj podrške ženama da nađu posao koji mogu uklopiti sa porodičnim obavezama. Firma „*Žene poput nas*“ rješava tri značajna problema - izgradnja zajednice kandidata koji traže posao sa nepunim radnim vremenom, pružanje savjeta i podrške i regrutovanje kadrova iz svojih redova za poslodavce koji imaju potrebu za talentovanim kandidatima sa iskustvom. „*Žene poput nas*“ nudi svojim kandidatima radionice pisanja biografija, pripreme za intervju i pravce u karijeri (u ponudi više slobodnih mjesta za one iz sredina sa niskim primanjima).

„*Žene poput nas*“ je do sada više puta nagrađivano socijalno preduzeće sa 30.600 žena u svojim evidencijama i zapošljava osoblje u rasponu od honorarni IT menadžera do na pola radnog vremena šefova komunikacije. Pronalazi osoblje za mala preduzeća pa sve do poslodavca kao što Santander, Ofcom i Tesco. U 2010. Karen i Emma su osnovale MBEs (Malcom Bridge Elementry School).

Pravljenje dobrog biznisa

Socijalna preduzeća se često koncentrišu na svoju društvenu misiju, a zanemaruju komercijalnu stranu. Ovo može dovesti do zanemarivanja kupaca i negativnog bilansa u poslovanju. Uspješna preduzeća - bila socijalna ili ne – rade izuzetno dobro pet stvari:

- 1) Opsjednuta su potrebama kupaca i ulažu puno truda da ih usreće.
- 2) Oblikuju svoju poruku ili brend da budu privlačni za klijente.
- 3) Podstiču „marketing miksa“ - spoj cijene i prezentacije koji nadmašuje konkurenciju.
- 4) Pregovaraju o dobrim poslovima.
- 5) Poštuju veoma visoke standarde u izradi svojih proizvoda i usluga.

Poznavanje klijenata i aktera

Kao socijalno preduzeće najverovatnije ćete morati da uskladite različite vrste klijenata i zainteresovanih strana sa „normama“ kompanije. To će vam omogućiti da imate svoje kupce - ljude koji kupuju vaše proizvode ili koriste vaše usluge. Takođe ćete imati svoje korisnike – ljude koji će pomoći vašem preduzeću. Na taj način imate šansu da održite bliske odnose sa povjericima, kao što su finansijske institucije.

Pregovaranje sa različitim akterima može dovesti do djelovanja u različitim

pravcima. Šta je potrebno raditi? Uvijek treba imati u vidu posao i novčani bilans – ne ignorirati materijalnu stranu stvari. Drugo, treba biti surovo iskren o tome šta je ostvarivo. Obavite iskrene razgovore sa korisnicima o tome šta je ostvarivo po pitanju društvene odgovornosti. Kad god je moguće, uključiti korisnike u upravljanje biznisom. Socijalna preduzeća mogu biti odličan alat za osnaživanje ljudi - radna snaga i zajednice.

Uraditi marketing miks

„Marketing miks“ je koristan način da se razmisli o tome šta novi poduhvat nudi. Ovo je najvažniji marketingški instrument koji menadžment može da koristi kako bi uticao na prodaju određenog proizvoda.

Definisati svoj brend

Kakve veze ima brendiranje sa novim poduhvatom? Ukratko: u svemu. **Proizvodi** se nalaze na policama, a **brendovi** u svijesti kupaca. Brend predstavlja utisak kupca o firmi ili njenim proizvodima. Na početku, trebate definisati vaš brend i razmislite o tome šta želite da drugi znaju, misle i osjećaju o vašem poslu.

Pregovaranje o dobroj ponudi

Dobra pregovaranje je obuhvata četiri stvari:

- razumijevanje o tome šta očekujete da se postigne vašim dogovaranjem;
- znate šta druga strana od vas traži;
- uvijek tragati za "dobitnim" rješenjima;
- tragati za najboljom alternativom sporazuma u dogovaranju.

Pregovarački ugovori

Nigdje pregovori nisu tako važni kao u sastavljanju ugovora. Ugovor je obavezujući pravni sporazum koji precizira rezultate, cijene i vrijeme plaćanja. Takođe sadrži bilans rizika koji provodi svaka strana.

Pronalaženje investicije i finansiranje

Ekonomska klima je sve teža i teža za obezbjeđenje ranog finansiranja ili investicija za vaš poduhvat, koji će vjerovatno biti jedan od vaših najvećih izazova. Treba strpljenja da krenete u pronalaženje investicija iz potencijalnih izvora.

Važnosti umrežavanja

Umrežavanje je od velike važnosti za socijalne preduzetnike. U velikim mrežama, prisutna je blagonaklonost prema svojim članicama. Umrežavanje je takođe ključna taktika u prikupljanju sredstava i veliki izvor dodatnih informacija. Treba koristiti događaje, sajmove i sastanke da se izgradi svoja mreža.

Značaj sposobnosti za prodaju

Kao i većina stvari, prodaja je vještina koja se može naučiti. Mike Southon, autor prodaje na *Sales on a Beer* (mikesouthon.com), kaže da su principi prodaje vrlo jednostavni:

- Biti omiljen - Ljudi kupuju od onih koje vole, a ne od onih koje ne vole.
- Biti kvalifikovan - Osigurajte da uvijek razgovaratesa pravom osobom - uvijek razgovarajte sa donosioцем odluka.
- Završiti–Pripremiti pitanje. Mi često izbjegavamo prelaženje na stvar, posebno ako je uključen novac. Ali ako ne pripremite pitanja, nećete dobiti odgovor.

Kako se nositi sa svim igrama prodaje

Pretpostavimo, u pitanju je važan sastanak. Imate na raspolaganju pola sata. Šta zaista učiniti? Prvo, nemojte koristiti više od pet minuta objašnjavajući svoju viziju i misiju. Većina ljudi ne može držati koncentraciju više od pet minuta govora. Držite se ključnih stvari - ko ste, koja je vaša vizija i koristite primjere da pokažete svoju viziju na djelu. Svako voli da čuje inspirativne priče. U ovoj fazi nemojte se oslanjati previše na činjenice i brojke. Samo par ključnih statističkih činjenica. Na kraju vaše kratke prezentacije okrenite fokus na vašeg domaćina:

- Kako možete pomoći vašem potencijalnom donatoru?
- Šta će oni dobiti za novac koji vam daju– kako će biti upoznati sa ciljevima?

Poslije prezentacije sastanak bi trebalo da preraste u razgovor. U ovoj fazi, znaćete da li će vaš sagovornik biti zainteresovan za ono što imate da ponudite. Njihov govor tijela će biti pozitivan. Sada je vrijeme za vas da stanete i da im date vremena da postavljaju pitanja ili razgovoraju između sebe.

Kada početi?

Bilo da počinjete ili namjeravate da se razvijate, vjerovatno će biti potreban pristup nekom obliku finansija. Prvo pitanje je kome se obratiti. Ovo zahtijeva kontakte sa različitim izvorima finansija vani. Možda bi bilo dobro više izvora, od svakog po malo. Glavni izvor finansiranja može biti u obliku velikog Granta koji ne treba da se otplaćuje. Ovo može pomoći u ranim fazama rada socijalnog preduzeća, ali postoje neki nedostaci. Oni izvori mogu biti kruti i mogu često da se koriste samo za vrlo specifične svrhe. Oni takođe mogu ograničiti sposobnost jedne organizacije da obezbijede finansije na druge načine, tako što se često ne dozvoljavaju da se stvara višak i stvore rezerve.

Finansije na otplatu su obično dostupne kao komercijalni krediti. One se uglavnom mogu fleksibilnije koristiti od donacija. Mogu se koristiti u skladu sa vlastitim potrebama i planovima, za razliku od donatorskih sredstava. Nedostatak je što sam kredit treba da se otplaćuje, obično sa kamatom. Kreditori će često tražiti sigurnost u obliku imovine, kao što su zemljište, zgrade ili oprema ili čak lične garancije na kredit, što može predstavljati veliki rizik.

Pravna forma organizacije

Pravni status vaše organizacije može uticati na to koji oblike finansiranja uz povrat sredstava se može koristiti. Na primjer, mnoga socijalna preduzeća su registrovana kao društva sa ograničenom odgovornošću, pravna forma koja ne dozvoljava kompanijama da se poveća kapital putem emisije akcija. Druga preduzeća su registrovana kao socijalne zadruge. Ovaj model je zastupljen u Italiji, dok model preduzeća je više zastupljen u Velikoj Britaniji.

Posvećenost ciljevima organizacije

Kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, potrebna je posvećenost članova organizacije tim ciljevima. Na taj način se smanjuju rizici od neuspjeha. Da bi se to postiglo, neophodno je obezbijediti zadovoljavajući nivo organizacione klime i kulture.

2.2. Preduslovi za pokretanje socijalnog preduzetništva

Da bi pokrenuli socijalno preduzetništvo potrebno je zadovoljiti četiri osnovna preduslova (Perčin, M. 2011):

1) postojanje tržišta

- potreba za robom i uslugama koju ćemo proizvoditi,
- zadovoljene navike kupaca,
- praćenje trendova,
- dobro razmotrena realna konkurencija,
- zašto baš mi možemo pružiti usluge ili proizvesti robu.

2) isplativost poslovnog pothvata

- potrebna količina robe ili usluga za ostvarivanje dobiti,
- odnos uložениh sredstava i vrijeme potrebno za realiziranje dobiti,
- imamo li ljudske, materijalne i financijske resurse za pokretanje aktivnosti?

3) ima li organizacija potrebno znanje?

- marketing,
- utvrđivanje cijena usluga ili robe,
- kvalitetna tehnologija za pružanje usluga i roba,
- osiguran system kvaliteta vrednovanja.

4) uticaj poduhvata na zajednicu

- analiza uticaja na direktne korisnike
- analiza uticaja na indirektnе korisnike
- analiza uticaja pokrenutog pothvata na razvoj zajednice
- osiguranje održivosti pokrenutih aktivnosti.

3. METODOLOGIJA

Socijalno preduzetništvo još uvijek nije u fokusu naučnih istraživanja, posebno na prostorima bivših socijalističkih zemalja. Autori nisu mogli doći do kvantitativnih analiza koje bi pokazale uticaj socijalnog preduzetništva na smanjenje socijalne isključenosti i nezaposlenosti. S obzirom da socijalno preduzetništvo predstavlja oblik socijalnih

inovacija (SI), autor je pokušao da pronađe pokazatelje u ovom polju. Može se tvrditi da generalno prihvaćena metodologija za merenje SI još uvek ne postoji. Teškoće u uspostavljanju jedinstvenih mjerenja i postupaka, između ostaloga, uzrokuje odsustvo opšte prihvaćene definicije SI, određivanje varijabla, problem merenja uticaja SI. Zbog ograničenja nacionalnih ili međunarodnih standarda, kao što su MSRP i US-GAAP, finansijsko računovodstvo mogu predstavljati jedino transakcije koje imaju direktan uticaj na samu organizaciju unutar njenih sistemskih granica. U merenju SI uključuju prisutne su i druge teškoće, kao što su nedostatak objektivnosti, nesposobnost standardizacije postupaka itd. (Mulgan, 2010; Osburg i Schmidpeter 2013).

4. ZAKLJUČAK

Istraživanje pokazuje je socijalno preduzetništvo efikasan odgovor na narastajuće raslojavanje i povećanje siromaštvo, kako u BiH, tako i u cijelom svijetu. Razvijene zemlje, takozvane zemlje blagostanja, su shvatile da ne mogu obezbijediti dovoljna sredstva za zadovoljavanje naraslih socijalnih potreba nekonkurentnih na tržištu rada. Neki autori, među kojima je ekonomista iz Bangladeša i dobitnik Nobelove nagrade, Muhamed Junus, pokrenuli su koncepte socijalne inovacije koji podrazumijevaju radno angažovanje pripadnika teško zapošljivih kategorija u skladu sa njihovim kompetencijama.

Time se napuštanju tradicionalni načini rješavanja socijalnih problema koja su zasnovana na visokom učešću države, izdašnim socijalnim naknadama i širokim socijalnim pravima.

Programi socijalnog preduzetništva podrazumijevaju podršku zajednice jačanju radnih kompetencija, prvenstveno Vlade. Stub socijalnog preduzetništva su socijalna preduzeća, koja zapošljavaju pripadnike marginalizovanih kategorija i usmjeravaju profit u podršku socijalno ugroženim.

Na osnovu analize koja je rađena, mogu se dati preporuke:

- Programi uključivanja nezaposlenih treba da se prilagođavaju svojim sadržajem, zavisno od toga kojoj ciljnoj grupi su namijenjeni.
- Neophodno je razviti društveni dijalog, u kojem će, pored socijalnih partnera, učestvovati i predstavnici udruženja građana i korisnika socijalnog preuzetništva.
- Potrebno je zakonski urediti obavezu i nadležni organ za vođenje registra socijalnih preduzeća, pratiti njihov rad i podsticati ona preduzeća koja rade u javnom interesu.

Posebnu odgovornost ima lokalna zajednica. Ona treba da stvara ambijent koji omogućava široku socijalnu participaciju, solidarnost i uzajamnu podršku članovima zajednice. Iz tog razloga se i u razvoju socijalnog preduzetništva moraju prepoznati njene mogućnosti, ali i obaveze da aktivno stvara i podržava ono što donosi napredak i rješava probleme.

LITERATURA

1. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2003). Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? (Working paper series no. 04-029). Harvard Business School.
2. Alvord, S., David Brown, L., and Letts, C.W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study, *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3): 260-282.
3. Bašić, Sanela (2018). *Žene i siromaštvo u dokumentima Europske Unije i Bosne i Hercegovine*. Helsinški parlament građana Banjaluka. Grafid, Banjaluka.
4. Bonomi, Matteo i Dušan Reljić (2017). The EU and the Western Balkans: So Near and Yet So Far Why the Region Needs Fast-Track Socio-Economic Convergence with the EU, *Stiftung Wissenschaft und Politik*, dostupno na https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/comments/2017C53_rlc_Bonomi.pdf
5. Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge.
6. Cvejić Slobodan i drugi (2008). *Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji*, Program Ujedinjenih nacija za razvoj UNDP Srbija (03/2008).
7. Mulgan, G. (2010). *Measuring Social Value*, http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value, 12.12.2018.
8. Osburg, T., Schmidpeter, R. (2013). *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*.
9. Perčin, M. (2011). *Socijalno poduzetništvo inovacija za dobrobit čovječanstva*. Organizacija za građanske inicijative: Osijek. Dostupno na: <http://www.ogi.hr/files/publikacije/ogi/SPIinovacija.pdf> (27.07.2017)
10. *PODUZETNIŠTVO U SLUŽBI ZAJEDNICE* Zborni radovi o društvenom poduzetništvu (2012). Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva Zagreb. ISBN: 978-953-7885-00-7.
11. Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership. *California Management Review*, 42(2): 105–122.
12. https://www.indexmundi.com/kosovo/demographics_profile.html, 10.11.2018.
13. http://www.thomasosburg.com/Osburg_Social_Innovation.pdf, 1.12.2018.
14. <http://www.mikesouthon.com/social-entrepreneurship/>