

# Kurikulum o društvenom poduzetništvu





## Entrepreneurial Citizenship for Social Change

# Kurikulum o društvenom poduzetništvu

### Authors

CARDET, Cyprus (Coordinator)

KMOP-Education and Innovation Hub, Greece

Innovade, Cyprus

People in Focus, Albania

Sarajevo Susret Kultura, Bosnia and Herzegovina

Rrjeti Edukatoreve Bashkemoshatar, Kosovo



### Grafički dizajn i uredništvo

KMOP-Education and Innovation Hub, Grčka



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	<b>4</b>
<b>Evaluacija prije obuke</b> .....	<b>4</b>
<b>Modul 1: Uvod u društveno poduzetništvo – Trenutni trendovi i primjene</b> .....	<b>7</b>
1.1 Pregled društvenog poduzetništva.....	7
1.2 Trenutni trendovi u društvenim preduzećima na globalnom i regionalnom nivou .....	9
1.3 Studije slučaja uspješnih društvenih preduzeća .....	12
Dodatni resursi .....	16
Aktivnosti za procjenu .....	17
<b>Modul 2: EntreComp okvir</b> .....	<b>19</b>
2.1 Razumijevanje Evropskog okvira poduzetničkih kompetencija .....	19
2.2 Primjena okvira na društveno poduzetništvo.....	21
2.3 Razvijanje poduzetničkih vještina i kompetencija za mlade .....	23
Dodatni resursi .....	27
Aktivnosti procjene .....	28
<b>Modul 3: Povezivanje socijalnog rada/ inicijativa i poduzetništva</b> .....	<b>31</b>
3.1 Integracija principa socijalnog rada u poduzetničke aktivnosti .....	31
3.2 Primjeri inicijativa koje kombinuju socijalni rad i poduzetništvo .....	33
3.3 Prednosti i izazovi ove integracije .....	34
Dodatni resursi .....	36
Aktivnosti procjene .....	37
<b>Modul 4: Vještine društvenog poduzetništva</b> .....	<b>39</b>
4.1 Osnovne vještine društvenih poduzetnika .....	39
4.2 Liderstvo, inovacije i rješavanje problema .....	42
4.3 Komunikacija i strategije umrežavanja.....	44
Dodatni resursi .....	46
Aktivnosti procjene .....	48
<b>Modul 5: Socijalni poslovni model i planiranje socijalnih inovacija</b> .....	<b>51</b>
5.1 Kreiranje socijalnog poslovnog modela.....	51
5.2 Mjerenje društvenog uticaja i održivosti .....	53
Dodatni resursi .....	55
Aktivnosti za procjenu .....	56
<b>Modul 6: Identifikacija prilika za društveno poduzetništvo</b> .....	<b>59</b>
6.1 Tehnike za identifikaciju socijalnih potreba i prilika.....	59
6.2 Istraživanje tržišta i studije izvodljivosti .....	65
6.3 Razvoj i testiranje ideja za društvena preduzeća .....	67
Dodatni resursi .....	69
Alati za procjenu .....	70
<b>Evaluacija nakon obuke</b> .....	<b>72</b>
<b>Reference</b> .....	<b>74</b>

## Uvod

Ovaj kurikulum je dizajniran da poboljša vještine društvenog poduzetništva kod mladih, opremajući ih potrebnim alatima i resursima za razvoj društvenog poduzetničkog razmišljanja i vještina u zemljama Zapadnog Balkana kroz EPIC Erasmus+ projekat.

Očekivani rezultati učenja za polaznike koji završe ovaj program obuke su:

- **Povećanje** svijesti i razumijevanja društvenog poduzetništva među mladima, zainteresovanim stranama i širom javnosti.
- **Poboljšanje** vještina i kompetencija mladih radnika i mladih ljudi u osnivanju i vođenju društvenih preduzeća.
- **Razvoj** održivih društvenih preduzeća koja se bave društvenim izazovima i pružaju mogućnosti za zapošljavanje na Zapadnom Balkanu.
- **Jačanje** saradnje između omladinskih organizacija, zajednica i donosilaca politika u cilju podrške rastu sektora društvenog poduzetništva.

Svaki modul u ovom kurikulumu temelji se na ključnim temama društvenog poduzetništva, pomažući polaznicima da razumiju globalne trendove i kreiraju održiva rješenja za izazove zajednice. Kao polaznik, imat ćete pristup strukturiranom setu materijala koji podržavaju učenje kroz ciljeve, analizu tema, praktične aktivnosti i metode ocjenjivanja. Svaki modul će sadržavati: ciljeve učenja, analizu tema i podtema, dodatne resurse, kao i aktivnosti za ocjenjivanje.

## Evaluacija prije obuke

**Cilj:** Procijeniti početno znanje, vještine i stavove učesnika u vezi sa društvenim poduzetništvom prije nego što započnu program obuke.

**Format:** Kombinacija pitanja sa višestrukim izborom, kratkih odgovora i samoprocjene.

**Sekcije:**

### 1. Znanje o društvenom poduzetništvu:

**Šta je društveno poduzetništvo? (Pitanja višestrukog izbora)**

- A) Poslovni model fokusiran na maksimiziranje profita
- B) Model koji kombinira društvene ciljeve sa poduzetničkim aktivnostima
- C) Oblik neprofitne organizacije
- D) Nijedno od navedenog

Opišite uspješno društveno poduzetništvo za koje znate (Kratki odgovor)

---



---



---

## 2. Vještine i kompetencije:

Ocijenite vašu stručnost u sljedećim oblastima na skali od 1-5 (1 znači 'Nema stručnosti', 5 znači 'Visoka stručnost'):

### 1. Liderstvo:

Nema stručnosti

1

2

3

4

5

Visoka stručnost

### 2. Inovacija:

Nema stručnosti

1

2

3

4

5

Visoka stručnost

### 3. Rješavanje problema:

Nema stručnosti

1

2

3

4

5

Visoka stručnost

### 4. Komunikacija:

Nema stručnosti

1

2

3

4

5

Visoka stručnost

### 5. Umrežavanje:

Nema stručnosti

1

2

3

4

5

Visoka stručnost

Na skali od 1 do 5, koliko smatrate da je društveno poduzetništvo važno za rješavanje društvenih problema? (1 znači 'Nije važno', 5 znači 'Veoma važno')

Nije važno

1

2

3

4

5

Veoma važno

Kakva su vaša očekivanja od ovog programa obuke? (Kratki odgovor)

---



---



---

# Modul 1: Uvod u društveno poduzetništvo – Trenutni trendovi i primjene

## Ciljevi učenja

- **Objasniti** šta je društveno poduzetništvo i njegove glavne karakteristike.
- **Identificirati** trenutne globalne i regionalne (Zapadni Balkan) trendove u društvenom poduzetništvu.
- **Prepoznati** ključne karakteristike uspješnih društvenih preduzeća.

# Modul 1: Uvod u društveno poduzetništvo – Trenutni trendovi i primjene

## 1.1 Pregled društvenog poduzetništva

**Društveno poduzetništvo** je jedinstven pristup rješavanju društvenih problema kroz poduzetničke principe i održive poslovne modele. Za razliku od tradicionalnih preduzeća, koja se fokusiraju isključivo na generisanje profita, društvena preduzeća nastoje stvarati društvenu vrijednost uz ekonomske prihode. Ovaj dio modula definiše društveno poduzetništvo, ističe njegove osnovne karakteristike i razmatra uobičajene izazove i prilike s kojima se susreću društveni poduzetnici.

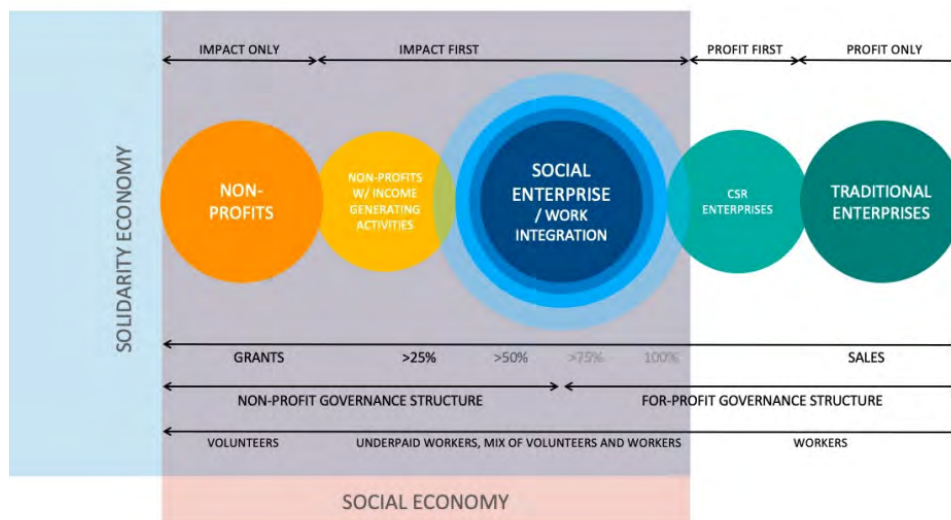
Prema Borsteinu i Daviesu (2010), društveno poduzetništvo je proces izgradnje ili transformacije organizacija u cilju iznalaženja naprednih rješenja za društvene probleme, poput siromaštva, bolesti, nepismenosti, zagađenja okoliša, kršenja ljudskih prava i korupcije, kako bi se poboljšao život velikog broja ljudi.

Društveno poduzetništvo obuhvata različite vrste organizacija. To uključuje društveno odgovorne investitore, korporativnu društvenu odgovornost, socijalne inovatore i druge. Ove vrste entiteta se ne smatraju društvenim preduzećima, osim ako direktno ne zadovoljavaju društvene potrebe kroz svoje proizvode ili usluge ili broj osoba iz marginalizovanih grupa koje zapošljavaju.

U slučaju **društvenih preduzeća**, postoje određeni uslovi koji omogućuju organizaciji ili preduzeću da bude kvalifikovano kao društveno poduzetništvo (Evropska komisija, 2015):

- Organizacija mora biti uključena u ekonomsku aktivnost: ovo znači da mora biti angažovana u kontinuiranoj aktivnosti proizvodnje i/ili razmjene dobara i/ili usluga;
- Mora imati jasan i primaran društveni cilj: društveni cilj je onaj koji koristi društvu;
- Mora imati ograničenja u pogledu raspodjele profita i/ili imovine: cilj ovih ograničenja je da se prioritet da društvenom cilju, a ne ostvarivanju profita;
- Mora biti neovisna, tj. imati organizacijsku autonomiju od države i drugih tradicionalnih profitnih organizacija;
- Mora imati inkluzivno upravljanje, tj. biti karakterizirano participativnim i/ili demokratskim procesima donošenja odluka.

## SOCIAL ENTERPRISE SPECTRUM



Slika 1. Spektar društvenih preduzeća (YDEAS II Projekt, n.d.)

U tom smislu, društveno poduzetništvo može prodavati proizvode i usluge, generisati profit i ostvarivati rezultate poput bilo kojeg drugog preduzeća i organizacije. Postoji mnogo primjera društvenih preduzeća i uticaja koji mogu imati, a koje ćete istraživati u ovom modulu.

Glavne karakteristike društvenih preduzeća su:

- **Fokus na misiju:** Društvena preduzeća temelje se na posvećenosti društvenim ciljevima. Bilo da se bave pitanjima kao što su siromaštvo, obrazovanje ili pristup zdravstvenoj zaštiti, njihov primarni cilj je stvaranje pozitivnog društvenog uticaja (Austin et al., 2006).
- **Održivi poslovni modeli:** Društveni preduzetnici nastoje osigurati dugoročnu održivost svojih rješenja. Ovaj fokus na samoodrživost uključuje generisanje prihoda koji će se reinvestirati u društveni uticaj (Yunus et al., 2010).
- **Inovativnosti i prilagodljivost:** Društvena preduzeća često koriste kreativne pristupe za rješavanje problema, fleksibilno odgovarajući na potrebe svojih ciljnih grupa (Bornstein, 2007).
- **Angažman zainteresovanih strana:** Uspješna društvena preduzeća održavaju snažne odnose sa zainteresovanim stranama, od korisnika i donatora do lokalnih zajednica. Ovaj angažman gradi povjerenje, kredibilitet i lokalnu podršku za njihove inicijative (Gonin et al., 2013).

Dakle, društveno poduzetništvo nije pravni subjekt; to je pojam koji opisuje poduzetništvo koje primarno posluje u društvene i/ili ekološke svrhe, ili za dobrobit zajednice ili specifičnih grupa unutar zajednice.

## 1.2 Trenutni trendovi u društvenim preduzećima na globalnom i regionalnom nivou

Oblast društvenog poduzetništva brzo se razvija širom svijeta, pod uticajem trendova kao što su tehnološki pokretana rješenja, investicije sa društvenim uticajem, i partnerstva između sektora, lokalne potrebe, vladine politike i dostupnost resursa. Na Zapadnom Balkanu, društvena preduzeća često odgovaraju na jedinstvene socio-ekonomske uslove, fokusirajući se na oblasti kao što su zapošljavanje mladih, održivost okoliša i društvena inkluzija. Ovaj dio razmatra trendove koji definišu društveno poduzetništvo globalno i ističe kako se ti trendovi primjenjuju na Zapadnom Balkanu, gdje se društveni sektor suočava sa jedinstvenim izazovima i prilikama.

Neki ključni globalni trendovi u društvenom poduzetništvu

**1. Rješenja zasnovana na tehnološkim inovacijama:** Napredak tehnologije postao je značajan katalizator u sektoru društvenog poduzetništva. Digitalne platforme omogućavaju društvenim preduzećima da prošire svoje napore, automatizuju svoje procese i angažuju širu publiku širom regija i demografskih grupa. Tehnologija poboljšava operativnu efikasnost, posebno za udaljena područja i nedovoljno razvijena naselja gdje je tradicionalni pristup uslugama ograničen (OECD, 2022). Neki primjeri ovog trenda su:

- **E-učenje i digitalno zdravlje:** Društvena preduzeća koriste online platforme za pružanje obrazovnih i zdravstvenih rješenja na daljinu, čime proširuju pristup učenju i zdravstvenim uslugama marginalizovanim populacijama. Na primjer, platforme poput HealthTech poboljšavaju zdravstvenu pismenost i podržavaju jeftine medicinske intervencije.
- **Blockchain i transparentnost:** Blockchain tehnologija nudi transparentnost u lancima snabdijevanja, posebno u sektorima poput fer trgovine i održivih dobara, gdje potrošači sve više zahtijevaju etičke prakse.
- **AI za društveni uticaj:** Umjetnička inteligencija se primjenjuje u inicijativama koje variraju od odgovora na prirodne katastrofe do prediktivnog modeliranja za očuvanje okoliša, omogućavajući društvenim preduzećima da usmjeravaju intervencije preciznije i efikasnije.

**2. Rast investicija sa društvenim uticajem i alternativno finansiranje:** Investicije sa društvenim uticajem, koje imaju za cilj generisanje društvenog i ekološkog uticaja uz finansijski povrat, dobile su na značaju. Ovaj trend pokreće rastući interes privatnih investitora, fondacija i korporacija za podršku održivim preduzećima koja se bave društvenim potrebama (Global Impact Investing Network, 2020).

- **Microfinance Institutions (MFIs): Mikrofinansijske institucije (MFI-ovi):** MFI-ovi pružaju finansijske usluge osobama sa niskim primanjima koje nemaju pristup tradicionalnim bankama. Inicijative poput Grameen Banke omogućavaju malim poduzetnicima da izgrade održiva sredstva za život.
- **Obveznice sa društvenim uticajem (SIB-ovi):** Ovo su finansijski instrumenti u kojima privatni investitori unaprijed finansiraju društvene projekte, a vlade ili fondacije ih vraćaju na osnovu rezultata projekta. Ovaj model se često primjenjuje u javnom zdravstvu, krivičnom pravu i obrazovanju.
- **Crowdfunding za društvene ciljeve:** Platforme poput Kickstartera i GoFundMe omogućile su društvenim poduzetnicima da dođu direktno do javnih sredstava, šireći doseg društvenih ciljeva i demokratizujući proces finansiranja.

**3. Partnerstva između sektora i kolaborativni modeli:** Saradnja sa vladama, nevladinim organizacijama i korporacijama omogućava društvenim preduzećima da prošire svoj doseg i resurse. Partnerstva javnog i privatnog sektora posebno su prisutna u oblastima kao što su zdravstvo, obrazovanje i inicijative za zaštitu okoliša (McKinsey & Company, 2021).

- **Partnerstva javnog i privatnog sektora (PPP):** Vlade i društvena preduzeća saraduju na pružanju javnih usluga, poput projekata čiste energije ili programa za zdravlje zajednice. PPP su odigrala ključnu ulogu u regijama poput Subsaharske Afrike u vezi sa infrastrukturom i pristupom resursima.
- **Inicijative korporativne odgovornosti (CSR):** Korporacije sve više usklađuju svoje poslovne strategije sa društvenim uticajem, često saradjući sa društvenim preduzećima kako bi ispunile CSR svrsishodnost i stvorile zajedničku vrijednost.
- **Saradnja sa nevladinim organizacijama i zajednicama:** Zajedničke organizacije, dobrotvorne organizacije i nevladine organizacije ključni su partneri u implementaciji inicijativa društvenog poduzetništva, posebno u regijama sa nedovoljno snažnim lokalnim vladama (McKinsey & Company, 2021).



*Slika 2. Devet ključnih faktora koji pružaju uslove za razvoj društvene ekonomije na međunarodnom, nacionalnom i lokalnom nivou (OECD, 2022)*

Specifični **regionalni trendovi** prepoznati posebno u oblasti Zapadnog Balkana su (Evropska komisija, n.d.; YDEAS II projekat, n.d.):

**1. Zapošljavanje mladih i razvoj vještina** Na Zapadnom Balkanu, nezaposlenost mladih i dalje predstavlja značajan izazov, a društvena preduzeća aktivno rade na njegovom rješavanju kroz inicijative za obuku i izgradnju kapaciteta. Preduzeća usmjerena na mlade pružaju stručnu obuku, pripravničke pozicije i obrazovne programe kako bi poboljšali zapošljivost i razvili praktične vještine.

- **Radionice za izgradnju vještina workshops:** Inicijative nude praktične mogućnosti za učenje mladih, uključujući bootcampove za kodiranje, radionice o poduzetništvu i kurseve digitalne pismenosti.
- **Programi mentorstva:** Društvena preduzeća saraduju sa iskusnim profesionalcima kako bi vodili mlade ljude u razvoju karijere i poslovnog znanja, promovišući lokalnu ekonomsku stabilnost i smanjujući stopu emigracije.

**2. Društvena inkluzija i osnaživanje marginaliziranih grupa:** Društvena preduzeća na Zapadnom Balkanu odgovorila su na potrebe marginaliziranih zajednica, uključujući etničke manjine, žene i ruralne populacije, promovišući inkluziju i samostalnost.

- **Pristupačni obrazovni programi:** Mnoga preduzeća fokusiraju se na pružanje osnovne pismenosti, jezičke obuke i vještina za zapošljavanje marginaliziranim grupama koje nemaju formalno obrazovanje.
- **Društvena preduzeća koja vode žene:** Žene u regionu sve više osnivaju društvena preduzeća, posebno u oblastima kao što su rukotvorine, turizam i mala poljoprivreda, koja nude održive načine za život i podstiču angažman zajednice.

**3. Održiva okolišna rješenja i zelene inicijative:** Održiva poljoprivreda, smanjenje otpada i obnovljiva energija su na čelu društvenih preduzeća na Zapadnom Balkanu. Ove inicijative ne samo da se bave ekološkim problemima, već i stvaraju radna mjesta u ruralnim područjima.

- **Ekoturizam i lokalna poljoprivreda:** Društvena preduzeća u ekoturizmu angažuju lokalne zajednice u održivim turističkim projektima koji čuvaju okoliš, dok istovremeno stvaraju izvore prihoda.
- **Projekti obnovljive energije:** Mala energetska zadruga i inicijative za obnovljivu energiju postaju sve prisutnije, uz podršku regionalnih politika koje favorizuju održivost.

Na trenutak razmislite kako su globalni trendovi u društvenom poduzetništvu relevantni za Zapadni Balkan. Takođe, možete koristiti ovakve vrste pitanja kako biste tražili od učesnika na vašoj obuci da razmišljaju o načinima na koje bi mogli integrisati ove trendove u svoje vlastite inicijative u zajednici.



**2.8**

million  
organisations and  
entities in Europe



More than

**13**

million  
paid jobs



**6.3%**

of the work  
force



Between

**0.6-9.9%**

of all jobs across  
Member States

Slika 3. Ključni podaci o socijalnoj ekonomiji u Evropi (Evropska komisija, n.d.).

### 1.3 Studije slučaja uspješnih društvenih preduzeća

Sada ćemo posvetiti malo vremena analizi dva uspješna društvena preduzeća na Zapadnom Balkanu kako bismo dobili uvid u to kako različite misije, strategije i strukture mogu razviti društveni uticaj. Svaka studija slučaja u nastavku prikazuje inovativnost, prilagodljivost i fokus na društveni uticaj koji definišu društvena preduzeća.

## Studij slučaja 1: Smart Kolektiv (Srbija)



Smart Kolektiv, pionirsko društveno preduzeće u Srbiji, podržava društveno poduzetništvo i promovira korporativnu društvenu odgovornost (CSR) među preduzećima. Njegova misija je osnaživanje zajednica kroz rješavanje socio-ekonomskih problema, kao što su nezaposlenost mladih, društvena inkluzija i održivost, što je posebno relevantno u post-tranzicijskoj Srbiji. Smart Kolektiv je inicirao prvi investicioni fond za društvena preduzeća u državi.



### Strateški pristup

Smart Kolektiv djeluje stvaranjem partnerstava sa lokalnim preduzećima, nevladinim organizacijama i liderima zajednice. Pruža ključnu obuku, finansiranje i resurse za društvena preduzeća, posebno za ona koja vode ili koja imaju korist za ranjive grupe. Zastupnički programi organizacije uključuju inicijative za zapošljavanje mladih, obuku za poduzetništvo i podršku društvenim preduzećima u sektorima kao što su turizam, održiva poljoprivreda i ekološke usluge.

- **Partnerstva u okviru korporativne društvene odgovornosti (CSR):** Smart Kolektiv saraduje sa preduzećima kako bi pomogao u integraciji CSR praksi u njihove osnovne strategije. Ovo omogućava kompanijama da podrže zajednice u kojima posluju, podstičući društvene promjene, dok istovremeno usklađuju svoje poslovne ciljeve.
- **Podrška društvenom poduzetništvu:** Kroz programe obuke, događaje za umrežavanje i mogućnosti za grantove, Smart Kolektiv podržava lokalne društvene poduzetnike, obučavajući ih vještinama za stvaranje samoodrživih preduzeća.

### Ključni faktori uspjeha

Model zasnovan na društvenom uticaju Smart Kolektiv-a postigao je uspjeh zahvaljujući svojoj prilagodljivosti i snazi svojih partnerstava. Rješavanje specifičnih lokalnih izazova, osigurava da podrška bude praktična i efektivnija. Kolaborativni pristup ne samo da promovira lokalni razvoj, već i podstiče jaču CSR kulturu među srpskim preduzećima, što doprinosi pomaku prema odgovornijim poslovnim praksama.



Slika 4 Smart Kolektiv

Saznajte više o Smart Kolektiv: [www.smartkolektiv.org/en/social-inovations-development/](http://www.smartkolektiv.org/en/social-inovations-development/)

## Studij slučaja 2: Mozaik fondacija (Bosna i Hercegovina)



Fondacija Mozaik ima za cilj izgradnju kulture društvenog poduzetništva i stvaranje prilika za osnaživanje mladih u Bosni i Hercegovini. U zemlji s visokom stopom nezaposlenosti mladih i ograničenim ekonomskim prilikama, misija Mozaika da podrži društvene biznise koje vode mladi ostvarila je značajan uticaj. Fondacija se fokusira na podršku mladom društvenom poduzetništvu, pružajući holističku podršku mladima koji imaju poduzetničke ideje.



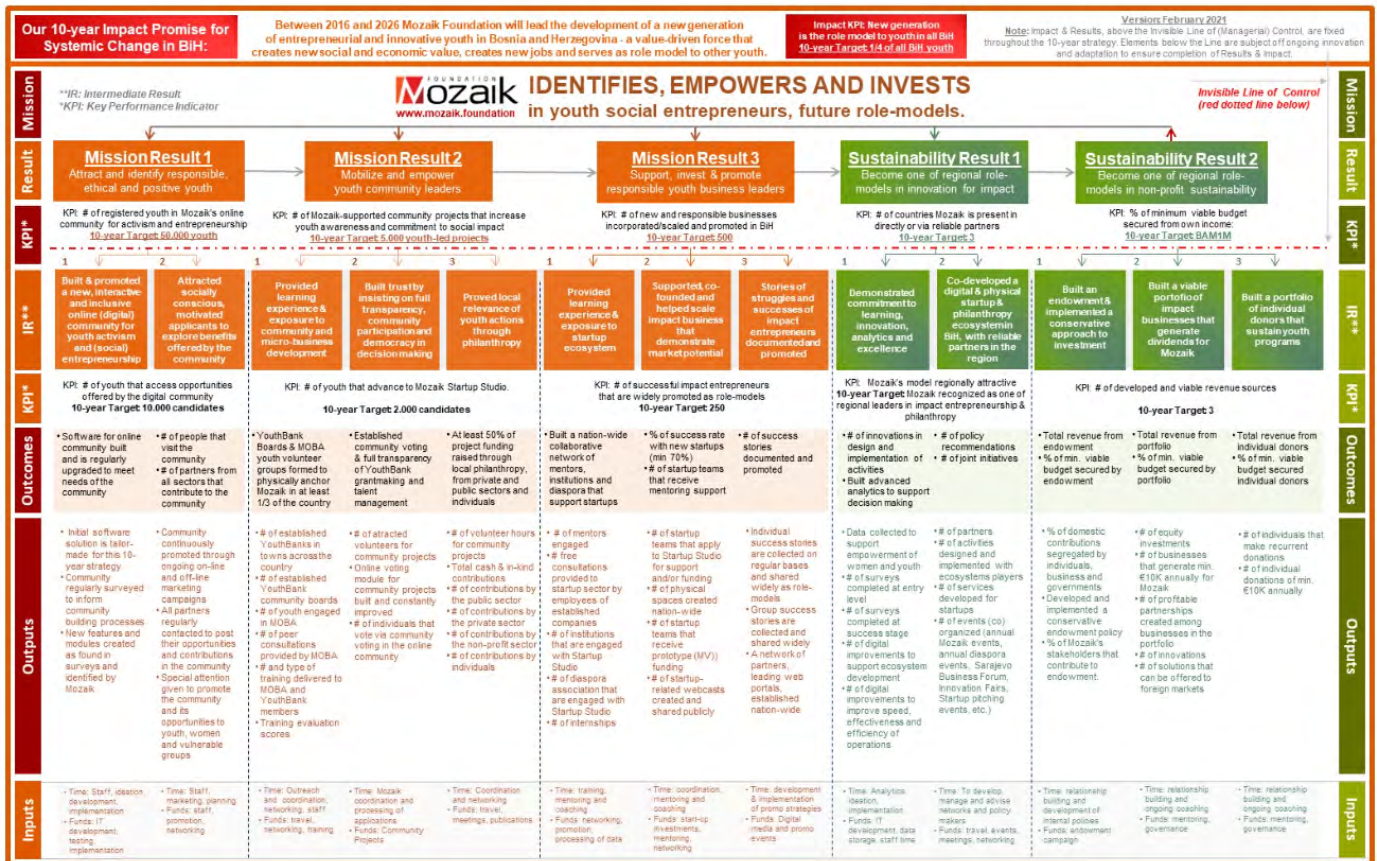
### Strateški pristup

Fondacija Mozaik razvila je jedinstvenu platformu za investicije i mentorstvo koja osnažuje mlade ljude da pokrenu društvena preduzeća uz početno finansiranje i kontinuiranu podršku. Fondacija vodi platformu Lonac, inovativnu online zajednicu gdje mladi mogu pristupiti resursima, dijeliti ideje i povezivati se s mentorima.

- **Investicioni fond za poduzetništvo mladih:** Mozaik pruža početno finansiranje mladim društvenim poduzetnicima, omogućujući im da testiraju svoje projekte. Uspješni projekti imaju pravo na dodatne runde finansiranja, čime se promoviše održivi razvoj.
- **Obuka i mentorstvo:** Fondacija nudi radionice, mentorstvo i smjernice od strane iskusnih profesionalaca. Naglasak je na osnaživanju mladih da vode društvene inicijative koje se bave hitnim pitanjima kao što su održivost okoliša, mentalno zdravlje i dobrobit zajednice.

### Ključni faktori uspjeha

Sposobnost Fondacije Mozaik da privuče i angažuje mlade ljude ključna je snaga koja doprinosi njenom uspjehu u izgradnji živahnog ekosistema društvenog poduzetništva u Bosni i Hercegovini. Njena online platforma Lonac poboljšava pristupačnost, pružajući ključnu infrastrukturu za saradnju. Kombinovanjem finansijske podrške s mentorstvom, Mozaik je uspostavio održiv model koji podstiče otpornost i prilagodljivost među mladim poduzetnicima.



Slika 5 Mozaik fondacija

Saznajte više o Mozaik fondaciji: [www.mozaik.ba](http://www.mozaik.ba)

## Dodatni resursi

### Materijal za čitanje 1: Uspon društvenog poduzetništva i startup-ova sa uticajem (Vrijeme čitanja: 8 minuta)

Izvor: AI Contentfy

Link: <https://aicontentfy.com/en/blog/rise-of-social-entrepreneurship-and-impact-startups>

**Uvod:** Ovaj članak istražuje rastući trend društvenog poduzetništva i startup-ova sa uticajem na globalnom nivou. Razmatra motivacije koje stoje iza ovih poduhvata, njihov doprinos društvu i izazove s kojima se suočavaju u uspostavljanju održivih poslovnih modela. Članak naglašava kako društveni poduzetnici inoviraju kako bi rješavali društvena pitanja, dok istovremeno stvaraju ekonomsku vrijednost. Pročitajte članak u trajanju od 10 minuta i odgovorite na pitanja ispod:

**Pitanje 1:** Koje su neke od osnovnih motivacija koje pokreću pojedince da se bave društvenim poduzetništvom, kako je opisano u članku?

- a) Finansijski dobitak
- b) Želja za stvaranjem značajnog društvenog uticaja
- c) Mogućnosti korporativnog sponzorisanja
- d) Trendovi u ponašanju potrošača

**Pitanje 2:** Koji od sljedećih izazova društveni poduzetnici često susreću prilikom pokušaja postizanja održivog rasta?

- a) Ograničen pristup tradicionalnim izvorima finansiranja
- b) Prekomjerna regulacija od strane javnog sektora
- c) Nedostatak interesa potencijalnih kupaca
- d) Snažna podrška lokalnih zajednica

### Materijal za čitanje 2: Društvena preduzeća u Evropskoj uniji (Vrijeme čitanja: 10 minuta)

Izvor: Evropska komisija

Link: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en)

**Pitanje 1:** Koja izjava najbolje opisuje ulogu društvenog preduzeća u evropskoj ekonomiji?

- a) Oni uglavnom posluju na konkurentnim tržištima bez društvenih ciljeva.
- b) Često se suočavaju s otporom tradicionalnih poslovnih modela.
- c) Oni se oslanjaju isključivo na donacije i grantove za održivost.
- d) Prepoznaju se po tome što rješavaju društvene probleme, dok istovremeno generišu ekonomsku aktivnost.

**Pitanje 2:** Koju vrstu podrške Evropska unija pruža kako bi promovisala društvena preduzeća?

- a) Regulatorni okviri koji ograničavaju njihovo poslovanje
- b) Poreske olakšice isključivo za velike korporacije
- c) Sveobuhvatni programi finansiranja usmjereni na poboljšanje njihovog uticaja
- d) Obavezno učešće u ugovorima sa javnim sektorom

### Video 1: Šta je društveno poduzetništvo? (2 minute)

Izvor: CEDRA Split

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM>

**Pitanje 1:** Koje je shvatanje Mervina o društvenom poduzetništvu nakon što mu Marge objasni ovaj koncept?

- a) Omogućava veće akumuliranje ličnog bogatstva.
- b) Profiti treba da se reinvestiraju kako bi se poboljšalo blagostanje zajednice.
- c) Društveno poduzetništvo se isključivo fokusira na ekološke ciljeve.
- d) To prvenstveno koristi velikim korporacijama.

**Pitanje 2:** Prema videu, kako društveni poduzetnici mjere svoj uspjeh?

- a) Po iznosu generisanog profita svakog kvartala.
- b) Po svojoj sposobnosti da prošire tržišni doseg.
- c) Po pozitivnom društvenom i ekološkom uticaju koji stvaraju.
- d) Po broju prodanih proizvoda.

## Aktivnosti za procjenu

### 1. Tačno/Netačno

Društveni poduzetnici se isključivo fokusiraju na društvene i ekološke uticaje svojih akcija, bez obzira na maksimiziranje finansijskih profita.

### 2. Popunite praznine

Dovršite sljedeće rečenice koristeći odgovarajuće termine iz liste ispod:

*socijalni uticaj, inovacije, zajednica, održiv, poduzetništvo, akteri, profit, kružna ekonomija, ekološki izazovi, omladina*

Društveno poduzetništvo se definiše kao vrsta (a)\_\_\_\_\_ koja nastoji da riješi društvene probleme, dok istovremeno generiše ekonomsku vrijednost za (b)\_\_\_\_\_.

Uspješna društvena preduzeća se ne fokusiraju samo na generisanje (c)\_\_\_\_\_, već također prioritet stavljaju na (d)\_\_\_\_\_ i potrebe svojih (e)\_\_\_\_\_.

U Zapadnom Balkanu, rast društvenih preduzeća ima za cilj rješavanje različitih (f)\_\_\_\_\_ i pružanje prilika za (g)\_\_\_\_\_ da se uključe u smisleni rad.

### Odgovori

Text 1: 1/b, 2/a. Text 2: 1/d, 2/c. Video 1: 1/b, 2/c. Tačan odgovor: Netačno. (Društveni poduzetnici nastoje da balansiraju ekonomske ciljeve sa pozitivnim društvenim i ekološkim uticajem.) Popunite praznine:

a) poduzetništvo, b) zajednica, c) profit, d) socijalni uticaj, e) akteri, f) društveni i ekološki izazovi, g) omladina

# Modul 2: EntreComp okvir

## Ciljevi učenja

- **Upoznati** se sa EntreComp okvirom, razumijevajući njegov cilj i strukturu.
- **Podsticanje** usvajanja EntreComp okvira za primjenu u društvenom poduzetništvu.
- **O snaživanje** mladih ljudi kroz razvoj poduzetničkih kompetencija i vještina.

## Modul 2: EntreComp okvir

### 2.1 Razumijevanje Evropskog okvira poduzetničkih kompetencija

Evropska komisija je razvila EntreComp: Evropski okvir poduzetničkih kompetencija kao referentni okvir koji objašnjava šta znači poduzetnički način razmišljanja.

EntreComp nudi sveobuhvatan opis znanja, vještina i stavova koje ljudi trebaju imati kako bi bili poduzetnički orijentisani i stvarali finansijsku, kulturnu ili društvenu vrijednost za druge.

EntreComp je besplatan, fleksibilan referentni okvir koji se može prilagoditi kako bi podržao razvoj i razumijevanje poduzetničkih kompetencija u bilo kojem okruženju.

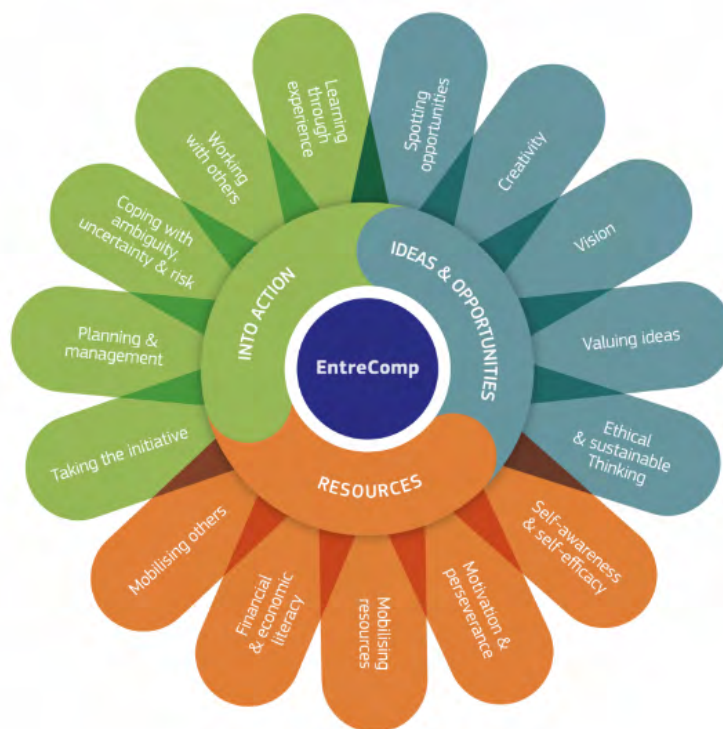
Od svog lansiranja 2016. godine, EntreComp je korišten u politici i praksi u različitim sektorima kako bi podržao aktivno građanstvo, inovacije, zapošljivost i učenje kroz poduzetničko razmišljanje i akciju.

#### EntreComp osnovni principi

EntreComp identifikuje kompetencije koje čine osobu poduzetničkom. To mogu biti kompetencije za civilno društvo, preduzeća, obrazovanje, omladinski rad, zajednice, start-upove i pojedince.

EntreComp točak nudi pregled različitih, ali međusobno povezanih kompetencija. Ove kompetencije su dizajnirane da vam pomognu da razmislite o poduzetničkim vještinama i stavovima koji su relevantni za vaš rad. Mogu se koristiti kao vodič prilikom dizajniranja novih aktivnosti i/ili modela koje možete koristiti ili prilagoditi za učenje i ocjenjivanje.

Na najjednostavnijem nivou, EntreComp se sastoji od 3 kompetencijska područja: Ideje i prilike, Resursi i Akcije.



**Ideje i prilike** odnosi se na traženje načina kako možete stvoriti vrijednost za druge kreiranjem vaše vizije, korišćenjem kreativnosti i prepoznavanjem prilika, dok se istovremeno osigurava da su ove ideje etične i održive.

**Resursi** se odnose na resurse koje imate unutar sebe, kako da ih mobilizujete, razumijući svoje vještine, snage i sposobnosti, kao i znanje o tome gdje možete pronaći druge resurse.

**U akciju** se odnosi na preuzimanje inicijative, realizaciju ideja i učenje iz iskustava, uz razumijevanje rizika, jer ništa nije jednostavno.

Svako područje sadrži 5 kompetencija, a zajedno čine 15 kompetencija koje pojedinci koriste da otkriju i djeluju prema prilikama i idejama. Svaka kompetencija je dalje objašnjena kroz 60 tematskih linija i 442 ishoda učenja.

Svaka linija kompetencije ima povezane ishode učenja raspoređene kroz 8 nivoa napredovanja, od osnovnog do srednjeg, naprednog i ekspertskog nivoa. Mapiranje napredovanja je važno kada se razmatra razvoj učenika tokom vremena, različite početne tačke učenika, ili kreiranje koherentne staze poduzetničkih vještina.



## 2.2 Primjena okvira na društveno poduzetništvo

EntreComp definira poduzetništvo kao transversalnu sposobnost, koja se primjenjuje u svim sferama života, od njegovog razvoja i podjele rada u društvu, do ponovnog ulaska na tržište rada kao samostalni ili zaposleni radnik, te do pokretanja aktivnosti (umjetničkih, socijalnih ili tržišnih). On se zasniva na širokom opisu poduzetništva koji se temelji na stvaranju umjetničke, socijalne ili profitabilne vrijednosti. Stoga obuhvata različite vrste poduzetništva, uključujući društveno poduzetništvo.

### Zašto društveni poduzetnici treba da koriste EntreComp okvir?

- **Pristupačan** – vizuali su atraktivni, a jezik je razumljiv, što pomaže u angažovanju i generisanju interesa.
- **Praktičan** – lako je primijeniti na različitim nivoima – za podizanje svijesti i informacije na visokom nivou, npr. 3 oblasti i 15 kompetencija dobro funkcionišu za pojedince koji razmišljaju o svojim sopstvenim nivoima poduzetničkih kompetencija; a detaljne linije i ishodi učenja su korisni alati za obuku praktičara i profesionalaca.
- **Fleksibilan** – okvir se može primijeniti i relevantan je u različitim situacijama i za različite ciljne grupe.

EntreComp okvir je izvrstan resurs za podršku društvenim poduzetnicima u razvoju njihovih poduzetničkih kompetencija. Može se uzeti kao referenca de facto za svaku inicijativu koja ima za cilj podršku poduzetničkom učenju i stimulisanje interesa za poduzetničku kulturu. Štaviše, EntreComp može inspirisati društvene poduzetnike da mapiraju svoje kompetencije i ocjene njihov nivo kompetencije.

Prema tome, društveni poduzetnici koji rade sa ovim okvirom trebali bi pratiti nekoliko jednostavnih koraka:

- **Odabrati** kompetencije koje žele poboljšati, uzimajući u obzir tabelu nivoa savladavanja poduzetničkih kompetencija. Od nivoa 1 - OSNOVNI do nivoa 8 - EKSPERT, postoje neki parametri za mjerenje napretka koji mogu sugerisati:
  - autonomiju;
  - efikasno i održivo razmišljanje;
  - sposobnost prelaska sa teorije na praksu.
- **Analizirati** tematske prioritete svake kompetencije i odabrati one koje su najkorisnije za njihov razvoj društvenog poduzetništva.
- **Pronaći** postojeći sadržaj, Otvorene obrazovne resurse ili pridružiti se EntreComp zajednici kako bi dublje proučili temu i bili dio šire zajednice koja dijeli iste interese.

Kada neko započne sa društvenim poduzetničkim načinom razmišljanja, EntreComp vještine mogu im pomoći da oblikuju jasnu ideju o vrijednosti koju žele donijeti svijetu. Ove vještine ih vode u istraživanju različitih načina kako da postignu svoje ciljeve i razumiju kako će njihove odluke napraviti razliku. Biti u mogućnosti razmišljati kreativno i vidjeti mnoga moguća rješenja za problem jednako je važno kao i sposobnost sužavanja, prioritiziranja i fokusiranja na najbolje opcije.

## Kako primjeniti Entrecomp na društveno poduzetništvo?

- Koristite Entre-Comp-ovo područje kompetencija **“Ideje i prilike”** za vođenje vaše vizije socijalne vrijednosti. Identifikujte specifičan problem koji želite riješiti i osigurajte da vaša rješenja budu u skladu sa ovom svrhom.
- **Istražite kreativnost i viziju:** Fokusrajte se na razumijevanje potreba zajednice i razmišljajte strateški. Definišite probleme i budite inovativni u pronalaženju rješenja.
- **Podstičite etičko i odgovorno razmišljanje:** Osigurajte da vaši postupci donose korist lokalnim zajednicama i ne škode im.
- Društvena preduzeća često imaju ograničene resurse, pa je područje kompetencija **„Resursi“** od presudne važnosti. EntreComp vodi društvene poduzetnike u tom pravcu.
- **Fokusrajte se na finansijsku i ekonomsku pismenost:** Razumijevanje oporezivanja, ekonomskih i finansijskih pojmova, kao i pronalaženje sredstava je važno za razvoj društvenih inicijativa.
- **Evaluirajte mobilizaciju resursa i drugih:** Dobijanje podrške, inspirisanje drugih i efikasna komunikacija često su potrebni prilikom stvaranja društvenog preduzeća.
- Područje kompetencija **„U akciju“** naglašava realizaciju ideja sa fokusom na stvaranje uticaja u zajednicama.
- **Rad sa drugima** je ključna kompetencija za postizanje uticaja. Osim raznolikosti i saradnje sa različitim akterima. Promovišite empatiju, aktivno slušanje i otvorenu komunikaciju.
- **Planiranje i upravljanje:** Osigurajte da postavite jasne ciljeve, pažljivo planirate budžet, pratite napredak i prilagodite planove na osnovu povratnih informacija od zajednice.

Prilagođavanjem EntreComp okvira zasnovanog na društveno orijentisanom pristupu, društveno poduzetništvo može biti izgrađeno kako bi unaprijedilo smislene promjene.

## 2.3 Razvijanje poduzetničkih vještina i kompetencija za mlade

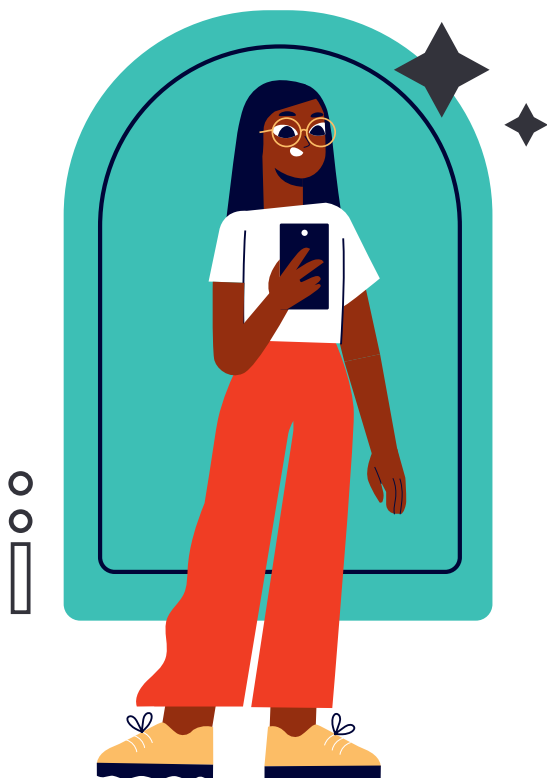
EntreComp ima potencijal da podrži razvoj poduzetničkih kompetencija za sve i može se prilagoditi i ciljati na različite nivoe vještina, potreba i ciljeva.

Poznavanje ovog okvira je korisno i potrebno za razumijevanje potreba današnjeg tržišta rada koje se mijenja i stalno evoluira, što je dovelo do toga da Svjetski ekonomski forum utvrdi koje će vještine biti najtraženije do 2025. godine, te isto tako postavi temelje za obuku mladih u sticanju i razvoju tih vještina.

Mladi ljudi moraju steći znanje o kontekstima i prilikama, pristupima planiranju i upravljanju, etičkim principima i samosvijesti. To uključuje vještine kreativnosti (mašta, kritičko razmišljanje, rješavanje problema), komunikacije, mobilizacije resursa (ljudi i stvari) i suočavanja sa nesigurnostima, dvosmislenostima i rizicima. Poduzetnički način razmišljanja također uključuje stavove samosvijesti, motivacije, upornosti i uvažavanja ideja drugih.

Razvijanje poduzetničkih kompetencija i vještina omogućava mladima da izgrade snažnu osnovu za budući uspjeh.

Na osnovu EntreComp-a, ovo su kompetencije i vještine koje mogu osnažiti mlade ljude da postanu uspješni i ostvare svoje ciljeve.



## Kompetencijsko područje: ideje i prilike

Kompetencija	Savjet	Opis
<b>Prepoznavanje prilika</b>	Iskoristite svoju maštu i sposobnosti za prepoznavanje prilika za stvaranje vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznajte i iskoristite prilike za stvaranje vrijednosti istražujući društveni, kulturni i ekonomski pejzaž</li> <li>• Identifikujte potrebe i izazove koji treba da se zadovolje</li> <li>• Usmjerite nove veze i povežite raspršene elemente pejzaža kako biste stvorili prilike za stvaranje vrijednosti</li> </ul>
<b>Kreativnost</b>	Razvijajte kreativne i svrhovite ideje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijajte nekoliko ideja i prilika za stvaranje vrijednosti, uključujući bolje rješenja za postojeće i nove izazove</li> <li>• Istražujte i eksperimentirajte sa inovativnim pristupima</li> <li>• Kombinujte znanje i resurse kako biste postigli vrijedne efekte</li> </ul>
<b>Vizija</b>	Radite na svojoj viziji budućnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamislite budućnost</li> <li>• Razvijajte viziju da biste pretvorili ideje u akciju</li> <li>• Vizualizujte buduće scenarije kako biste pomogli u vođenju napora i akcije</li> </ul>
<b>Cijenjenje ideja</b>	Iskoristite ideje i prilike na najbolji mogući način	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procijenite vrijednost u društvenim, kulturnim i ekonomskim terminima</li> <li>• Prepoznajte potencijal ideje za stvaranje vrijednosti i identificirajte odgovarajuće načine za njeno maksimalno iskorištavanje</li> </ul>
<b>Etičko i održivo razmišljanje</b>	Procijenite posljedice i uticaj ideja, prilika i akcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procijenite posljedice ideja koje donose vrijednost i efekte poduzetničke akcije na ciljnu zajednicu, tržište, društvo i okoliš</li> <li>• Razmislite o tome koliko su dugoročni društveni, kulturni i ekonomski ciljevi održivi i kako će odabrana akcija uticati</li> <li>• Postupajte odgovorno</li> </ul>

Tabela 1 Kompetencijsko područje Ideje i prilike

## Kompetencijsko područje: Resursi

Kompetencija	Savjet	Opis
<b>Samosvijest i samopouzdanje</b>	Vjerujte u sebe i nastavite se razvijati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razmislite o svojim potrebama, aspiracijama i željama u kratkom, srednjem i dugom roku</li> <li>Identifikujte i procijenite svoje individualne i grupne snage i slabosti</li> <li>Vjerujte u svoju sposobnost da utičete na tok događaja, uprkos nesigurnostima, neuspjesima i privremenim problemima</li> </ul>
<b>Motivacija i upornost</b>	Ostanite fokusirani i ne odustajte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budite odlučni da svoje ideje pretvorite u akciju i zadovoljite svoju potrebu za postizanjem</li> <li>Budite spremni na strpljenje i stalno pokušavanje da postignete svoje dugoročne individualne ili grupne ciljeve</li> <li>Budite otporni pod pritiskom, protivljenjima i privremenim neuspjesima</li> </ul>
<b>Mobilizacija resursa</b>	Prikupite i upravljajte resursima koji su vam potrebni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nabavite i upravljajte materijalnim, nematerijalnim i digitalnim resursima potrebnim za pretvaranje ideja u akciju</li> <li>Iskoristite ograničene resurse na najbolji mogući način</li> <li>Nabavite i upravljajte kompetencijama potrebnim u bilo kojem trenutku, uključujući tehničke, pravne, porezne i digitalne kompetencije</li> </ul>
<b>Finansijska i ekonomska pismenost</b>	Razvijajte finansijsko i ekonomsko znanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procijenite troškove pretvaranja ideje u aktivnost koja stvara vrijednost</li> <li>Planirajte, implementirajte i ocjenjujte finansijske odluke tokom vremena</li> <li>Upravljajte finansiranjem kako biste osigurali da vaša aktivnost koja stvara vrijednost traje dugoročno</li> </ul>
<b>Mobilizacija drugih</b>	Inspirišite, motivišite i pridobijte druge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirišite i motivišite relevantne aktere</li> <li>Osigurajte podršku potrebnu za postizanje vrijednih rezultata</li> <li>Demonstrirajte efikasnu komunikaciju, persuaziju, pregovaranje i liderstvo</li> </ul>

Tabela 2 Kompetencijsko područje Resursi

## Kompetencijsko područje: u akciju

Kompetencija	Savjet	Opis
<b>Preuzimanje inicijative</b>	Krenite u akciju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokrenite procese koji stvaraju vrijednost</li> <li>• Preuzmite izazove</li> <li>• Djelujte i radite samostalno kako biste ostvarili ciljeve, ostanite dosljedni svojim namjerama i izvršite planirane zadatke</li> </ul>
<b>Planiranje i upravljanje</b>	Prioritizujte, organizujte i pratite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavite dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve · Definišite prioritete i akcijske planove</li> <li>• Prilagodite se nepredviđenim promjenama</li> </ul>
<b>Suočavanje sa nesigurnostima, dvosmislenostima i rizikom</b>	Donosite odluke suočavajući se sa nesigurnostima, dvosmislenostima i rizikom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donosite odluke kada je rezultat te odluke nesiguran, kada su dostupni podaci djelomični ili dvosmisleni, ili kada postoji rizik od neplaniranih posljedica</li> <li>• U procesu stvaranja vrijednosti uključite strukturirane načine testiranja ideja i prototipova od ranih faza, kako biste smanjili rizik od neuspjeha</li> <li>• Rukujte brzim situacijama brzo i fleksibilno</li> </ul>
<b>Rad sa drugima</b>	Udruživanje, saradnja i umrežavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radite zajedno i sarađujte s drugima na razvoju ideja i njihovoj realizaciji</li> <li>• Umrežavajte se</li> <li>• Rješavajte konflikte i pozitivno se nosite s konkurencijom kad je to potrebno</li> </ul>
<b>Učenje kroz iskustvo</b>	Učite radeći	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskoristite svaku inicijativu za stvaranje vrijednosti kao priliku za učenje</li> <li>• Učite s drugima, uključujući vršnjake i mentore</li> <li>• Razmislite i učite iz uspjeha i neuspjeha (vaših i drugih ljudi)</li> </ul>

Tabela 3 Kmpetencijsko područje: u akciju

## Dodatni resursi

### Materijal za čitanje 1 (Vrijeme čitanja:15 minuta):

EntreComp 360 projekat. (2021). Guide to the EntreComp in youth work and non-formal learning. Izvadak, 5-9 strana. Preuzeto sa

<https://dare-network.eu/guide-entrecomp-in-youth-work-and-non-formal-learning/>

- Zašto koristiti EntreComp okvir u kontekstu neformalnog učenja?

---



---

- Zašto je važno i korisno učenje usmjereno na kompetencije?

---



---

### Materijal za čitanje 2 (Vrijeme čitanja:15 minuta):

I-LINC projekat. (2017). EntreLearn: Entrepreneurial learning toolkit for teachers. Izvadak 3,17,30 strana. Preuzeto sa <https://school-education.ec.europa.eu/en/teach/teaching-materials/entrelearn-entrepreneurial-learning-toolkit-teachers>

- Zašto razvijati kompetencijska područja od rane dobi u školama?

---



---

- Kako se mladi ljudi osnažuju kroz učenje kompetencija?

---



---

### Video 1 (2 minute)

<https://audiovisual.ec.europa.eu/en/video/I-163141?lg=EN>

- Šta je poduzetnički način razmišljanja?

---



---

- Kako definiramo poduzetništvo kao kompetenciju?

---



---

## Aktivnosti procjene

### 1. Samoprocjena vašeg znanja o EntreComp okviru

- Prođite kroz svaku kategoriju i odredite trenutni nivo svog znanja koristeći skalu od 1 do 10, gdje 1 predstavlja “početnika”, a 10 “eksperta”.
- Ispunite svoj obrazac sa ocjenama za svaku kategoriju. Zatim zasjenite područje unutar svakog segmenta pite.
- Obim zasjenjenog područja predstavlja vaš “Točak samoprocjene”.
- Kada vidite koliko ste zadovoljni svojim znanjem u svakoj kategoriji, odredite dva ili tri koraka koje možete poduzeti kako biste poboljšali svoje znanje u svakoj kategoriji.



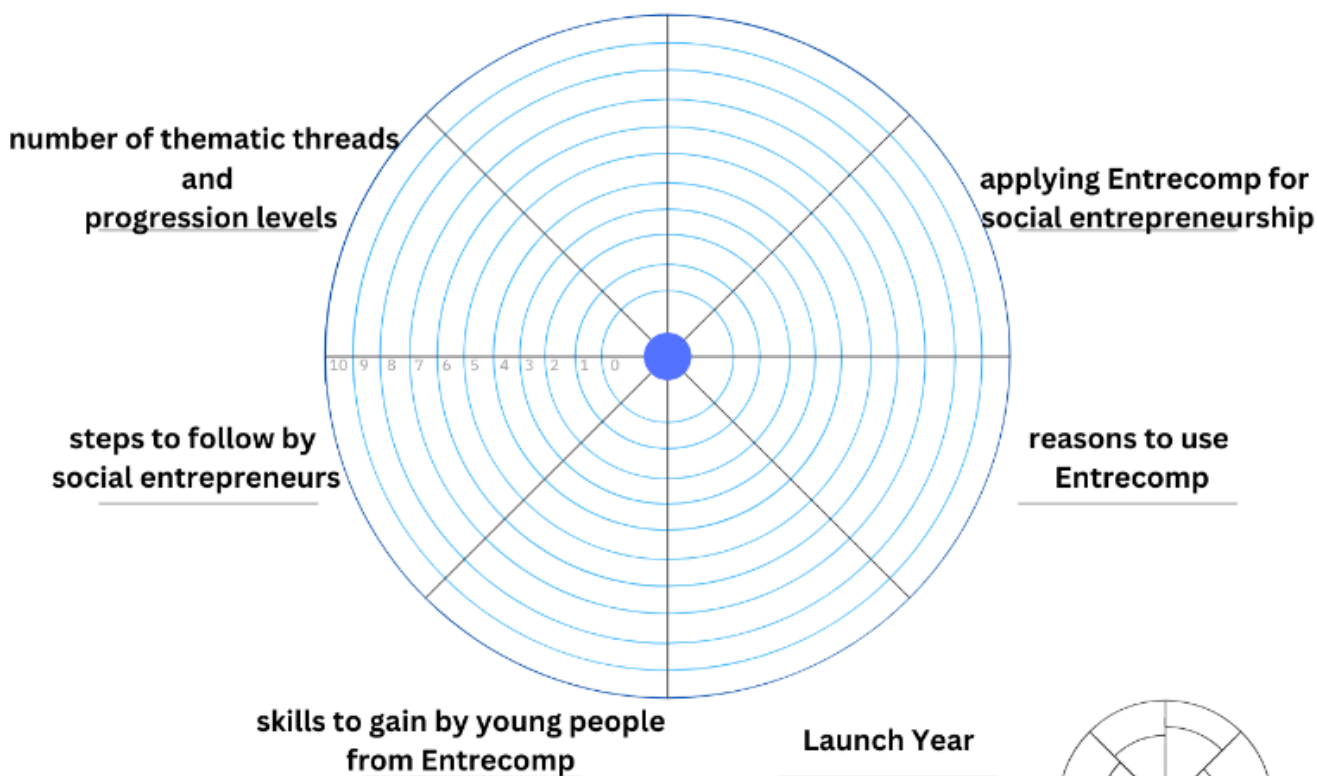
# WHEEL OF SELF ASSESSMENT

NAME \_\_\_\_\_

DATE \_\_\_\_\_

**3 competence areas  
of Entrecomp**

**5 competences of  
each area**



Slika 2 Wheel of Self Assessment



Example

# Modul 3:

## Povezivanje socijalnog rada/ inicijativa i poduzetništva

### Ciljevi učenja

- **Razumjeti** osnovne vrijednosti socijalnog rada i kako se integrišu u poduzetničke aktivnosti.
- **Evaluirati** stvarne primjere društvenih preduzeća i prepoznati kako integriraju vrijednosti socijalnog rada u svoje poslovne modele.
- **Kritički** procjeniti prednosti i izazove kombinovanja principa socijalnog rada sa poduzetništvom.

## Modul 3: Povezivanje socijalnog rada/ inicijativa i poduzetništva

### 3.1 Integracija principa socijalnog rada u poduzetničke aktivnosti

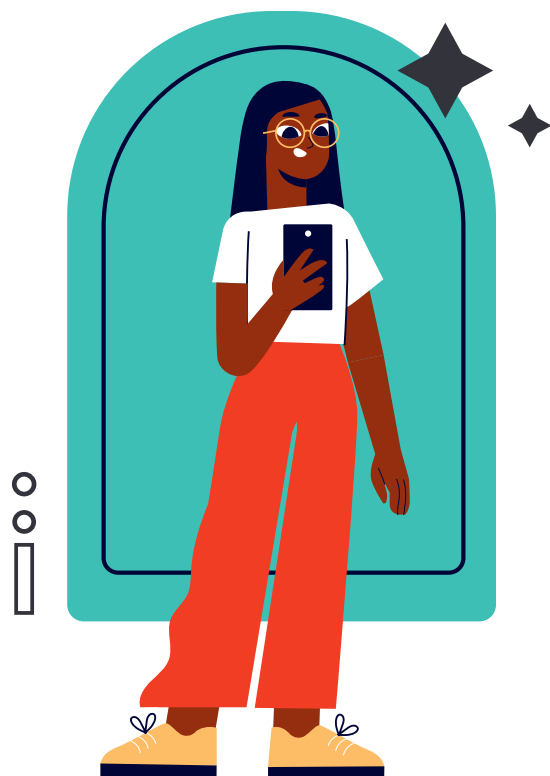
Za početak, treba naglasiti da su principi socijalnog rada blisko povezani sa poduzetničkim aktivnostima. Naime, društvena preduzeća promovišu holistički pristup rješavanju društvenih problema, stavljajući naglasak na društvene vrijednosti i stvaranje pozitivnog društvenog uticaja, umjesto da prioritet daju profitu. Treba napomenuti da koncept društvenog poduzetništva možda nije nov kako se misli, jer mnoga društvena preduzeća širom Evrope imaju korijene u tradiciji udruženja, društava međusobne pomoći i volonterskog angažmana koji su prethodili stvaranju savremenih državnih tijela (Evropska komisija, 2020). Ovaj koncept je revitalizovan kao odgovor na krize socijalne države, društvene i kulturne masovne pokrete krajem 1960-ih, a posljednjih godina i zbog ekoloških briga i porasta odgovornog modela potrošnje. Također, globalna ekonomska i finansijska kriza iz 2007. godine poslužila je kao katalizator za nastanak društvenih poduzetničkih inicijativa, pomjerajući ova preduzeća na nova tržišta koja su privlačna lokalnim zajednicama.

Kao što je pomenuto u prethodnim modulima, osnova društvenog preduzeća je specifična društvena misija koja je u skladu sa osnovnim principima socijalnog rada. Naime, dajući prioritet društvenim vrijednostima, ova preduzeća prepoznaju nezadovoljene društvene i ekološke potrebe koje često zanemaruju glavne industrije. S obzirom na to da je cilj socijalnog rada kao profesije poboljšanje kvaliteta života i socijalne dobrobiti marginalizovanih grupa (Evropska komisija, 2020), posvećenost socijalnih radnika socijalnoj pravdi, osnaživanju i zagovaranju čini ih savršenim partnerima u ciljevima društvenih preduzeća. Konkretno, njihova želja da rješavaju društvene probleme i podrže rast zajednice čini ih važnim akterima u oblasti društvenog poduzetništva (Germak & Singh, 2009).

Treba istaći da su društvena preduzeća utemeljena na brojnim vrijednostima socijalnog rada, uključujući zagovaranje, osnaživanje, inkluziju i participaciju. Naime, socijalni radnici polažu poseban akcenat na osnaživanje zajednice i pojedinaca, što je u skladu sa ciljem društvenih preduzeća da unaprijede marginalizovane grupe. U tom smislu, društvena preduzeća prioritizuju osnaživanje kako bi omogućila podršku ranjivim osobama, uključujući nezaposlene, osobe sa invaliditetom i marginalizovane zajednice (Dominelli, 2004).

Još jedan zajednički element su demokratski mehanizmi upravljanja. Ovi mehanizmi, koji su prisutni mnogim društvenim preduzećima, zasnivaju se na principu participativnog odlučivanja u socijalnom radu. Društvena preduzeća često koriste inkluzivne procese donošenja odluka u kojima svi relevantni akteri aktivno učestvuju u razvoju organizacionih planova i politika, uključujući korisnike i zaposlene. Ovo odražava posvećenost socijalnog rada da osigura da glasovi marginalizovanih budu prepoznati i uključeni u procese donošenja odluka koji utiču na njihove živote (Evropska komisija, 2020). Transparentnost i odgovornost također su ključni sastavni dijelovi upravljanja u socijalnom radu i društvenim preduzećima.

Na kraju, ideali društvenih preduzeća su u uskoj povezanosti sa etičkim okvirom koji reguliše socijalni rad. Naime, društvena preduzeća funkcionišu unutar šireg okvira socijalne i solidarne ekonomije, koja stavlja veći naglasak na dobrobit zajednice kao cjelokupne nego na maksimalni individualni profit (Evropska komisija, 2020). Solidarnost, jednakost i održivost su neki od ideala koji podržavaju ovu ekonomiju i od esencijalne su važnosti za praksu socijalnog rada. Da bi se osiguralo da poduzetničke inicijative ne podstiču eksploataciju, već dostojanstvo, osnaživanje i dugoročnu društvenu korist, socijalni radnici unose etičku posvećenost zadovoljavanju potreba najsiriomašnjih (Germak & Singh, 2009). Također, operativna „etika“ društvenih preduzeća, koja naglašava potrebu za transparentnim mjerenjem uticaja i izvještavanjem, usklađena je sa zahtjevima za transparentnost i odgovornost koji se traže u praksi socijalnog rada.



## 3.2 Primjeri inicijativa koje kombinuju socijalni rad i poduzetništvo

Below you can find great examples where social enterprises in Greece are putting theory into practice by combining social work with entrepreneurship. All the organisations below showcase innovative ways of dealing with a problem or societal challenge, while keeping a sustainable business model.

On one hand, GoodFairy revolutionises the world of traditional insurance by allowing its customers to contribute to nonprofit organisations through vehicle insurance in a manner that is both non-invasive yet sustained and has enormous positive repercussions on the community. On the other hand, School Synergy Snacks produces quality, locally sourced products, allowing individuals with intellectual disabilities to maintain productive employment and social integration. Similarly, Black Light, a social cooperative founded by blind people, develops B2B educational services that build bridges between sighted and non-sighted individuals, fostering greater accessibility and creating jobs for people with disabilities through collaborations with major brands. More specifically:



GoodFairy je inovativno društveno preduzeće na grčkom tržištu osiguranja koje efikasno kombinuje poduzetništvo sa posvećenošću društvenoj odgovornosti. Funkcioniše kroz inovativni poslovni model koji omogućava korisnicima da podrže neprofitne organizacije po svom izboru ako osiguraju svoja vozila putem njih. Na primjer, svaki put kada neko kupi osiguranje za vozilo od GoodFairy-a, kompanija donira dio te premije jednoj od mnogih dobrotvornih organizacija ili društvenih uzroka koje je korisnik odabrao – bez povećanja cijene za korisnika. S obzirom na to da se donacija vrši svaki put kada se polisa osiguranja obnovi, pruža stalan izvor prihoda za podržane organizacije.

School Synergy Snacks is a pioneering social cooperative enterprise. It aims to empower particular vulnerable groups, such as people with intellectual disabilities and developmental disorders. It was founded in 2019, and operates under the vision of professional rehabilitation and maximum independence for young people with special needs.

Više informacija možete pronaći [ovde](#)



## school synergy snacks

School Synergy Snacks je pionirsko društveno poduzetništvo koje ima za cilj osnaživanje ranjivih grupa, kao što su osobe sa intelektualnim invaliditetom i razvojnim poremećajima. Osnovano 2019. godine, preduzeće djeluje pod vizijom profesionalne rehabilitacije i maksimalne nezavisnosti za mlade ljude sa posebnim potrebama. Njihova misija nije samo vođenje posla, već i stvaranje svijeta u kojem osobe sa invaliditetom imaju jednaku priliku za zapošljavanje, budu integrišući se u društvo, rušeći prepreke i promovisujući inkluzivnost.

Više informacija možete pronaći [ovde](#)



## Black Light

The blind side of view

Black Light je društveno kooperativno poduzetništvo koje je osnovano 2017. godine od strane slijepih ljudi sa iskustvom u organizovanju interaktivnih događaja i korisničkoj službi. Njegova glavna svrha je dizajniranje i implementacija B2B edukativnih usluga koje stvaraju mostove između ljudi sa i bez vida. Na ovaj način, približavaju preduzeća segmentu kupaca čije navike često nisu poznate. Istovremeno, kroz njihove obuke i posebno dizajnirane aktivnosti, stvaraju radna mjesta za osobe sa invaliditetom. Njihove usluge se nude i lično i online, a saradivali su sa velikim brendovima kako bi poboljšali pristupačnost svojih usluga.

Više informacija možete pronaći [ovde](#)

### 3.3 Prednosti i izazovi ove integracije

Postoje brojne prednosti, ali i niz izazova koji se javljaju zbog integracije principa socijalnog rada u poduzetničke aktivnosti. Razgovarajmo o nekima od njih detaljnije.

## Prednosti

Osnovna prednost koju integracija socijalnog rada u poduzetničke poduhvate nudi je ta što daje glas nedovoljno zastupljenoj i ranjivoj populaciji. Prvo, osnovna prednost je što promovira obuku, premošćujući jaz u zapošljavanju. Takva aktivnost je 'School Synergy Snacks', kako je ranije pomenuto, koja daje prostor za rad odraslim osobama sa intelektualnim invaliditetom i pomaže im da pomognu sebi i društvu. Također, društvene poduzetničke inicijative ulaze u društvene probleme sa ciljem pružanja održivih i dugoročnih rješenja, umjesto brzih rješenja.

Štaviše, u većini slučajeva poduzetnici mogu da se održavaju, posebno kroz ekonomske aktivnosti koje smanjuju nivo zavisnosti od donatora ili drugih podržavajućih agencija. Ovakav način rada im omogućava da nastave svoje aktivnosti, odnosno da rade na društvenim promjenama, čak i u periodima kada ekonomija opada (Defourny & Nyssens, 2013). Na primer, GoodFairy generiše stalni prihod za dobrotvorne organizacije i društvene uzroke putem obnavljanja polisa osiguranja, stvarajući pouzdane finansijske tokove za nevladine organizacije. Također, treba istaći da se demokratski upravljački aranžmani primenjuju u mnogim savremenim društvenim preduzećima, gde su više zainteresovanih strana uključene u proces donošenja odluka, što je odraz participativne i fokusirane strategije socijalnog rada. Na kraju, društvena preduzeća mogu doprinjeti i sa društvenog i ekonomskog aspekta, kao što su stvaranje radnih mjesta, poboljšanje blagostanja zajednice, rješavanje društvenih problema, ali i ostvarivanje profita koji će se ponovo uložiti (Dacin, & Tracey, 2011).

## Izazovi

Nekoliko društvenih preduzeća suočava se sa teškoćama u balansiranju svojih društvenih i ekonomskih misija. Dok ostala preduzeća uvijek teže maksimizaciji svojih profita, ovakve organizacije suočavaju se sa stvarnošću da društveno angažovane profite moraju usmjeriti na društveni uticaj, dok još uvijek moraju zarađivati dovoljno novca za poslovanje (Smith et al., 2013). Na primjer, društvena preduzeća mogu imati poteškoća u konkurisanju sa drugim mainstream firmama koje vrijednuju profit više od uticaja. Drugi izazov je što finansijske projekcije društvenih preduzeća mogu biti optimistične, ali to ne umanjuje činjenicu da će im i dalje biti potrebna podrška, bilo od donatora ili države, kako bi pokrenuli svoje aktivnosti.

Društveni investitori postaju sve nevoljniji da ulažu u poduzetničke poduhvate koje vode isključivo društveni poduzetnici, jer ovi investitori često moraju da čekaju duže da vide stvarne finansijske povrate. I dalje postoji jaz u jednoličnom prihvatanju ovakvih poduhvata, jer implikacije društvenih preduzeća u takvim ulaganjima još uvek nisu potpuno shvaćene.

Također treba istaći da se tradicionalno poslovni uspjeh određuje na osnovu brojeva, izvještaja i finansijskih izjava. Problem profitabilnosti i društvenih promjena insistira na korišćenju više alata za evaluaciju, koji nisu samo rigorozni, već i skupi, što može predstavljati veliki izazov za novoformirana društvena preduzeća (Arena, Azzone, & Bengo, 2015). Još jedan problem je što se društvena preduzeća mogu naći u teškoj situaciji, jer većina regulatornih okvira ne zadovoljava njihove specifične potrebe. To je zato što je društveno poduzetništvo relativno nov fenomen i nisu sve zemlje usvojile specifične zakone koji ga podržavaju. Ova situacija često izaziva poteškoće u vezi sa oporezivanjem, pristupom finansijskim sredstvima, pa čak i sa uvođenjem statusa preduzeća (Kerlin, 2010, str. 425).

## Dodatni resursi

### Materijal za čitanje 1 (Vrijeme čitanja: 5 minuta):

BBC News. (2018, June 24). Social enterprises: Giving back to the community. BBC News, dostupno na: <https://www.bbc.com/news/uk-northern-ireland-44547269>

**Pitanje 1:** Koji je primarni cilj društvenih preduzeća poput Madlug-a i kako koriste svoj poslovni model kako bi koristili drugima?

---

---

**Pitanje 2:** Šta je inspirisalo Davida Johnstona da pokrene Outside In, i kako model “Wear one, Share one” doprinosi pomaganju ljudima koji su beskućnici?

---

---

### Materijal za čitanje 2 (Vrijeme čitanja: 10 minuta):

Izvod iz poglavlja 16 “El Hueco: A local incubator, Spain”. OECD/European Union. (2017). Boosting social enterprise development: Good practice compendium. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268500-en>

**Pitanje 1:** Kako novi društveni poduzetnici mogu iskoristiti SEIP program za razvoj i širenje svojih projekata, posebno u ruralnim područjima?

---

---

**Pitanje 2:** Koji su bili neki od početnih izazova s kojima se El Hueco suočavao prilikom uspostavljanja kao centra za društveno poduzetništvo i kako ih je prevazišao?

---

---

### Video 1 (8 minuta):

Cory Ames (2023, September 20), 7 Inspiring Examples of Social Entrepreneurship in Action (2024) [Video]. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=TNpkvp5uHwo>

**Pitanje 1:** Zašto narator (Cory) Gia naziva “Svjesnim inženjerom”?

---

---

**Pitanje 2:** Prema videu, ko su poduzetnici koji su uveli proizvod koji prethodno nije bio dostupan na tržištu i koju je potrebu ovaj proizvod pokrивao?

---

---

## Aktivnosti procjene

### Analize studija slučaja – Kombinovanje socijalnog rada i poduzetništva



Cilj ove aktivnosti je analizirati i predstaviti kako su principi socijalnog rada integrisani u poduzetničke inicijative. Polaznici će primijeniti svoje razumijevanje vrijednosti socijalnog rada, poduzetničkih aktivnosti i uticaja društvenih preduzeća na zajednice.

### Uputstvo:

**1. Pronađite društveno poduzetništvo:** Odaberite stvarno društveno poduzetništvo koje kombinuje principe socijalnog rada sa poduzetničkim aktivnostima. To može biti organizacija koja se fokusira na osnaživanje marginalizovanih grupa, rješavanje društvenih ili ekoloških problema, ili promovisanje socijalne pravde kroz poslovanje.

**2. Analizirajte studiju slučaja:** U svojoj analizi obratite pažnju na sljedeće tačke. Također, ovdje su neka pitanja koja će vam pomoći da definišete tačke bolje.

- Misija i vizija: Koji je osnovni društveni problem koji poduzetništvo rješava i kako je u skladu sa principima socijalnog rada?

---



---

- Poslovni model: Kako poduzetništvo održava svoju finansijsku održivost dok ispunjava svoju društvenu misiju?

---



---

- Ciljne grupe i društveni uticaj: Ko su korisnici aktivnosti poduzetništva?

---



---

- Upravljanje i donošenje odluka: Kako poduzetništvo uključuje zainteresovane strane u proces donošenja odluka? Da li to odražava participativne pristupe karakteristične za socijalni rad

---



---

- Izazovi i mogućnosti (SWOT analiza): Identifikujte ključne izazove s kojima se poduzetništvo suočava u balansiranju društvenog uticaja i profitabilnosti. Koje su mogućnosti za dalji rast ili uticaj?

---



---

**3. Prezentacija:** Pripremite PowerPoint prezentaciju od 5 slajdova koja sažima vaše nalaze za maksimalno 10-minutnu prezentaciju. Svaki slajd treba da odgovori na jedno od ključnih pitanja navedenih iznad.

# Modul 4: Vještine društvenog poduzetništva

## Ciljevi učenja

- **Razumijevanje** razlike između tradicionalnog i društvenog poduzetnika
- **Razumijevanje** osnovnih vještina društvenih poduzetnikaž
- **Prepoznavanje** uloge socijalne i emocionalne inteligencije u društvenom poduzetništvu
- **Razumijevanje** kako društveni poduzetnici kao nosioci promjena mogu voditi transformativne napore kroz inovacije i rješavanje problema kako bi stvorili značajan uticaj
- **Prepoznavanje** različitih tipova narativa društvenih poduhvata u razvoju strategije komunikacije i umrežavanja

## Modul 4: Vještine društvenog poduzetništva

### 4.1 Osnovne vještine društvenih poduzetnika

Društveno poduzetništvo dijeli mnoge elemente tradicionalnog poduzetništva s jednim značajnim razlikama, a to je potraga za prilikom društvene promjene koja formulira njegovu osnovnu misiju (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014).

A ko je zapravo društveni poduzetnik? Ako prihvatimo da je društveno poduzetništvo usmjere-  
no na postizanje pozitivnih društvenih promjena, a društveno poduzetništvo kao organizacija  
koja se bavi komercijalnim aktivnostima radi postizanja društvenog cilja, tada se društveni  
poduzetnik može definisati kao pojedinac čija je misija društvena promjena (Borzaga et al.,  
2020).

U definisanju “vještine”, Tether i sar. (2005, str. 5) je opisuju kao “sposobnost ili vještinu u zadat-  
ku koja se obično stiče kroz obrazovanje, obuku i/ili iskustvo”. Međutim, kada se razmatraju  
osnovne vještine koje društveni poduzetnik treba imati kako bi efikasno upravljao društven-  
im preduzećem, važno je gledati izvan formalnog obrazovanja, obuke i iskustva. Složenost i  
raznovrsnost društvenih problema koje žele riješiti zahtijevaju holistički pristup. Uspjeh u ovoj  
oblasti ne zavisi samo od tehničkog znanja, već i od sposobnosti poduzetnika da se angažuje  
s širokim spektrom zainteresovanih strana i resursa, svaki s jedinstvenim potrebama. Stoga  
razvoj vještina društvenog poduzetništva također zahtijeva praktično, stvarno iskustvo, gdje  
se ove kompetencije usavršavaju kroz aktivno rješavanje problema i interakciju s zajednicom  
(Sannikova i sar., 2023).

S obzirom na društvenu misiju, društveno preduzeće mora stalno tražiti javnu vrijednost, biti  
budno za nove prilike, pružati inovativna rješenja i biti hrabro u svojim naporima. Istovremeno,  
mora održavati snažnu odgovornost (Al Issa i sar., 2024). Jednostavno posjedovanje skupa  
relevantnih vještina nije dovoljno za uspjeh. Poduzetnici također moraju pokazati dubok os-  
jećaj društvene svrhe, što se često vidi kroz visok nivo socijalne i emocionalne inteligencije.

Dok društveno poduzetništvo prevazilazi jednostavno sticanje vještina, važno je prepoznati  
da ove vještine pružaju temelj na kojem društveni poduzetnici mogu rasti i napredovati. Du-  
boka posvećenost društvenim ciljevima, zajedno s jasnim osjećajem svrhe, ključna je, ali vješ-  
tine—bile one tehničke, finansijske ili interpersonalne—služe kao alati koji omogućavaju po-  
duzetnicima da navigiraju kroz izazove s kojima se susreću.

Vještine se generalno mogu kategorizirati u mekane (kognitivne) i tvrde (tehničke) vještine. U  
oblasti društvenog poduzetništva, Lehner i Kansikas (2011) zagovaraju transdisciplinarni prist-  
up. Oni tvrde da je, pored tehničkog i finansijskog obrazovanja, razvoj mekih vještina ključan  
za razvoj inovativnih kompetencija društvenog poduzetništva (Lehner & Kansikas, 2011). Dok  
se tehničke vještine često uključuju u formalne obrazovne programe, obuka za meke vještine  
specifične za društveno poduzetništvo je mnogo rjeđa.

Uprkos opsežnim istraživanjima o identifikovanju jedinstvenih vještina društvenog poduzetnika, nijedna jedinstvena metoda nije univerzalno prihvaćena. Za razliku od tradicionalnih poduzetnika, društveni poduzetnici su duboko pod uticajem svog društvenog okruženja, a rješavanje društvenog problema je centralno za njihovu misiju. Ovo čini izazovnim precizno definisanje skupa kompetencija (Sannikova i sar., 2023).

Međutim, u srcu svakog društvenog preduzeća leži posvećenost korporativnoj društvenoj odgovornosti, gdje društvene koristi imaju prioritet u odnosu na profit. Ova odgovornost se proteže i izvan samog preduzeća, obuhvatajući dobrobit zaposlenih, njihove vještine i okolinu (Sannikova i sar., 2023). To je ta društvena korporativna odgovornost koja razlikuje društveno poduzetništvo od tradicionalnih poslovnih modela. Društveni poduzetnici, koji se često vide kao nosioci promjena, a ne tražioci profita, prepoznaju važnost profita u ostvarivanju svoje vizije, ali ih prvenstveno pokreće želja za rješavanjem društvenih problema.

Stoga je jedan od najkritičnijih koraka u identifikaciji nekoga kao društvenog poduzetnika razumijevanje motivacije iza njihovog nastojanja. Nakon što se postigne ovo samoprepoznavanje, može početi razvoj potrebnih vještina. Međutim, čak ni tada, samo usavršavanje tih vještina ne kvalificira automatski nekoga kao društvenog poduzetnika.

Skriveni izazovi u rješavanju društvenih problema znače da okruženje i društvo igraju značajnu ulogu u oblikovanju lidera socijalnih inovacija. Inovativne vještine su stoga ključne za pronalaženje poslovno orijentisanih rješenja u različitim oblastima (Sannikova i sar., 2023).

Kao lideri socijalnih inovacija, društveni poduzetnici su posvećeni rješavanju složenih društvenih problema. Oni razumiju da je vođenje odlučujućeg, na uslugu orijentisanog tima, ključno za njihovu misiju. U svojoj potrazi za promjenama, društveni poduzetnici ne samo da teže ličnom rastu, već također nastoje osnažiti svoje timove.

Na kraju, kao agenti promjena, njihova vještina u prepoznavanju društvenih problema i pronalaženju odgovarajućih rješenja usklađuje se s njihovom misijom da stvore bolju budućnost.



## 4.2 Liderstvo, inovacije i rješavanje problema

Osnovne vještine liderstva, inovacija i rješavanja problema zajedničke su i tradicionalnim i društvenim poduzetnicima. Međutim, iako obje vrste poduzetnika mogu efikasno primijeniti ove vještine, kontekst i pristup društvenog poduzetnika značajno se razlikuju. Ova razlika naglašava važnost proučavanja ovih vještina kroz prizmu socijalne i emocionalne inteligencije.

Dok emocionalna inteligencija uključuje prepoznavanje i upravljanje vlastitim emocijama, socijalna inteligencija se fokusira na razumijevanje psihologije grupa, a ne pojedinaca. Ona se bavi dinamikom unutar odnosa koje pojedinci grade s drugima i usko je povezana s sposobnošću razumijevanja i efektivne komunikacije unutar grupa, organizacija ili zajednica (Goleman, 2020).

Stoga je koncept socijalne inteligencije važan za razumijevanje kako efikasno voditi i upravljati ljudima. Socijalna inteligencija poboljšava sposobnost pojedinca da razumije i surađuje s drugima.

Osim toga, efikasno liderstvo za društvenog poduzetnika zavisi od njihove sposobnosti da inspirišu i motivišu druge. Unutar okvira socijalne inteligencije, ova motivacija često proizlazi iz iskrene želje da pomognu i služe drugima. Za društvenog poduzetnika, povećana motivacija je ključna, jer pokreće njihovu svrhu i definiše njihov pristup liderstvu.

Društveni poduzetnici se ističu kao agenti promjena, vodeći transformativne napore kroz inovativne metode kako bi riješili ključne društvene izazove (A. Rahim et al., 2018). Za razliku od tradicionalnih poduzetnika, oni moraju osigurati da njihov rad ima trajni i značajan uticaj, jer bez njega, društveni problemi koje žele riješiti ostali bi nerazriješeni.

Kritična komponenta efikasnog liderstva je samoliderstvo, koje uključuje samosvijest i samoregulaciju. Kao što opisuje Goleman (2020), emocionalna inteligencija se sastoji od pet ključnih vještina: samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine. Za društvenog poduzetnika, ove vještine su posebno ključne, jer upravljanje vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih, mora se obaviti unutar složenih društvenih konteksta. Stoga, motivacija u društvenom poduzetništvu gotovo uvijek ide ruku pod ruku s dubokom posvećenošću njihovoj misiji (Marecki, 2014).

Da bi efikasno vodio, društveni poduzetnik mora pokazati ne samo motivaciju, posvećenost i upornost, već i sposobnost za inovacije i njegovanje ovih osobina unutar svojih članova tima. Ovaj specifičan skup vještina pripada emocionalnoj inteligenciji (Guritno et al., 2019).

Međutim, nije da svi lideri inherentno posjeduju visoku socijalnu i emocionalnu inteligenciju. Ovaj deficit može ometati njihovu sposobnost da tačno procijene situacije, što može dovesti do pogrešne identifikacije osnovnog problema i, na kraju, do traženja rješenja za pogrešne probleme (Mitroff & Silvers, 2010). Za društvene poduzetnike, ova vještina je nezamjenjiva; bez nje, rizik od zanemarivanja pravih dimenzija društvenih izazova raste, čineći trajnu i uticajnu promjenu još neizvodljivijom.

Kao efikasni lideri, društveni poduzetnici moraju posjedovati vještine za inovacije, koje se mogu definisati kao bilo koja sposobnost, vještina, kompetencija ili atribut koji vodi ka uspješnom poslovanju (Zehir, 2021). Literatura opisuje širok spektar vještina inovacije, ali u kontekstu društvene relevantnosti, inovacija se može definisati kao kombinacija maštovitosti, kreativnosti, kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.

Međutim, u kontekstu društvenog poduzetništva, glavni cilj socijalnih inovacija je transformacija i pružanje društvene koristi (Zehir, 2021).

Kako bi se bolje razumjela razlika između inovacije u poduzetničkom okruženju i društvenom poduzetništvu, najbolje je opisati je kroz motivaciju koja stoji iza takvih inovacija. U tradicionalnim preduzećima inovacija je ključ za osiguranje veće prisutnosti na tržištu i smanjenje profita konkurencije, dok je, za razliku od poduzetničke inovacije, socijalna inovacija više usmjerena na rješavanje problema i uključuje veći broj aktera koji se udružuju u pronalaženju održivog rješenja (Portales, 2019).

Izgrađujući na ovim uvidima, poduzetničko liderstvo prepoznaje se kao jedinstven stil, definisan sposobnošću lidera da stvori uvjerljivu poduzetničku viziju i motiviše druge da stvaraju vrijednost prepoznavanjem prilika i prednosti, unutar okvira inovacija, proaktivnosti i preuzimanja rizika (Covin & Slevin, 2017).

Zbog prirode društvenog poduzetništva koje teži traženju održivih ili na kraju trajnih rješenja, ako se društveni poduzetnik suoči s dilemom izbora između rješavanja problema i filantropije ili humanitarne pomoći, društveni poduzetnik će uvijek izabrati rješavanje kompleksnog, najhitnijeg društvenog problema (Portales, 2019).

Rješavanje problema predstavlja vještinu prepoznavanja problema i izrade praktičnih rješenja. Ova vještina ide dalje od same analize. Uključuje razumijevanje emocija i načina na koji one utiču na donošenje odluka. Rješavanje problema je nijansiran proces koji zahtijeva pristup rješenjima iz više perspektiva. Kada se suočavamo s teškim odlukama, važno je razmotriti širi uticaj na druge koji su uključeni.

U društveno kompleksnim kontekstima, nisu sva rješenja univerzalno primjenjiva. Stoga, integracija stavova i iskustava drugih može pomoći društvenom poduzetniku u formulisanju najizvodljivijeg rješenja (M. Rahim, 2003).

Zbog toga, da bi dizajnirao rješenje koje zadovoljava potrebe svih zainteresovanih strana, važno je da društveni poduzetnik posjeduje snažne komunikacijske vještine, potičući otvoreni dijalog, razjašnjavajući nesporazume i inkluzivno angažujući sve zainteresovane strane u procesu rješavanja problema (Portales, 2019). Ovo će biti detaljnije istraženo u narednom poglavlju.

## 4.3 Komunikacija i strategije umrežavanja

Kako društveni poduzetnici i njihove jedinstvene vještine oblikuju strategiju komunikacije? Kao agenti promjena, društveni poduzetnici su neprocjenjivi zbog svoje kreativnosti i poticanja društvenih inovacija, usmjeravajući originalne ideje koje imaju za cilj rješavanje društvenih problema daleko iznad individualnih potreba. Oni utjelovljuju mnoge osobine tradicionalnih poduzetnika—kao što su upornost i posvećenost—s naglaskom na stvaranje dugotrajnog, mjerljivog uticaja. Štaviše, društveni poduzetnici inspiriraju povjerenje jer je njihova misija, duboko ukorijenjena u rješavanju društvenih izazova, široko prepoznata kao korisna za društvo (Sen, 2007).

Svi ovi aspekti vode nas prema jedinstvenoj komunikacijskoj strategiji za društvene poduzetnike, gdje oni prenose svoju misiju kao transformativni lideri. Je li stoga razumno zaključiti da društveni poduzetnici moraju razviti prilagođeni pristup komunikaciji kako bi dosegli širu publiku?

S obzirom na jedinstvenu strukturu društvenog poduzetništva, društveni poduzetnici moraju angažirati različite resurse (Clough et al., 2019), uključujući različite zainteresirane strane iz različitih sektora—kao što su organizacije, industrije i vlada. Ovo čini njihove komunikacijske strategije posebno složenim, jer društveni poduzetnici moraju adresirati potrebe korisnika, investitora, predstavnika vlade, zaposlenih i volontera.

Prilikom oblikovanja svojih komunikacijskih strategija, društveni poduzetnici moraju pažljivo osmisлити svoje narative. Kao što sugeriraju (P. T. Roundy, 2022; Zamantılı Nayır & Shinnar, 2020), ovi narativi služe kao način za prenošenje suštine društvenog poduhvata, ugrađujući priču koja potiče razumijevanje i davanje smisla.

U suštini, komunikacija u društvenom poduzetništvu naglašava ko su društveni poduzetnici, njihovu motivaciju za osnivanje preduzeća i razloge zbog kojih zainteresirane strane trebaju podržati njihovu misiju (Zamantılı Nayır & Shinnar, 2020). Društveni poduzetnici stoga moraju oblikovati jedinstvene narative koji se fokusiraju na društveni problem koji žele riješiti, aktivno angažujući sve relevantne zainteresirane strane u procesu donošenja odluka.

Roundy (2014) je stvorio tipologiju baziranu na sadržaju kako bi kategorizirao vrste narativa koje koriste društveni poduhvati. Društveni poduzetnici dijele tri glavne vrste narativa sa zainteresiranim stranama: lični narativi, koji ističu iskustva, kvalitete, životne događaje i priču o osnivanju poduhvata; narativi društvene koristi, koji naglašavaju društvene probleme koje poduhvat želi riješiti; i poslovni narativi, koji pružaju detalje o ponudi poduhvata, vrijednosti za kupce, poslovnom modelu prihoda i “poslovnom slučaju” za osiguranje finansijske podrške i resursa (P. Roundy, 2014). Ovi narativi, zajedno sa svojim tematskim elementima, likovima i događajima, čine osnovu komunikacijskih strategija društvenih poduzetnika, pomažući im privući neophodne resurse.

Za razliku od tradicionalnog poduzetništva, gdje se komunikacijske strategije često usmjere-  
no fokusiraju na poduzetništvo, a ne na poduzetnika, društveno poduzetništvo ima koristi  
od fokusa na društvene osobine poduzetnika, a ne isključivo na poslovne osobine (Waldner,  
2020). Istraživanja pokazuju da društveni poduhvati dobivaju više pažnje kada narativi ističu  
poduzetnikovu posvećenost društvenom uticaju.

Lična povezanost društvenog poduzetnika s društvenim problemom pruža čvrstu osnovu za  
oblikovanje učinkovitih narativa društvenih poduhvata. Međutim, čak i najubjedljiviji narativ  
neće postići željene rezultate bez dobro uspostavljene mreže zainteresiranih strana s kojima  
će se podijeliti. Ovdje su socijalna i emocionalna inteligencija ključni, jer angažiranje različitih  
zainteresiranih strana zahtijeva vještinu razumijevanja njihovih potreba i sposobnost da se na  
značajan način poveže s njima.

Neki društveni poduzetnici mogu odlučiti prilagoditi svoje narative kako bi se uskladili s ra-  
zličitim grupama zainteresiranih strana—praksu koju Roundy (2014) naziva “prilagodba nar-  
ativa”. Na primjer, prilikom predstavljanja potencijalnim investitorima, društveni poduzetnici  
mogu naglasiti poslovne aspekte svoje strategije. S druge strane, prilikom angažiranja s loka-  
lnim vladinim službenicima za podršku, fokus bi se vjerojatno premjestio na društveni problem  
koji se rješava i koristi za zajednicu koju predloženo rješenje donosi.

Stoga je važno da društveni poduzetnik prepozna ne samo vlastite emocije, već i emocije  
svojih zainteresiranih strana. Studije dosljedno pokazuju da komunikacijske strategije koje  
uključuju emocionalne narative imaju veće šanse da privuku pažnju zainteresiranih strana,  
pristup poznat kao “komunikacija koja izaziva emocije” (P. T. Roundy, 2022).

Zaključno, komunikacijske i mrežne strategije su ključne za svaki društveni poduhvat. Da bi  
razvili učinkovit pristup, društveni poduzetnici moraju posjedovati vještine i u komunikaciji i u  
umrežavanju. U domenu društvenih poduhvata, ove vještine su jedinstvene jer uvelike ovise  
o sposobnosti razumijevanja emocija i identifikovanja najprikladnijih načina za angažiranje  
različitih zainteresiranih strana.

Jedan narativ rijetko je dovoljan; umjesto toga, društveni poduzetnik mora biti spreman pril-  
goditi svoju poruku kako bi zadovoljio specifične potrebe svake grupe zainteresiranih strana.  
Dodatno, oni moraju balansirati društvenu odgovornost preduzeća s korporativnim vrijednos-  
tima, oba okvira smještena u relevantan društveni kontekst kako bi maksimizirali uticaj.

## Dodatni resursi

### Materijal za čitanje 1 (vrijeme čitanja: 20 minuta)

Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe – Comparative Synthesis Report, stranice 139-148 [https://base.socioeco.org/docs/social\\_enterprises\\_and\\_their\\_ecosystems\\_in\\_europe\\_comparative\\_synthesis\\_report.pdf](https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe_comparative_synthesis_report.pdf)

- Koje su prilike za razvoj društvenih preduzeća i njihovih ekosistema?

---

---

- Koji su neki uobičajeni izazovi s kojima se društvena preduzeća suočavaju u Evropi, i koje vještine za rješavanje problema ili adaptivne strategije su bile uspješne u prevladavanju tih prepreka?

---

---

### Materijal za čitanje 2 (vrijeme čitanja: 15 min)

Social Entrepreneur Networking: Strategies For Building Influential Connections

<https://iseo.scot/2023/11/17/ways-networking-grows-your-social-enterprise/>

- Kako društveni poduzetnici mogu osigurati da njihova komunikacijska strategija bude usklađena s vrijednostima njihove publike, a da pri tome ne ugroze autentičnost svoje misije?

---

---

- Razmotrite potencijalne sukobe koji se mogu pojaviti između ostajanja vjernim misiji i prilagođavanja poruke širem auditorijumu. Kako bi društveni poduzetnik mogao upravljati tim sukobima kako bi očuvao povjerenje i relevantnost?

---

---

- Koji su potencijalni rizici i koristi od stvaranja partnerstava s brendovima ili pojedincima koji imaju značajan doseg, ali možda nisu potpuno usklađeni s vrijednostima društvenog preduzeća?

---

---

- Razmislite o tome kako bi ova partnerstva mogla uticati na reputaciju brenda, povjerenje zajednice i dugoročnu održivost. Kako bi društveni poduzetnik mogao efikasno procijeniti i upravljati tim rizicima?

---

---

**Video 1 (21 minuta):**

<https://www.youtube.com/watch?v=z7FjchnVszc>

U intervjuu za podcast “Osnivanje društvenog poduzetništva”, Bill Drayton iznosi ključne vještine potrebne za vođenje sistemskih promjena. Drayton, koji je osnivač Ashoka, naglašava tri glavne vještine potrebne za uspješno društveno poduzetništvo:

- Kognitivna empatija i etika
- Prilagodljivost i kolaborativno liderstvo
- Sposobnost izazivanja promjena

1) Istražite kako Draytonovo naglašavanje kognitivne empatije izaziva tradicionalne poslovne modele liderstva, i koje primjere on daje kako bi pokazao njenu efikasnost u društvenom poduzetništvu?

---

---

2) Zašto Drayton smatra prilagodljivost ključnom vještinom za društvene poduzetnike, i kako to doprinosi izgradnji otpornijih “timova timova”?

---

---

3) Na koji način Draytonov koncept “izazivanja promjena” ide dalje od individualnog uticaja, i koje vještine on smatra potrebnim za razvoj ove sposobnosti kod drugih?

---

---



## Aktivnosti procjene

### Studij slučaj



Primjer uspješnog društvenog preduzeća: **Ecosia** je društveno preduzeće sa sjedištem u Berlinu koje ima inovativan pristup rješavanju okolišnih problema: operiše kao pretraživač koji koristi prihode od oglasa za finansiranje globalnih projekata sadnje drveća. Osnovano 2009. godine od strane Christiana Krolla, Ecosia se izdvaja tako što 80% svojih profita reinvestira u reforestaciju, s ciljem borbe protiv krčenja šuma i promovisanja biološke raznovrsnosti. Sa više od 150 miliona zasađenih drveća u više od 35 zemalja, Ecosia je primjer kako društveno poduzetništvo može iskoristiti svakodnevne digitalne aktivnosti za ostvarivanje okolišnog uticaja. Ovaj slučaj nudi jedinstvenu perspektivu na vještine potrebne u društvenom poduzetništvu, uključujući liderstvo, inovacije, rješavanje problema, komunikaciju i umrežavanje.

**ECOSIA**



Nađite još jedan primjer uspješnog preduzeća preduzeća, kao što je Ecosia, istražite i analizirajte sljedeće:

- Koje specifične osobine liderstva i akcije su pokazane kao ključne za društvenog poduzetnika, i kako su one omogućile ostvarenje njihove misije?

---

---

---

- Šta je inovativno u njihovom društvenom preduzeću, i kako se ono razlikuje od tradicionalne poslovne ideje? Kako ta ideja pomaže da se maksimizira njihov društveni i okolišni uticaj?

---

---

---

- Istražite koji su okolišni i tržišni izazovi s kojima su se suočili. Kako je organizacija prilagodila svoje strategije da bi prevazišla ove izazove, i koji pristupi za rješavanje problema su očigledni u njihovim poslovnim odlukama?

---

---

---

- Istražite njihove komunikacijske strategije, kao što su upotreba izvještaja o transparentnosti i društvenih medija. Kako ove strategije grade povjerenje sa korisnicima i partnerima, i koje lekcije u efikasnoj komunikaciji mogu naučiti društveni poduzetnici?

---

---

---

- Proučite saradnju sa NVO-ima i drugim organizacijama u ostvarivanju njihove misije. Koju ulogu partnerstva igraju u širenju njihovog uticaja, i kako izgradnja snažnog mrežnog okruženja može koristiti društvenim poduzetnicima koji nastoje adresirati složena globalna pitanja?

---

---

---

# Modul 5

## Socijalni poslovni model i planiranje socijalnih inovacija

### Ciljevi učenja

- **Opisati** osnovne karakteristike društvenog poduzetništva i kako socijalni poslovni modeli podstiču održiv društveni uticaj.
- **Razviti** i implementirati strategije socijalnih inovacija koje usklađuju ciljeve organizacije sa potrebama zajednice za pozitivne promjene.
- **Mjeriti** društveni uticaj i održivost koristeći metrike zasnovane na ishodima i socijalni povrat ulaganja (SROI) za poboljšanje efikasnosti programa.
- **Efektivno** angažovati zainteresovane strane kako bi izgradili podršku, povjerenje i usklađenost u vezi sa društvenim inicijativama.
- **Primijeniti** principe socijalne nabavke kako bi se socijalna preduzeća integrisala u lance snabdijevanja, podstičući održiv uticaj i konkurentske prednosti.

## Modul 5: Socijalni poslovni model i planiranje socijalnih inovacija

### 5.1 Kreiranje socijalnog poslovnog modela

#### Teorija poslovnog modela

Koncept poslovnog modela uveo je Peter Drucker 1994. godine, naglašavajući da mnoge poslovne krize nastaju kada osnovne pretpostavke kompanije—o tržištu, kupcima, konkurentima i tehnologiji—više ne odgovaraju stvarnosti. Tokom dot-com krize 2002. godine, Joan Magretta je naglasila značaj dobrog poslovnog modela, opisujući ga kao narativ koji odgovara na ključna pitanja: “Ko je kupac?” i “Šta kupac vrednuje?” Magretta (2002) je takođe objasnila lanac vrijednosti kao dva dijela: jedan koji se fokusira na kreaciju (dizajn, proizvodnja) i drugi na prodaju i isporuku (marketing, transakcije).

Poslovni model je okvir koji definiše kako organizacija stvara, isporučuje i hvata vrijednost, usmjeravajući generisanje prihoda i dugoročnu strategiju. Omogućava organizacijama da usklade aktivnosti, istraže modele prihoda i procjene održivost svojih operacija. Startupi koriste poslovne modele za testiranje održivosti ideja, dok ih već uspostavljeni biznisi koriste za pregled i usavršavanje strategija.

#### Platno poslovnog modela (BMC)

Platno poslovnog modela (BMC) je alat za vizualizaciju i procjenu poslovnih ideja u tri oblasti: poželjnosti, održivosti i izvodljivosti. Razvili su ga Osterwalder i Pigneur, i dijeli fokus između eksternih faktora (desna strana, kupac i tržište) i internih faktora (lijeva strana, poslovne operacije) s vrijednosnom ponudom u centru, koja predstavlja razmjenu između kupca i preduzeća. BMC uključuje devet gradivnih blokova: segmente kupaca, vrijednosne ponude, kanale, odnose sa kupcima, tokove prihoda, ključne resurse, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i strukturu troškova, nudeći jasan okvir za definisanje i usavršavanje pristupa poslovanja.

## Platno socijalnog poslovnog modela (SBMC)

Kako je društveno poduzetništvo napredovalo, praktičari su prepoznali da se tradicionalno platno poslovnog modela (BMC) primarno fokusira na ekonomske aspekte, što ga čini manje pogodnim za organizacije koje su orijentisane na društveni uticaj. Kao odgovor, Socijalni inovacioni laboratorij je 2013. godine razvio platno socijalnog poslovnog modela (SBMC).

Ovaj prilagođeni model naglašava društveni uticaj uz finansijske ciljeve i uključuje tri ključne dopune:

**1. Dvojna vrijednosna ponuda:** SBMC uključuje ciljeve kako za finansijsku tako i za društvenu vrijednost.

**1. Analiza zainteresovanih strana:** Model pravi razliku između korisnika (onih koje utiče) i platiša (onih koji finansiraju uticaj).

**1. Dvojno praćenje:** Zahtjeva procjenu kako profita tako i društvenog uticaja.

SBMC ima dvanaest gradivnih blokova umesto devet, sa novim komponentama: misija društvenog uticaja, korisnici i višak.

- **Misija društvenog uticaja:** Definiše svrhu preduzeća u rješavanju specifičnog društvenog problema, ciljajući opipljive koristi i pozitivne promjene u zajednici.
- **Korisnici:** To su pojedinci ili grupe na koje direktno utiče misija preduzeća, različito od kupaca, koji možda neće moći platiti za usluge. SBMC često koristi alate kao što je Empatijska mapa za profilisanje korisnika.
- **Višak:** Za razliku od tradicionalnih modela, SBMC podstiče reinvestiranje profita kako bi se unaprijedila društvena misija preduzeća.

Ove komponente omogućavaju društvenim preduzećima da efikasno planiraju, komuniciraju i mjere kako ekonomsku tako i društvenu vrijednost.

## 5.2 Mjerenje društvenog uticaja i održivosti

### Razumjevanje društvenog uticaja i održivosti

Društveni uticaj odražava pozitivne efekte organizacije na blagostanje zajednice, rješavajući kritične probleme kao što su nezaposlenost, ekološka šteta ili javnozdravstvene krize. Održivost, s druge strane, fokusira se na kreiranje dugoročnih, otpornijih rješenja koja štite resurse za buduće generacije. Za organizacije posvećene društvenim i ekološkim misijama, mjerenje uticaja je ključno—ne samo da potvrdi efikasnost, već da vodi kontinuirano unapređenje i obezbjedi usklađenost sa održivim praksama.

### Mjerenje uticaja i održivosti zasnovano na podacima

Prikupljanje i analiza podataka o društvenim i ekološkim ishodima omogućava organizacijama da demonstriraju opipljiv napredak prema zainteresovanim stranama, poboljšaju strategije i obezbjede finansiranje. Podaci o uticaju ne idu samo do rezultata (npr. broj distribuiranih predmeta) već se fokusiraju na ishode (npr. stvarna poboljšanja u kvalitetu života) i održivost tih rezultata tokom vremena. Na primjer, distribucija mreža protiv komaraca (izlaz) možda neće dovesti do trajnog smanjenja broja slučajeva malarije (ishod) osim ako se mreže stalno koriste i obnavljaju kad je to potrebno.

### Angažovanje zainteresovanih strana za efikasno i održivo mjerenje

Angažovanje sa zainteresovanim stranama je ključno za mjerenje uticaja na značajan način. Direktno uključivanje onih koje utiču aktivnosti organizacije osigurava da društveni i ekološki napori budu relevantni i dugoročni, podstičući povjerenje, podršku i usklađenost. Efektivna komunikacija sa zainteresovanim stranama može spriječiti sukobe, otpor i nezainteresovanost, uspostavljajući temelj za uticajne i održive promjene.

### Socijalni povrat na ulaganje (SROI) za društveni i ekološki uticaj

SROI izračunava finansijsku vrijednost društvenih i ekoloških ishoda, pomažući organizacijama da pokažu svoje povrate na društvena i održiva ulaganja. Analizirajući ulaze (resurse), izlaze, ishode i uticaje (promjene direktno povezane sa aktivnostima), SROI omogućava organizacijama da kvantifikuju koristi za zajednice i planetu. Ovaj alat podržava jasnu komunikaciju rezultata prema zainteresovanim stranama, vodeći napore u društvenom uticaju i održivom razvoju.

Opšti formula za izračunavanje SROI je:

$$SROI = \frac{SIV - IIA}{IIA \times 100\%}$$

*Gdje: SIV = vrijednost društvenog uticaja | IIA = početni iznos ulaganja*

Dok se pristup razlikuje u zavisnosti od projekta koji se procjenjuje, postoje četiri glavna elementa koji su potrebni za mjerenje SROI:

- **Ulazi**, ili resursi potrebni za aktivnost (kao što su operativni troškovi, npr. za obuku za zapošljavanje)
- **Direktni** izlazi aktivnosti (npr. broj osoba obučениh putem programa)
- **Ishodi**, ili promjene kod ljudi koje su rezultat aktivnosti (npr. nova radna mjesta, poboljšanje prihoda, poboljšanje kvaliteta života ljudi)
- **Uticaj**, koji je rezultat umanjen za procjenu onoga što bi se desilo i bez aktivnosti (npr. ako je 20 ljudi dobilo nova radna mjesta, ali bi pet njih bilo zaposleni i bez programa, uticaj se bazira na 15 ljudi koji su direktno dobili posao zahvaljujući programu obuke za zapošljavanje)

## Dodatni resursi

### Materijal za čitanje 1 (vrijeme čitanja:5 minuta):

Cheriakova, A. (2013, October 29). Doing social business right – the need for social business models. The Broker. Preuzeto sa <https://www.thebrokeronline.eu/article/doing-social-business-right/>

- Kako Social Business Model Canvas (SBMC) pomaže društvenim preduzećima u postizanju njihovih finansijskih i društvenih ciljeva, i koje ograničenja ovaj model može imati u praksi?

---



---

- Koju ulogu igraju transparentnost i odgovornost u uspjehu društvenih preduzeća, i kako preduzeća mogu balansirati ove aspekte sa potrebom za konkurentskom prednošću?

---



---

### Materijal za čitanje 2 (vrijeme čitanja: 5 minuta):

Zaidman, Y., Skogström Feldt, Å., & Bruysten, S. (2021, October 8). When corporations and social enterprises work together, they can change the world. World Economic Forum. Preuzeto sa <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/>

- Kako bi partnerstvo između korporacija i društvenih preduzeća moglo ubrzati globalni napredak u ostvarivanju ciljeva održivosti, i koji su primjeri takvih saradnji koji inspirišu ovu viziju?

---



---

- Na koje načine korporacije mogu iskoristiti svoje resurse kako bi pomogle društvenim preduzećima da povećaju svoj uticaj, i koji izazovi se mogu pojaviti prilikom usklađivanja korporativnih i društvenih ciljeva?

---



---

### Video (8 minuta) - Overview of the Social Business Model Canvas.

<https://www.youtube.com/watch?v=8aPGXqLZCS0>

- Kako Social Business Model Canvas pristupa konceptu “vrijednosne ponude,” i zašto je ključno za društvena preduzeća da jasno definišu ovu ponudu?

---



---

- Koje uvide ili primjere iz videa mogu pomoći društvenom preduzeću da razlikuje svoj socijalni uticaj od čiste komercijalne vrijednosti u svom poslovnom modelu?

---



---

## Aktivnosti za procjenu

Analiza studije slučaja društvenog poduzetnika (npr. predstavljanje slučaja uspješnog društvenog poduzetnika i traženje od učenika da reflektuju o vještinama koje su bile potrebne za njegov/njen uspjeh)

### Aktivnost 1

Naziv studije slučaja: Studija slučaja Community Shop	
<b>Vrsta učenja</b>	Samostalno učenje
<b>Trajanje aktivnosti</b>	30 minuta
<b>Ishod učenja</b>	Razumijevanje kako društveno poduzetništvo može riješiti društveni problem
<b>Cilj aktivnosti:</b>	Postoji nekoliko načina kako možete tražiti ideje za društvena preduzeća. Gledanje primjera društvenog poduzetništva u akciji jedan je od najboljih načina da se inspirišete za ono što biste mogli stvoriti!
<b>Uvod</b>	<p>Company Shop Group je vodeći redistributer viška hrane i kućnih proizvoda u Velikoj Britaniji. Sa naslijeđem od pet decenija, oni su na čelu agende održivosti, mijenjajući stavove i educirajući industriju.</p> <p>Dok drugi vide otpad, oni vide priliku.</p> <p>Društveno poduzetništvo Community Shop omogućava velikim trgovcima, proizvođačima, pružateljima usluga u prehrambenoj industriji i logističkim kompanijama da kapitalizuju višak zaliha koje bi inače završile kao otpad.</p> <p>Članovi Company Shop uživaju u jedinstvenom načinu kupovine, nudeći im višak proizvoda poznatih brendova po nevjerovatnim cijenama, što im pomaže da im budžeti idu dalje.</p>

Naziv studije slučaja: Studija slučaja Community Shop	
<b>Izazov:</b>	<p>U trgovini, lanac snabdijevanja je sistem organizacija, ljudi, aktivnosti, informacija i resursa uključenih u snabdijevanje proizvoda ili usluge krajnjem potrošaču. Aktivnosti lanca snabdijevanja uključuju proizvodnju, distribuciju i maloprodaju gotovog proizvoda krajnjem kupcu.</p> <p>Otpad u lancu snabdijevanja je glavni doprinositelj globalnom problemu bacanja hrane. Prema Organizaciji za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih nacija (FAO), lanci snabdijevanja uzrokuju 40% otpada hrane u Sjevernoj Americi. Nažalost, premalo ljudi shvata da problemi u lancu snabdijevanja svježom hranom doprinose otpadu koji doživljavaju maloprodavci i potrošači. Prečesto se krivica za otpad svaljuje na ljude koji zapravo ne mogu mnogo da urade da ga spriječe.</p> <p>Izazov je kako zaustaviti savršeno dobre proizvode da ne idu u otpad.</p>
<b>Zadatak</b>	<p>Posjetite web stranicu Company Shop i pogledajte video zapise: <a href="https://www.companyshopgroup.co.uk/about-us">https://www.companyshopgroup.co.uk/about-us</a></p>
<b>Ključna pitanja na koja trebate odgovoriti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako Company Shop izbjegava da dobri proizvodi idu u otpad?</li> <li>• Na koja dva načina Company Shop upravlja viškovima proizvoda?</li> <li>• Koja su tri povezana prostora ovog društvenog preduzeća?</li> <li>• Identifikujte tri uzroka otpada u lancu snabdijevanja.</li> </ul>



## Modul 6

# Identifikacija prilika za društveno poduzetništvo

### Ciljevi učenja

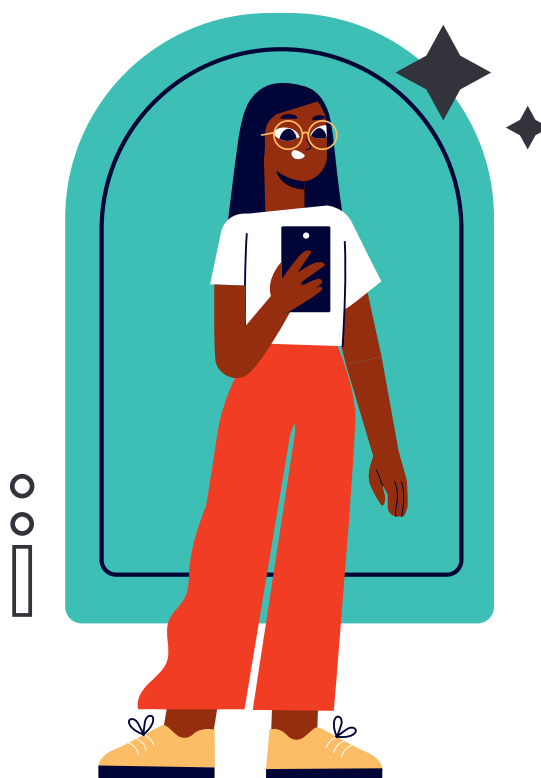
- **Identifikovati** i analizirati socijalne potrebe i prilike u datom kontekstu.
- **Provesti** istraživanje tržišta i studije izvodljivosti kako bi se informisale ideje za društvena preduzeća.
- **Primijeniti** SWOT i PESTEL analize za ocjenu ideja za društvena preduzeća.
- **Razviti** i testirati ideje za društvena preduzeća koristeći različite okvire i alate.

## Modul 6: Identifikacija prilika za društveno poduzetništvo

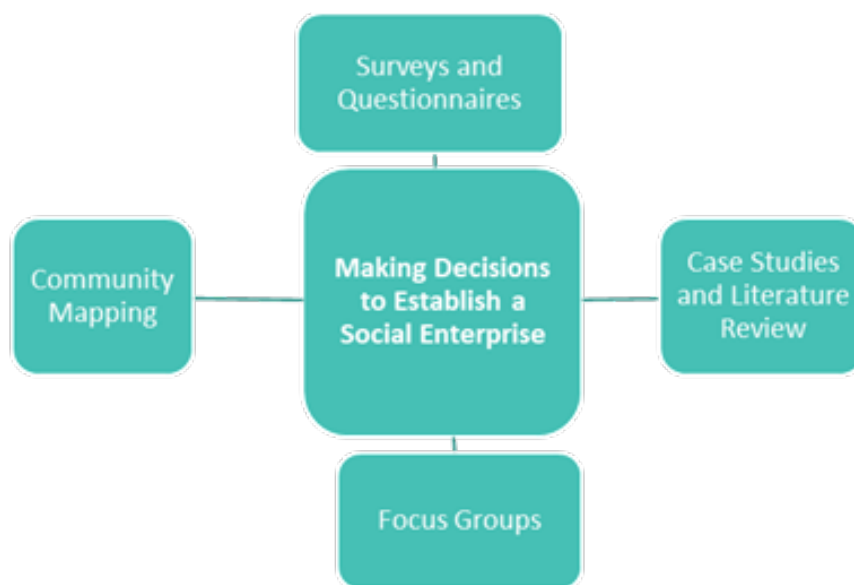
### 6.1 Tehnike za identifikaciju socijalnih potreba i prilika

#### 6.1.1 Identifikacija socijalnih potreba

Identifikacija socijalnih potreba je ključna za promoviranje dobrobiti unutar zajednica i učinkovitu raspodjelu resursa. Socijalne potrebe odnose se na zahtjeve koje pojedinci i grupe imaju za socijalnom interakcijom, angažmanom u zajednici i sistemima podrške. Razumijevanje ovih potreba omogućava donositeljima politika i socijalnim radnicima razvoj intervencija, programa i politika koje podstiču socijalnu inkluziju i poboljšavaju kvalitet života. Konačno, razumijevanje ovih potreba od strane budućih društvenih poduzetnika može dovesti do uspostavljanja održivih društvenih preduzeća.



## 6.1.2 Metode za identifikaciju socijalnih potreba



*Slika 8. Metode za identifikaciju društvenih potreba*

### 1. Ankete i upitnici

Ankete i upitnici su uobičajeni alati za prikupljanje podataka o socijalnim potrebama od velikog broja ljudi. Mogu uključivati različita pitanja koja se odnose na zdravlje, obrazovanje, stanovanje, zapošljavanje i socijalnu povezanost kako bi pomogla u otkrivanju hitnih problema unutar zajednice. Kroz dizajniranje ciljano usmjerenih anketa koje se bave specifičnim područjima zabrinutosti, društveni poduzetnici mogu prikupiti širok spektar mišljenja i iskustava. Na primjer, anketa može istraživati prepreke s kojima se ljudi suočavaju u pristupu zdravstvenim uslugama ili može ocijeniti nedostatke u obrazovnim resursima dostupnim nedovoljno podržanim populacijama. Kvantitativni podaci koji se prikupe mogu pružiti vrijedne uvide u učestalost i hitnost određenih socijalnih problema, usmjeravajući donosioca odluka na područja na koja treba usmjeriti svoje napore.

Pored toga, otvorena pitanja u upitnicima omogućavaju ispitanicima da iznesu svoje misli i osjećaje, pružajući kvalitativne podatke koji mogu osvježiti nijansirane aspekte socijalnih potreba—elemente koji možda nisu uhvaćeni kroz pitanja s fiksiranim odgovorima. Ovi bogatiji podaci mogu otkriti osnovne uzroke socijalnih problema, omogućujući društvenim poduzetnicima da kreiraju rješenja koja su i inovativna i duboko usklađena s potrebama zajednice.

### 2. Fokus grupe

Fokus grupe su još jedna metoda za prikupljanje uvida u socijalne potrebe. Održavanjem malih grupa članova zajednice, društveni poduzetnici mogu facilitirati diskusije koje detaljnije istražuju izazove s kojima se ljudi suočavaju i resurse koje žele. Ovaj kvalitativni pristup omogućava učesnicima da iznesu svoja mišljenja u zajedničkom okruženju, često generirajući nove ideje i rješenja koja možda ne bi nastala samo kroz ankete.

Diskusije u fokus grupama mogu biti posebno vrijedne za razumijevanje socijalnih dinamika u zajednici. One mogu otkriti ne samo pojedinačna iskustva, već i kolektivna osjećanja i društvene norme koje oblikuju socijalne probleme. Korištenje ove metode omogućava društvenim poduzetnicima da razvijaju narativ oko socijalnih potreba koje žele adresirati, što može biti ključno za izgradnju uvjerljivog slučaja za podršku i investicije.

### 3. Mapiranje zajednice

Mapiranje zajednice je participativni pristup identifikaciji socijalnih potreba kroz vizualizaciju resursa, usluga i područja zabrinutosti u specifičnom geografskom području. Kroz angažman članova zajednice u vježbama mapiranja, društveni poduzetnici mogu steći neposredne uvide u geografski raspored resursa i identificirati područja koja su nedovoljno podržana ili se suočavaju s značajnim izazovima.

Ova metoda može otkriti obrasce koje ankete ili fokus grupe možda ne bi razotkrile, poput korelacije između geografske lokacije i pristupa osnovnim uslugama. Fizičkim isctavanjem resursa i potreba, društveni poduzetnici mogu bolje prioritetizirati intervencije i efikasnije rasporediti resurse. Mapiranje zajednice također podstiče osjećaj vlasništva i saradnje među stanovnicima, doprinosi ukupnom angažmanu i osnaživanju zajednice.

### 4. Studije slučaja i pregled literature

Analiziranje postojećih studija slučaja i provođenje pregleda literature može pružiti širi kontekst za socijalne potrebe identificirane direktnim angažmanom sa zajednicom. Pregledom uspješnih društvenih preduzeća na lokalnom i globalnom nivou, društveni poduzetnici mogu steći uvide u najbolje prakse, potencijalne zamke i inovativne pristupe sličnim problemima.

Ova metoda omogućava poduzetnicima da identificiraju trendove i obrasce u odgovorima na socijalne potrebe, što informira njihovu strategiju i operativni model. Razumijevanje postojećeg pejzaža također može spriječiti dupliciranje napora i ohrabriti saradnju među organizacijama. Učeći iz iskustava drugih, društveni poduzetnici mogu donositi informirane odluke o izvodljivosti svog potencijalnog preduzeća i socijalnom uticaju koji žele postići.

Donošenje odluka za osnivanje društvenog preduzeća Metode opisane gore su ključne ne samo za identifikaciju socijalnih potreba, već i za vođenje procesa donošenja odluka pri osnivanju društvenog preduzeća. Temeljito razumijevanje potreba zajednice postavlja osnovu za održiv poslovni model koji može efikasno adresirati te potrebe. Korištenjem kombinacije anketa, fokus grupa, mapiranja zajednice i pregleda literature, društveni poduzetnici mogu razviti sveobuhvatan uvid u svoju ciljnu populaciju.

Ovo znanje im omogućava da formuliraju jasnu misiju i viziju za svoje preduzeće, adresirajući specifična pitanja koja su relevantna za zainteresovane strane. Također, pomaže u prepoznavanju potencijalnih partnerstava, mogućnosti finansiranja i organizacijskih struktura koje su usklađene s potrebama zajednice.

Na kraju, odluka o osnivanju društvenog preduzeća treba biti zasnovana na stvarnom razumijevanju socijalnog konteksta u kojem djeluje. Kada poduzetnici donose odluke zasnovane na direktnim povratnim informacijama od zajednice, veća je vjerovatnoća da će stvoriti uticajna, relevantna rješenja koja će dovesti do stvarnih promjena. Kontinuiranim preispitivanjem potreba kroz povratne informacije zajednice i evoluciju uslova, društvena preduzeća mogu ostati prilagodljiva i efikasna na duži rok, čime se jača uticaj njihovih inicijativa i osigurava njihova trajna relevantnost u stalno mijenjajućem socijalnom okruženju.

### 6.1.3 SWOT analiza

SWOT označava Snage, Slabosti, Mogućnosti i Prijetnje. SWOT analiza će vam pomoći da razumijete poziciju vaše kompanije na tržištu. Ona će identifikovati unutrašnje snage i slabosti vaše kompanije, kao i spoljne mogućnosti i prijetnje u trenutnom poslovnom okruženju. Ako se redovno ažurira, SWOT analiza može biti temelj vaše konkurentske marketinške strategije i doprinijeti planovima za budući rast. Najefikasniji način za sprovođenje SWOT analize je da se ključne snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje navedu u tabeli kao što je prikazano ispod.

		Snage	Slabosti
Interno		Kapaciteti, resursi ili atributi koji pružaju konkurentske prednosti	Kapaciteti, resursi ili atributi koji trebaju poboljšanje
		Primjeri: proizvodni kapacitet, industrijsko iskustvo, finansijski resursi, jedinstveni sastojci ili pakovanje	Primjeri: nedostatak resursa, ograničeno iskustvo, nema marketinškog plana, nema programa sigurnosti hrane ili praćenja
		Mogućnosti	Prijetnje
Eksterno		Faktori koji, ako se iskoriste, mogu imati pozitivan uticaj na preduzeće	Faktori koji imaju ili mogu imati negativan uticaj na preduzeće
		Primjeri: povoljne tržišne tendencije, nova tehnologija, promjene u vladinoj politici, potencijalna partnerstva	Primjeri: promjene u regulativama; novi trendovi, pristup sastojcima, fluktuacije kursa

Tabela 4 SWOT analiza

### 6.1.4 PESTEL analiza

Kao i kod komercijalnih preduzeća, društveni poduzetnici i društvena preduzeća trebaju biti svjesni promjena koje se dešavaju oko njih u makro-okruženju. PESTEL označava političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i pravne kontekste u kojima vaše društveno preduzeće posluje.

Da li postoje bilo kakve nedavne ili buduće planirane promjene na političkom okruženju koje bi mogle uticati na ponašanje vašeg društvenog preduzeća?

Da li postoje tehnološke promjene koje možete iskoristiti, ili možda koje vas (ili vaše korisnike) stavljaju u nepovoljan položaj o kojima morate biti svjesni?

Sprovođenje makro-okolišne/PESTEL analize omogućava vam da dobijete 360 stepeni uvida u vaše okruženje i da vidite sve prepreke ili mogućnosti koje vas čekaju u kratkom, srednjem i dugoročnom periodu.

POLITIČKO	EKONOMSKO	DRUŠTVENO	TEHNOLOŠKO	EKONOMSKO	PRAVNO
P	E	S	T	E	L
<b>Fiskalna politika</b>	BDP	Demografski/migracija	Pristup internetu i mobilnim vezama	Ekološke politike	Plate
<b>Vladine aktivnosti</b>	Stopa zaposlenosti	Stil života	Dostupnost mašina	Reciklaža	Prava
<b>Sukobi/pomoć</b>	Migracija	Religija	Dostupnost obučениh radnika za rad sa mašinama	Upravljanje otpadom	Radni zakoni
<b>Porezi</b>	Kurs razmene	Nivo obrazovanja	Nova tehnologija koja se pojavljuje	Prirodne nepogode/klimatske promjene	Propisi

Table 5 PESTEL Analysis

Primarna svrha provođenja PESTEL analize je sticanje uvida u vanjske faktore koji mogu oblikovati strateški pravac organizacije. Ova analiza omogućava preduzećima da:

**Predvide promjene:** Analizirajući vanjske faktore, organizacije mogu proaktivno prepoznati potencijalne promjene i trendove u svom poslovnom okruženju, pomažući im da ostanu korak ispred konkurencije.

**Identificirati prilike:** PESTEL analiza otkriva prilike koje preduzeća mogu iskoristiti u svoju korist, poput novih tržišta, tehnoloških napredaka ili promjena u preferencijama potrošača.

**Upravljanje rizicima:** Pomaže organizacijama da prepoznaju potencijalne prijetnje i rizike, poput regulatornih promjena, ekonomske recesije ili ekoloških problema, omogućavajući im razvoj strategija za ublažavanje rizika.

**Strateško planiranje:** PESTEL analiza doprinosi razvoju strateških planova, omogućavajući organizacijama da usklade svoje ciljeve s vanjskim okruženjem i kreiraju čvrste strategije.

**Informisano donošenje odluka:** Ona pruža osnovu za donošenje odluka zasnovanih na podacima, osiguravajući da su odluke utemeljene na sveobuhvatnom razumijevanju poslovnog okruženja.



*Slika 9. PESTEL analiza*

## Zaključak

SWOT i PESTEL analiza zajedno omogućavaju društvenim preduzećima da strateški upravljaju složenostima svog poslovnog okruženja. Iskorištavanjem svojih snaga i prilika, uz istovremeno rješavanje slabosti i prijetnji, društvena preduzeća mogu se bolje pozicionirati za postizanje svojih dvostrukih ciljeva: društvenog utjecaja i finansijske održivosti. Ovi okviri ne samo da omogućavaju informisano donošenje odluka i strateško planiranje, već pomažu i u komunikaciji vrijednosnih prijedloga prema zainteresiranim stranama, jačajući ulogu društvenih preduzeća kao ključnih aktera u stvaranju transformativnih društvenih promjena. Redovno reviziranje ovih analiza ključno je za prilagođavanje promjenjivom okruženju, omogućavajući društvenim preduzećima da ostanu otporna i učinkovita u ostvarivanju svojih misija.

## 6.2 Istraživanje tržišta i studije izvodljivosti

### 6.2.1 Istraživanje tržišta

Definicija: Istraživanje tržišta je proces prikupljanja, analize i tumačenja informacija o tržištu, uključujući podatke o ciljnoj publici, konkurenciji i industriji u cjelini. Ovo je posebno važno za društvena preduzeća, jer često djeluju u preklapajućim sektorima s ciljem postizanja društvenog utjecaja uz očuvanje finansijske održivosti.

Metode istraživanja tržišta:



Slika 10. Istraživanje tržišta

**Ankete i upitnici:** Direktno prikupljanje podataka od potencijalnih kupaca ili zainteresiranih strana pomoću online alata (kao što su Google Forms ili SurveyMonkey) ili putem intervjua uživo.

**Fokus grupe:** Organizacija diskusija s manjom grupom učesnika iz ciljanog tržišta kako bi se dobili uvidi u njihove percepcije, stavove i preferencije u vezi sa vašim društvenim preduzećem.

**Terenska ispitivanja ili pilot-testiranje:** Pokretanje manje verzije proizvoda ili usluge kako bi se procijenila njegova učinkovitost u stvarnom tržišnom okruženju.

**Sekundarno istraživanje:** Korištenje postojećih podataka iz izvještaja, akademskih časopisa, baza podataka i drugih pouzdanih izvora za prikupljanje uvida o tržišnim trendovima, demografiji i konkurentima.

**Analiza konkurencije:** Identifikacija direktnih i indirektnih konkurenata kako bi se razumjele njihove snage, slabosti, tržišna pozicija i strategije.

## 6.2.2 Studije izvodljivosti

**Definicija:** Studija izvodljivosti je procjena vjerovatnoće uspjeha projekta, kojom se utvrđuje da li je koncept ostvariv i da li su dostupni resursi za njegovu realizaciju. Često obuhvata ekonomske, pravne, tehničke i vremenske aspekte projekta, što je posebno važno za društvena preduzeća koja nastoje postići društveni utjecaj i održivost.

Metode analize izvodljivosti:



*Slika 11. Metoda analize izvodljivosti*

**Tržišna izvodljivost:** Procijenite potražnju, karakteristike ciljanog tržišta i konkurenciju. Ovo može uključivati metode slične onima koje se koriste u istraživanju tržišta.

**Tehnička izvodljivost:** Procijenite da li su potrebna tehnologija, sistemi i resursi za realizaciju projekta dostupni i izvodljivi.

**Ekonomska izvodljivost:** Analizirajte isplativost procjenom početnih ulaganja i tekućih operativnih troškova, kao i očekivanih prihoda, kako biste utvrdili da li projekt može postići finansijsku održivost.

**Pravna izvodljivost:** Istražite pravne zahtjeve i propise koji se odnose na poslovanje, uključujući usklađenost s lokalnim, državnim i federalnim zakonima.

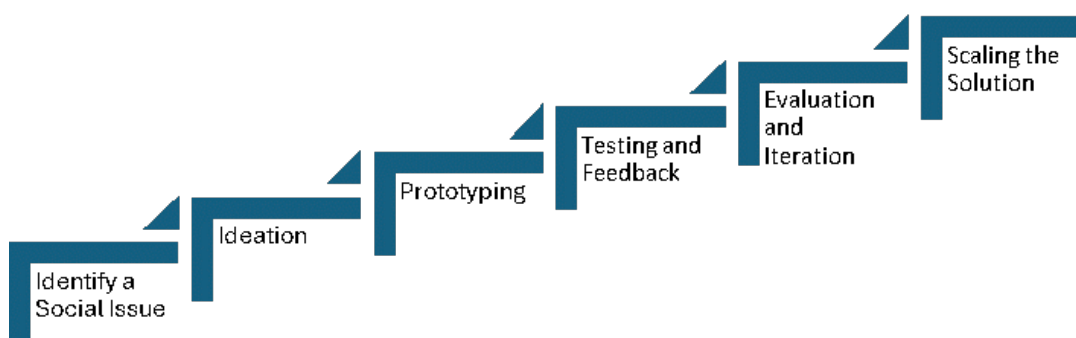
**Operativna izvodljivost:** Procijenite da li vaša organizacija ima internu sposobnost, ljudske resurse i druge operativne kapacitete za podršku projektu.

## Zaključak

Provođenje temeljitog istraživanja tržišta i studija izvodljivosti ključno je za uspjeh društvenih preduzeća. Ovi procesi pomažu u identifikaciji potreba tržišta, procjeni konkurencije i validaciji potencijala za ekonomsku održivost uz društveni uticaj. Korištenje kombinacije kvalitativnih i kvantitativnih metoda može dovesti do bolje informiranih odluka, što direktno doprinosi učinkovitosti i održivosti društvene misije.

## 6.3 Razvoj i testiranje ideja za društvena preduzeća

Put kreiranja društvenog preduzeća počinje s jedinstvenom idejom usmjerenom na rješavanje društvenog, kulturnog ili ekološkog problema, uz generisanje održivog prihoda. Razvoj i testiranje ovih ideja ključni su koraci koji pomažu u određivanju njihove izvodljivosti i potencijalnog utjecaja. Evo ključnih koraka u ovom procesu:



Slika 12. Ključni koraci u razvoju ideje za društveno poduzetništvo

### 1. Identifikacija društvenog problema

Započnite identifikacijom ključnog društvenog problema koji je važan vama ili vašem timu. To može biti problem povezan s ublažavanjem siromaštva, obrazovanjem, zdravljem, održivošću okoliša ili razvojem zajednice. Provedite temeljito istraživanje kako biste razumjeli osnovne uzroke problema, demografiju koja je najviše pogođena i postojeće napore za njegovo rješavanje. Uključivanje u razgovore s pogođenim zajednicama pružit će vam uvid u njihove potrebe i preferencije, osiguravajući da vaš pristup bude relevantan i poštuje njihove okolnosti.

### 2. Generisanje ideja

Nakon što identificirate društveni problem, sljedeći korak je osmišljavanje potencijalnih rješenja. Ovaj proces treba biti inkluzivan, uključujući sve zainteresovane strane, članove zajednice i potencijalne korisnike, kako bi se razvila raznovrsna paleta ideja. Koristite tehnike poput dizajnerskog razmišljanja (design thinking) ili poslovnog modela Canvas kako biste strukturirali proces generisanja ideja, fokusirajući se na inovativne načine pružanja vrijednosti ciljnoj publici uz osiguravanje društvenog utjecaja.

### 3. Prototipiranje

Nakon odabira obećavajuće ideje, razvijte prototip ili minimalno održiv proizvod (MVP). To može biti pilot program, proizvod ili usluga koji predstavljaju vašu ideju na manjem obimu. Prototipiranje vam omogućava eksperimentisanje s praktičnim primjenama ideje, pomažući vam da vizualizirate njen rad i resurse potrebne za implementaciju.

### 4. Testiranje i povratne informacije

S prototipom u rukama, provedite testiranje na terenu. Ovo uključuje primjenu vašeg pilot rješenja u stvarnom okruženju i prikupljanje povratnih informacija od učesnika. Kvalitativni podaci mogu se prikupiti putem intervjua, anketa i fokus grupa, dok se kvantitativni podaci mogu dobiti pomoću metrike relevantne za vaš cilj društvenog utjecaja. Cilj ovog koraka je procijeniti efikasnost rješenja, otkriti izazove i identificirati područja za unapređenje.

### 5. Evaluacija i iteracija

Procijenite prikupljene povratne informacije kako biste razumjeli šta je funkcionisalo, šta nije i zašto. Ova faza je ključna za unapređenje i dalji razvoj vaše ideje. Društvena preduzeća često prolaze kroz više ciklusa testiranja i modifikacija prije nego što pronađu model koji je istovremeno učinkovit u rješavanju društvenog problema i ekonomski održiv. Održavajte prilagodljiv pristup tokom ovog procesa, svjesni da je fleksibilnost ključna za reagovanje na nova saznanja.

### 6. Skaliranje rješenja

Kada prototip prođe rigorozna testiranja i pokaže se djelotvornim, sljedeći korak je izrada strategije za njegovo skaliranje. Ovo može uključivati osiguravanje dodatnih sredstava, partnerstvo s drugim organizacijama ili korištenje tehnologije za širenje dosega. Skaliranje treba provoditi pažljivo, osiguravajući da društveni utjecaj ostane u središtu i da se integritet rješenja očuva kako raste.

## Zaključak

Razvijanje i testiranje ideja za društvena preduzeća je višesložen proces koji spaja kreativnost, empatiju i strateško razmišljanje. Kroz razumijevanje društvenog konteksta, uključivanje zainteresiranih strana i kontinuirano prilagođavanje na osnovu povratnih informacija, društveni poduzetnici mogu kreirati učinkovita rješenja koja ne samo da rješavaju ključne potrebe, već i podstiču održive promjene u zajednicama. Iako je put složen, potencijal za pozitivan utjecaj čini ga vrijednim truda.



## Dodatni resursi

### Materijal za čitanje 1 (Vrijeme čitanja: 10 minutea):

Kusa, R. (2021). Opportunities as a source of social entrepreneurship.

[https://www.academia.edu/67044485/Opportunities\\_as\\_a\\_Source\\_of\\_Social\\_Entrepreneurship](https://www.academia.edu/67044485/Opportunities_as_a_Source_of_Social_Entrepreneurship)

- Pitanje 1: Koja je temeljna razlika između profitnih prilika i “društvenog profita”?

---

---

- Pitanje 2: Koji su različiti oblici osiguravanja finansiranja za društvena preduzeća osim mogućnosti korištenja javnih sredstava?

---

---

### Materijal za čitanje 2 (Vrijeme čitanja: 5 minuta):

<https://alacrityfoundation.co.uk/should-i-use-a-swot-or-pestle-analysis/>

- Pitanje 1: Koje su ključne spoznaje iz SWOT analize?

---

---

- Pitanje 2: Koje su ključne spoznaje iz PESTEL analize?

---

---

### Video 1 (2 minute)

Čujte priču indijske preduzetnice Yogite Agrawal, koja je zajedno s dvije prijateljice osnovala SoaPen. Njihov cilj je rješavanje problema higijene ruku kod djece i smanjenje rizika od zaraznih bolesti. <https://www.youtube.com/watch?v=3ekVdaJOycs>

- Pitanje 1: Da li je njena ideja vrlo jednostavna? Smatrate li da je prepoznala tržišni nedostatak?

---

---

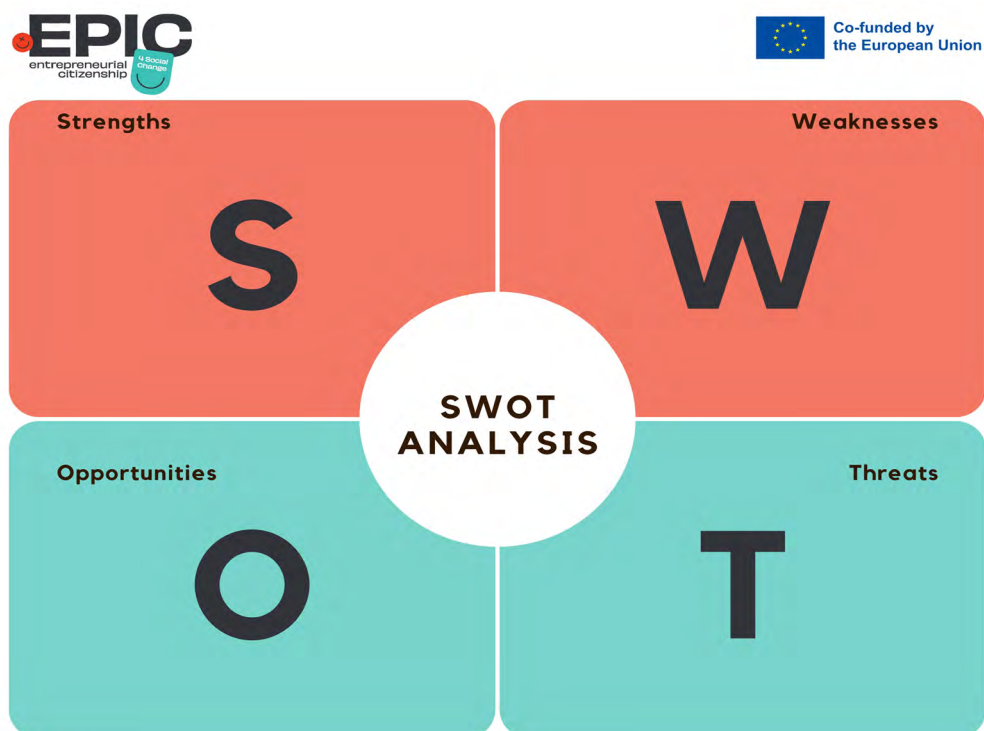
- Pitanje 2: Koji je bio ključni faktor njihovog uspjeha?

---

---

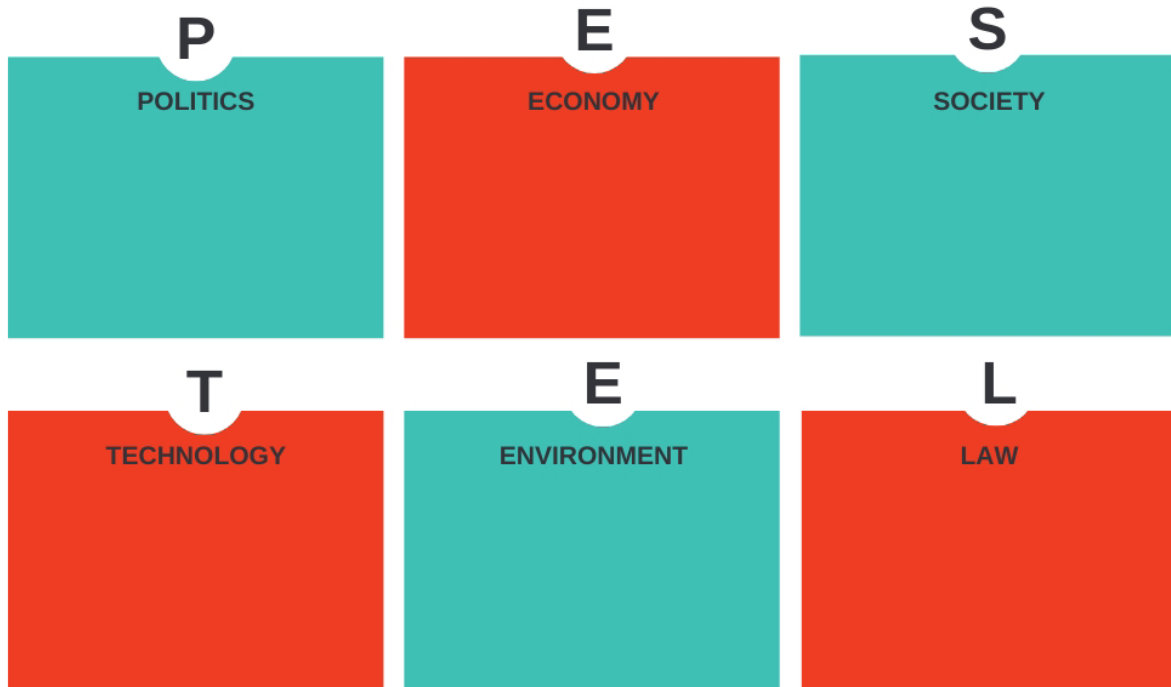
## Alati za procjenu

Identifikujte priliku za društveno preduzeće i napravite SWOT ili PESTEL analizu svoje zajednice kako biste pronašli moguće ideje za društveno preduzeće. Razvijte svoju analizu koristeći odgovarajući predložak (vidjeti ispod).





# PESTEL Analysis



## Evaluacija nakon obuke

**Cilj:** Procijeniti znanje, vještine i stavove učesnika nakon završetka programa obuke te izmjeriti uticaj treninga.

**Format:** Kombinacija pitanja s višestrukim izborom odgovora, kratkih odgovora i skala za samoprocjenu, slično procjeni prije obuke, kako bi se omogućila komparativna analiza.

### Sekcije:

#### 1. Znanje o društvenom poduzetništvu:

##### Šta je društveno poduzetništvo? (Višestruki izbor)

- A) Poslovni model fokusiran na maksimiziranje profita
- B) Model koji kombinuje društvene ciljeve s poduzetničkim aktivnostima
- C) Oblik neprofitne organizacije
- D) Ništa od navedenog

Opisati uspješno društveno preduzeće koje poznajete. (Kratki odgovor)

---



---



---

**2. Vještine i kompetencije:** Ocijenite svoju kompetenciju u sljedećim oblastima na skali od 1 do 5 (1 označava "Nisam kompetentan", a 5 "Vrlo kompetentan"):

#### Liderstvo

Nema stručnosti      1      2      3      4      5      Visoka stručnost

#### Inovacija

Nema stručnosti      1      2      3      4      5      Visoka stručnost

#### Rješavanje problema

Nema stručnosti      1      2      3      4      5      Visoka stručnost

#### Komunikacija

Nema stručnosti      1      2      3      4      5      Visoka stručnost

#### Umrežavanje

Nema stručnosti      1      2      3      4      5      Visoka stručnost

### 3. Stavovi i percepcije:

Na skali od 1 do 5, koliko važnim smatrate društveno poduzetništvo u rješavanju društvenih problema? (1 označava “Nije važno”, a 5 “Vrlo važno”)

Not  
Important

1

2

3

4

5

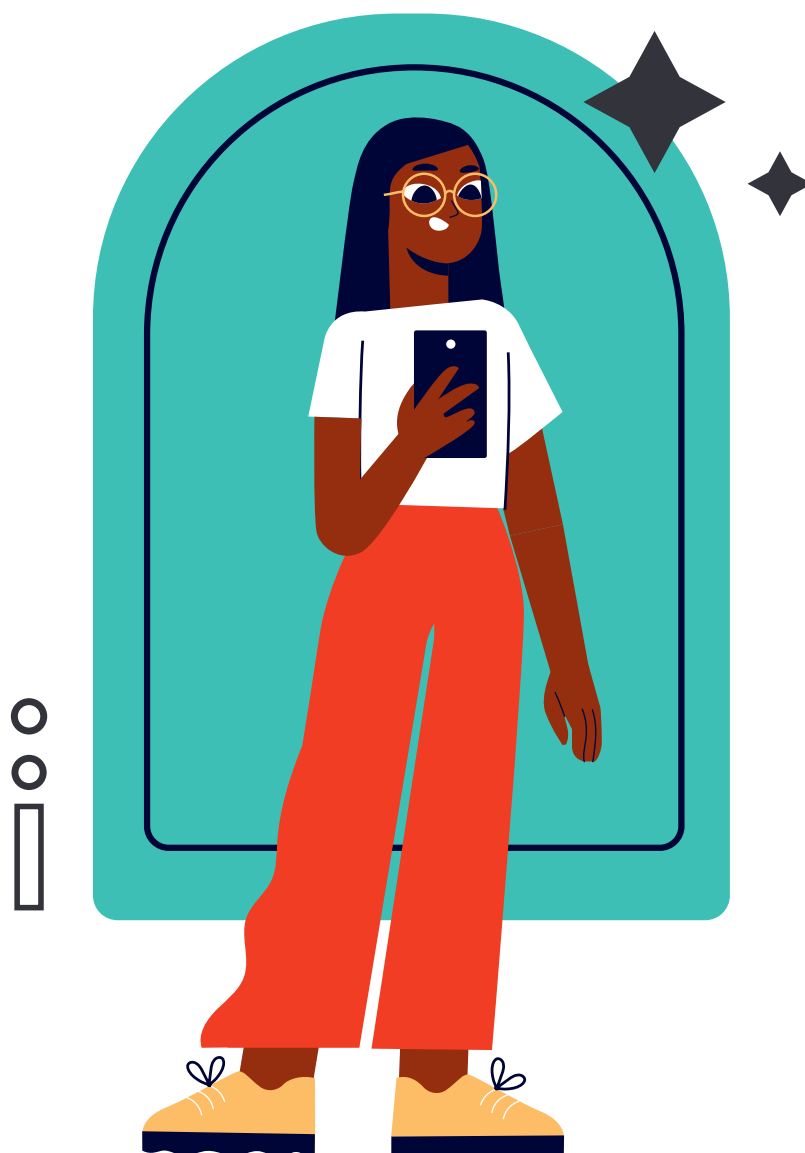
Very  
Important

Koja su vaša očekivanja od ovog programa obuke? (Kratki odgovor)

---

---

---



# Reference

## Modul 1

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/wentk/9780195396348.001.0001>
- Brown, L. (2010). Balancing risk and innovation to improve social work practice. *British journal of social work*, 40(4), 1211-1228.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of product innovation management*, 28(3), 381-383.
- Costa, M. (2013). Social Return on Investment. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_734](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_734)
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion & Wilkinson, C. (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/458972>
- European Union (n.d.). *About social economy*. [https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/about-social-economy\\_en](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/about-social-economy_en). Accessed on 2024, October 30.
- Global Impact Investing Network (2020). *Annual Impact Investor Survey*. GIIN. <https://thegiin.org/publication/research/impinv-survey-2020/>
- Gonin, M., Besharov, M. H., & Smith, W. K. (2013). *Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprises*. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 11745. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.187>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Collective impact*. *Stanford Social Innovation Review*.
- Kumar, S., & Yadav, S. K. (2023). The Role of Social Entrepreneurship in Addressing Global Social Challenges. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(6). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i6.1190>
- McKinsey & Company (2021). *2021 ESG Report: Accelerating Sustainable and Inclusive Growth*. [https://www.mckinsey.com/spContent/bespoke/esg-pdf/pdfs/in/McKinsey\\_2021\\_ESG\\_Report\\_VF.pdf](https://www.mckinsey.com/spContent/bespoke/esg-pdf/pdfs/in/McKinsey_2021_ESG_Report_VF.pdf)
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press eBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA79103317>
- OECD (2022). *Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation*. OECD/LEGAL/0472
- Patton, M. Q. (2015). *Principles-focused evaluation: The GUIDE*. Guilford Press.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. *Stanford Social Innovation*, 6, 34-43.
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10(2), 232-251.
- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long range planning*, 43(2-3), 291-307.

- Weiss, C.H. & Connell, J.P. (1995) Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In: *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, The Aspen Institute, 65-92.
- YDEAS II Project (n.d.). Green Paper on Social Economy in the Western Balkans. Office of the Co-ordinator of OSCE Economic and Environmental Activities OSCE Secretariat. <https://www.diesis.coop/wp-content/uploads/2024/02/Green-Paper-on-Social-Economy-in-the-Western-Balkans.pdf>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

## Modul 2

- EntreComp Europe. (2020). *EntreComp: A Practical Guide*. Retrieved from <https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/EntreComp-A-Practical-Guide-English.pdf>
- European Commission, Joint Research Centre. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Kompetencija Framework*. Retrieved from [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-Kompetencija-framework\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-Kompetencija-framework_en)
- EntreComp Europe. (2022). *EntreComp Europe Pocket Book for Aspiring Entrepreneurs*. Retrieved from <https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/EntreComp-Europe-Pocket-Book-for-Aspiring-Entrepreneurs.pdf>
- EntreComp 360. (2022). *How can EntreComp support Women's Entrepreneurship*. Retrieved from <https://entrecomp360.eu/wp-content/uploads/EntreComp360-How-can-EntreComp-support-Womens-Entrepreneurship.pdf>
- EntreComp 360. (2021). *Guide to EntreComp in Youth Work and Non-Formal Learning*. Retrieved from <https://dare-network.eu/guide-entrecomp-in-youth-work-and-non-formal-learning/>
- I-LINC. (2017). *EntreLearn: Entrepreneurial Learning Toolkit for Teachers*. Retrieved from <https://school-education.ec.europa.eu/en/teach/teaching-materials/entrelearn-entrepreneurial-learning-toolkit-teachers>

## Modul 3

- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 649-672.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us. In *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 40-52).
- Dominelli, L. (2004). International social work education at the crossroads. *Social Work & Society*, 2(1), 87-95.
- European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <https://europa.eu/!Qq64ny>
- Germak, A. J., & Singh, K. K. (2009). Social entrepreneurship: Changing the way social workers do business. *Administration in Social Work*, 34(1), 79-95.
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21, 162-179.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.

## Modul 4

- Al Issa, H. E., Thai, M. T. T., & Nguyen, H. (2024). A systematic mapping of social entrepreneurship education: A call for increased collaboration, ethics, and research frameworks. *International Journal of Management Education*, 22(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101025>
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. <http://ec.europa.eu/social/easi>
- Covin, J., & Slevin, D. (2017). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 307–327). <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch14>
- Goleman, Daniel. (2020). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Guritno, P. D., Suyono, H., & Sunarjo, S. (2019). Competency Model of Social Entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(3), 94–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.256>
- Lehner, O., & Kansikas, J. (2011). *Social Entrepreneurship Research Across Disciplines: Paradigmatic and Methodological Considerations*.
- Marecki, J. (2014). *The Importance of Social Intelligence for Entrepreneurial Leaders*.
- Mitroff, I. I., & Silvers, A. (2010). *Dirty Rotten Strategies: How We Trick Ourselves and Others into Solving the Wrong Problems Precisely*. Stanford Business Books. [https://books.google.de/books?id=9lol\\_cctGHkC](https://books.google.de/books?id=9lol_cctGHkC)
- Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools*. In *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3>
- Rahim, A., Civelek, I., & Liang, F. H. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487–499. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2017-0055>
- Rahim, M. (2003). *Managing Conflict in Organizations* (pp. 370–379). <https://doi.org/10.4324/9780203474396-38>
- Roundy, P. (2014). The stories of social entrepreneurs: Narrative discourse and social venture resource acquisition. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(2), 200–218. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2014-0009>
- Roundy, P. T. (2022). Narratives and emotion in social entrepreneurship communication. In *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (pp. 182–194). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563-23>
- Sannikova, A., Vevere, V., & Titko, J. (2023). Kompetencijas Necessary for a Social Entrepreneur: A Case Study Of Latvia. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 604–612. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19703>
- Sen, P. (2007). Ashoka’s big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 39, 534–553. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.10.013>
- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). Social enterprise as a generator of quality of life and sustainable development in rural communities. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 37, 255–284. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7028>
- Waldner, C. (2020). In the Centre of Attention: How Social Entrepreneurs Influence Organisational Reputation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1823456>
- Zamantılı Nayır, D., & Shinnar, R. S. (2020). How founders establish legitimacy: A narrative perspective on social entrepreneurs in a developing country context. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 221–241. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2019-0073>
- Zehir, C. (2021). The Relationship Between Social Innovation and Social Intelligence: A Conceptual Framework. 84–92. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.02.8>

## Modul 5

- Bornstein, D. and Davies, S. (2010). Social entrepreneurship: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press.
- Durand, L., Frankland, R., Nowack, D., Sánchez, M. (2021) The Social Procurement Manual. A practical guide to integrating social business into corporate value chains. Yunus Social Business. Available at: <https://corporateyunus.com/social-procurement> [Accessed 10.10 2024]
- Elizabeth Perry (2022). Do you have an entrepreneurial spirit? 10 characteristics to lean into. [online] Available at: <https://www.betterup.com/blog/entrepreneurial-spirit> [Accessed on 21.10.2024]
- European Commission, 2015. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, Synthesis. Available at: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- Heysse, H., Corbalan, S., Poissonnier, L., Papoutsi, G., Brachet, I., Nørgård, M.K. and Jeune, H. (2020). Mind our business. Amplify the transformative power of sustainable and inclusive business models through EU external action. Brussels, Belgium: CONCORD [online]. Available at: <https://concordeurope.org/2020/12/01/mind-our-business-amplify-the-transformative-power-of-sustainable-and-inclusive-business-models-through-eu-external-action/>
- Irish Social Enterprise Network 2017. Social enterprise toolkit. Available at: <https://socialenterprisetoolkit.ie/>
- School for Social Entrepreneurs (n.d.). Why you should measure your social impact.[online] Available at: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/> [Accessed 10.20. 2024]
- Sonenshine, J. (2017). ChangeSeekers: Finding your path to impact. Connective Impact. Wikipedia (n.d.) Stakeholders Analysis. [online] Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis) [Accessed 16.10. 2024]
- Drucker, F. P. (1994), The Theory of the Business, magazine (September–October 1994) <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, Accessed 15.10

## Modul 6

- Bornstein, D. and Davies, S. (2010). Social entrepreneurship: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press.
- Durand, L., Frankland, R., Nowack, D., Sánchez, M. (2021) The Social Procurement Manual. A practical guide to integrating social business into corporate value chains. Yunus Social Business. Available at: <https://corporateyunus.com/social-procurement> [Accessed 10.10 2024]
- Elizabeth Perry (2022). Do you have an entrepreneurial spirit? 10 characteristics to lean into. [online] Available at: <https://www.betterup.com/blog/entrepreneurial-spirit> [Accessed on 21.10.2024]
- European Commission, 2015. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, Synthesis. Available at: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- Heysse, H., Corbalan, S., Poissonnier, L., Papoutsi, G., Brachet, I., Nørgård, M.K. and Jeune, H. (2020). Mind our business. Amplify the transformative power of sustainable and inclusive business models through EU external action. Brussels, Belgium: CONCORD [online]. Available at: <https://concordeurope.org/2020/12/01/mind-our-business-amplify-the-transformative-power-of-sustainable-and-inclusive-business-models-through-eu-external-action/>
- Irish Social Enterprise Network 2017. Social enterprise toolkit. Available at: <https://socialenterprisetoolkit.ie/>
- Peter Drucker, Father of Management thinking (1909–2005) Read: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- School for Social Entrepreneurs (n.d.). Why you should measure your social impact.[online] Available at: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/> [Accessed 10.20. 2024]
- Sonenshine, J. (2017). ChangeSeekers: Finding your path to impact. Connective Impact. Wikipedia (n.d.) Stakeholders Analysis. [online] Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis) [Accessed 16.10. 2024]
- The Theory of the Business by Peter F. Drucker. From the Magazine (September–October 1994)

[www.epic-project.eu](http://www.epic-project.eu)