



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
Сектор за уговарање и финансирање програма
из средстава Европске уније
МИНИСТАРСТВО ЗА РАД, ЗАПОШЉАВАЊЕ,
БОРБУКА И СОЦИЈАЛНА ПИТАЊА
МИНИСТАРСТВО ОМЛАДИНЕ И СПОРТА

Овај пројекат финансира
Европска унија



#ЕУ
ЗА ТЕБЕ

Ова публикација објављена је уз финансијску помоћ Европске уније.
За садржину ове публикације искључиво су одговорни аутори,
Удружење „Limitless“ и Форум младих са инвалидитетом Србије и
та садржина нипошто не изражава званичне ставове Европске уније.

ПОДРШКА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ АКТИВНОМ УКЉУЧИВАЊУ МЛАДИХ

СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА ЗА
РАЗВОЈ ПОТЕНЦИЈАЛА МЛАДИХ

СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Приручник за професоре

Удружење „Limitless“
Светозара Ћоровића 16/32, Београд
Тел: +381 61 1817174
e-mail: limitless.beograd@gmail.com | www.limitless.org.rs
europa.rs | cfcu.gov.rs | minrsa.gov.rs | mos.gov.rs | ukjucivarjemladih.rs

Александар М. Дејановић

Београд, 2019.

Александар М. Дејановић

Социјално предузетништво

приручник за наставнике

Београд, 2019.

Аутор

Александар М. Дејановић

**Социјално предузетништво
приручник за наставнике**

Издавач

Удружење “Limitless”, Београд

Уредник

Јован Јовановић

Лектор

Марија Мијаиловић

Рецензенти

Чедомир Љубојевић

Момчило Талијан

Штампа

Stonicom ДОО, Београд

Тираж

160 примерака

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

ISBN 978-86-900483-2-8

COBISS.SR-ID 281157644

“Ова публикација је направљена уз финансијску помоћ Европске уније. Садржај ове публикације искључиво је одговорност Удружења “Limitless” и Форума младих са инвалидитетом Србије и не представља званичне ставове Европске уније”

Социјално предузетништво је још увек недовољно позната тема у домаћој теорији и пракси. Недостатак знања из ове области представља један од најважнијих ограничавајућих фактора за развој социјалне економије у Србији. Због тога је веома важно да се млади едукују, односно, да науче основне лекције из ове области. У том процесу изузетно значајну улогу имају професори, односно, едукатори који треба да преносе ово знање. Да би што успешније испунили ову своју улогу, потребна им је адекватна литература, али и приручници као што је овај - „Социјално предузетништво – приручник за наставнике“.

Приручник на почетку обухвата скраћени преглед основног курса о социјалном предузетништву који је систематизован у 10 модула: (1) Концепт социјалног предузетништва и његов значај; (2) Опште карактеристике социјалног предузетништва; (3) Одређивање циљних група; (4) Карактеристике и развој бизнис плана; (5) Потрага за пословним моделом; (6) Основни кораци у креирању старт-уп бизниса; (7) Представљање примера добре праксе у области социјалног предузетништва; (8) Увод у развој комуникационих вештина; (9) Основе преговарања и (10) Развој основних знања и вештина за управљање предузећем.

Сваки од набројаних модула је веома кратко и јасно објашњен, а нарочито су наглашени делови који су посебно важни. При томе, аутор приручника инсистира на интерактивном учењу које подразумева да се између едукатора и ученика, али и између ученика међусобно успостави интеракција. Предност ове методе учења је да се подигне ниво мотивације у групи и да се подстакне сарадња између ученика, да заједнички раде на циљевима учења, на обради садржаја и примени наученог. У наставку представљен је напредни курс о социјалном предузетништву који обухвата додатних 6 модула: (1) Развој пословних идеја; (2) Бизнис план; (3) Тендерске и кредитне процедуре; (4) Маркетинг – Висибилити – Промоција; (5) Тимови и тимски рад и (6) Управљање ризицима.

У средишњем делу овог Приручника дефинисане су две радионице (workshop) за основни курс. Прва радионица односи се на развој комуникационих вештина. Циљ

ове радионице је да ученици стекну базична знања о пословној комуникацији. Друга радионица посвећена је преговарању које представља један од основних облика људске комуникације. У преговарању једна од кључних вештина је и активно слушање и зато ова радионица треба да оспособи ученике како да усмере пажњу и да на прави начин разумеју свог саговорника. Исто тако, у оквиру напредног курса су предвиђене две радионице. Прва радионица треба да покаже како се развијају нове пословне идеје, а друга како се пише бизнис план. У наставку је детаљно приказана једна од методологија за израду бизнис планова. У овом делу приручника су приложени и сви потребни обрасци који ће бити коришћени у планираном такмичењу о социјалном предузетништву. Осим тога, наведени су и критеријуми за оцену бизнис планова. У приручнику се налазе тестови за проверу знања ученика, као и упитник за евалуацију ових посебних образовних програма. На крају, у посебном делу, представљени су основни појмови који се користе у литератури и настави о социјалном предузетништву.

Приручник је писан разумљиво и илустративно. Усмерен је на суштину, а не толико на форму. Дефинише основне смернице, а оставља едукаторима широк простор да изаберу начин на који ће градиво приближити ученицима. У њему су предложене теме о којима треба дискутовати, проблеми које треба решити, вежбе које подразумевају активно учешће ученика. Дакле, нагласак је на практичним знањима и вештинама, односно, на знањима која се лако претварају у активности.

Проф. др Чедомир Љубојевић

Проф. др Момчило Талијан

САДРЖАЈ

1.СКРАЋЕНИ ПРЕГЛЕД	1
1.1.Почетни курс.....	1
1.2.Напредни курс	12
2.ОРГАНИЗАЦИЈА РАДИОНИЦА (WORKSHOPS).....	19
2.1.Почетни курс - развој комуникационих вештина (workshop).....	19
2.2.Почетни курс - вештине говарања/активно слушање (workshop).....	23
2.3.Напредни курс - генерисање идеја пре (workshop).....	27
2.4.Напредни курс - креирање бизнис плана (workshop)	32
3.ПРИПРЕМА ТАКМИЧЕЊА У СОЦИЈАЛНОМ ПРЕДУЗЕТНИШТВУ.....	40
3.1.Образци за такмичење	43
3.2.Основне пропозиције такмичења	58
3.3.Критеријуми за оцену business планова.....	59
4.ТЕСТОВИ.....	62
4.1.Почетни курс - тест	62
4.2.Напредни курс - тест.....	67
4.3.Критеријуми за оцену тестова	71
5.ЕВАЛУАЦИЈА НАСТАВЕ - УПИТНИК.....	73
6.ПОЈМОВНИК	76
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ	80

УВОД

Овај приручник намењен је наставницима који треба да ученицима представе и објасне најважније лекције из социјалног предузетништва. Његов основни циљ је да инспирише наставнике (едукаторе) и да им помогне да заинтересују ученике за ову веома актуелну тему која је изузетно значајна за појединце, за организације и за друштво. Појединцима може да промени живот, а утицај на организације и друштво је вишеструко позитиван. Захваљујући социјалном предузетништву и организације и друштво могу да постану праведније и хуманије.

Циљ описује жељено стање, оно што желимо да се догоди у будућности. У образовању, односно настави, циљ описује промене које желимо да се десе код ученика. Када се говори о предузетничком учењу, најчешћа очекивања су: (1) припрема ученика за самосталну предузетничку каријеру; (2) развијање предузетничке културе, односно, свести о самозапошљавању; (3) усвајање одређених општих и економских знања; (4) развијање одређених предузетничких вештина и (5) развијање ставова, вредности и особина личности важних за социјално предузетништво.

Социјално предузетништво има дубоке историјске корене, али је у савременим условима потпуније афирмисано тек крајем XX века. Почетак новог милиенијума означио је убрзани развој социјалног предузетништва, што је изазвало повећан интерес за проучавање овог комплексног феномена. Процењује се да сектор социјалног предузетништва у свету данас запошљава преко 40 милиона људи и више од 200 милиона волонтера. Међутим, у Србији овај концепт, односно модел пословања је тек у иницијалној фази. Један од битних услова за убрзанији развој је снажнија промоција ове теме, као и стицање знања и вештина о социјалном предузетништву. Улога наставника, односно, едукатора у овом процесу је непроцењива. У развоју слободних личности, успешних предузетника, поједнако су важни темељно знање и добар карактер. То значи да код младих треба водити рачуна поједнако и о стицању знању и о неговању савести. "Знање без савести може да буде опасно и опако." (Ћипић, 2004., стр.2.).

Приручник обухвата пет делова. Први део представља скраћени преглед основног и напредног курса о социјалном предузетништву. Други део посвећен је припреми и организацији две радионице (воркшопс) на којима треба да буду приказани практични аспекти социјалног предузетништва. У трећем делу дефинисана су правила, односно, критеријума за такмичење у изради пословних

(бизнес) планова. Четврти део садржи тестове и упитнике за евалуацију наставе. На крају, као посебан додатак, приложен је подсетник, односно, појмовник који обухвата најважније дефиниције из области социјалног предузетништва.

Овај приручник је резултат сарадње између невладине организације "Limitless" из Београда и Високе школе модерног бизниса (Modern Business School - MBS), у оквиру ИПА пројекта "Социјална предузећа за развој потенцијала младих" (Social Enterprises for Youth Potentials Development). Захваљујем свим колегама из пројектног тима на корисним сугестијама које су ми много помогле приликом писања овог приручника. У њега је уграђено искуство које је стечено дугогодишњим радом у настави, али и приликом реализације посебних образовних програма (семинари и курсеви) у оквиру Високе школе модерног бизниса из Београда. Осим тога, као узор у писању овог приручника, послужили су слични приручници преузети из међународне праксе.

Нагласак је постављен на практична знања, односно, на знања која се лако претварају у активности. Исто тако, инсистира се на интерактивном учењу које подразумева да се између наставника и ученика, али и између ученика међусобно успостави интеркција. Примена овог метода учења је да се подигне ниво мотивације у групи и да се подстакне сарадња између ученика, да заједнички раде на циљевима учења, на обради садржаја и примени наученог. Приручник за наставнике (едукаторе) није готов "производ", већ само почетни текст који треба обогаћивати новим садржајима. Свака повратна информација, сугестија, идеја, предлог и критика може представљати путоказ како овај приручник може да буде унапређен, да буде вреднији и кориснији.

Београд, септембар 2019. године

Аутор
Доц. др Александар Дејановић

1. СКРАЋЕНИ ПРЕГЛЕД

Посебан образовни програм о социјалном предузетништву подељен је на два основна дела: (1) Почетни курс и (2) Напредни курс. У оквиру почетног курса "How to start up social enterprises" представљени су базични појмови социјалног пословања, затим, правни и институционални оквири, као и најважније форме и модели организације социјалних предузећа. Посебно важан сегмент у оквиру почетног курса представља сегмент који се односи на припрему за покретање социјалног предузећа. Напредни курс је усмерен углавном на стицање вештина и знања која су неопходна за управљање социјалним предузећима. Обухвата теме из области управљања пројектима (Project Management), затим пословног планирања (Business Planing), управљања ризиком (Risk Management). Исто тако у напредном програму заступљене су кључне лекције из финансија, али и брендирања.

1.1. Почетни курс

Примарни циљ почетног курса је да обезбеди основно разумевање социјалне економије и социјалног предузетништва, али и да пробуди радозналост ученика, односно, да их заинтересује за ову веома актуелну и значајну тему. Секунарни циљ је да ученици схвате процес покретања социјалног предузећа и да спознају која су им пословна знања и вештине потребне да би успешно управљали социјалним предузећем. Почетни курс обухвата укупно 10 модула:

- Концепт социјалног предузетништва и његов значај
- Опште карактеристике социјалног предузетништва
- Одређивање циљних група
- Карактеристике и развој бизнис плана
- Потрага за пословним моделом
- Основни кораци у креирању старт уп бизниса
- Представљање примера добре праксе у области социјалног предузетништва
- Увод у развој комуникацијских вештина
- Основе преговарања

- Развој основних знања и вештина за управљање предузећем

Концепт социјалног предузетништва и његов значај

Први корак: дефиниција социјалног предузетништва!

Социјално предузетништво представља релативно нову тему у теорији и пракси. Многи не знају шта је то! Зато је веома важно дефинисати и објаснити овај појам, развој концепта социјалног предузетништва, његову улогу и значај. Без упознавања са основним појмовима, терминологијом, односно, категоријалним апаратом не може се попутније разумети ова тема (не само ова, него било која тема). При томе не треба бити сувише опширан и дубоко улазити у теорију, већ треба кратко и јасно објаснити неколико основних појмова као што су: (1) социјална економија; (2) социјално предузетништво; (3) социјални предузетник; (4) социјално предузеће и (5) друштвено одговорна компанија.

Препорука:

Представити наведене појмове графички, различитим бојама, јер је на тај начин лакше уочити дистинкцију између њих.

Пажња:

Приликом дефинисања социјалних предузећа може се појавити проблем, односно, дилеме које су веома присутне у теорији и пракси. Како разликовати социјално предузеће од сличних предузећа која имају само лабаве и посредне везе са социјалном мисијом? При томе се треба послужити критеријумима који су наведени у стратешком документу Европске комисије Иницијативи за *социјално пословање* (The Social Business Initiative) – погледати дефиницију социјалног предузећа у Прилогу.

Други корак: улога и значај социјалног предузетништва

Улогу и значај социјалног предузетништва у савременом друштву треба аргументовати актуелним подацима о броју социјалних предузећа и њиховом доприносу. Нпр. социјална економија ствара вредност која чини 10% од укупног бруто домаћег производа (ГДП) ЕУ. У овом сектору запослено је више од 11 милиона људи, што представља око 4,5% укупне популације запослених у ЕУ. На овом подручју послује више од 2 милиона социјалних предузећа. У Србији постоји

свега око 1.200 социјалних предузећа у којима ради преко 10.000 људи, што чини око 0,6% од укупно запослених у Републици Србији.

Опште карактеристике социјалног предузетништва

Први корак: навести и објаснити основне карактеристике социјалног предузетништва

У литератури има много наведених карактеристика социјалног предузетништва. Ипак, већина аутора се слаже да су посебно важне следеће карактеристике: (1) социјална мисија; (2) социјална, односно, друштвена промена; (3) социјална иновација; (4) предузетнички дух и (5) личност. Дакле, социјално предузетништво је усмерено према социјалној мисији тј. према неиспуњеној друштвеној потреби коју није задовољио ни комерцијални, ни државни сектор. На овај начин социјално предузетништво иницира друштвену промену у правцу унапређења (јачања) социјалне кохезије. Такође, битна карактеристика социјалног предузетништва је социјална иновација, односно, тражење новог приступа у решавању социјалног проблема. Према томе, предузетнички дух генерише социјално предузетништво, а не филантропија. Коначно, централна фигура социјалног предузетништва је личност социјалног предузетника (не постоји социјално предузетништво без социјалног предузетника).

Други корак: навести и објаснити основне карактеристике социјалног предузетника

Какав треба да буде социјални предузетник? Он треба да има све особине успешног предузетника, али мора да има и социјалну “ноту”. Треба да буде иноватор, упоран, ревностан, вредан, одговоран, практичан у решавању проблема, да има склоности тимском раду, способан да утиче на друге људе, али пре свега треба да буде несебично окренут заједници, односно, посвећен решавању друштвених проблема. Не сме бити безкрупулозан, егоистичан и похлепан!

Трећи корак: Дискусија!

Након излагања препустити ученицима да скицирају портрет идеалног социјалног предузетника наводећи његове кључне особине! Питања за ученике: Које особине су кључне за социјалне предузетнике, а које су мање важне? Да ли познају неког ко се бави социјалним предузетништвом? Да ли су подржали неку социјалну

иницијативу? (нпр. “Чеп за хендикеп”). Може се позвати на час и неко од социјалних предузетника који би укратко представио своју предузетничку идеју, описао колеге са којима ради и говорио о врлинама социјалних предузетника.

Одређивање циљних група

Први корак:

Социјални предузетник треба да одреди којим ће се циљним групама обраћати, односно, понудити производе/услуге. Одређивање циљних група представља један од кључних корака у планирању предузетничког подухвата. Наведите неки пример који то показује. Нпр. нека ученици замисле да су написали писмо у који су уложили много времена и труда, а на којем није наведен прималац. То је бесмислено и такав труд је узалудан. Предузетничка енергија мора бити усмерена према што прецизније дефинисаним циљним групама. У одређивању циљних група увек се полази од одређених правила и критеријума. Најбитније је одговорити на питање коме су ваши производи/услуге намењени, тј. који проблем решава Ваш производ/услуга. Приликом дефинисања циљне групе, по правилу се користе демографски подаци (одлике) а то су: пол, године, место становања и социјални статус, односно, платежна способност. Осим тога, потребно је одредити и друге карактеристике циљне групе као што су нпр. стил живота и навике у куповини. Важно је напоменути да одређивање циљне групе не значи да искључујемо остале категорије, већ само показује у ком правцу усмеравамо ресурсе.

Вежба:

Одредите неки производ или услугу (нпр. услуга високог образовања) и дефинишите циљне групе. Тражите одговоре на питања: Да ли су потенцијални корисници услуге углавном мушкарци или жене? Којој старосној категорији припадају? Да ли се ради о руралној или урбаној популацији? Какав је њихов социјални статус? Који је њихов животни стил? Какве су њихове потрошачке навике?

Други корак:

Разговарајте са ученицима о социјално рањивим категоријама становништва (у пракси се често користи термин “социјално угрожени”). Овај појам је веома битан за сваког социјалног предузетника. Међутим, није га лако дефинисати, јер крије

веома велику и хетерогену групу грађана која обухвата више подгрупа. Постоје два основна критеријума који се примењују у идентификацији категорије “социјално угрожени”: (1) степен сиромаштва; (2) степен укључености у друштво, односно, степен искључености из друштва.

Карактеристике и развој business плана

Први корак: објаснити дефиницију, улогу и значај бизнис плана

Бизнис план је резиме прошлих, садашњих и будућих активности предузећа, односно, најефикаснији начин како да из прошлости (садашњости) предузеће стигне до жељених циљева у будућности. Обично се дефинише на почетку посла или у случају проширења пословања, развоја нових производа, приликом аплицирања за кредит или значајнијих промена у организацији. Има вишеструке улоге и значај. Даје форму предузетничкој визији, али представља и средство комуникације са учесницима у пословном подухвату. Овај докуменат служи да би се смањио ризик у пословању, али може да има и улогу контролног механизма. Бизнис план је намењен појединцу, односно, предузетнику који је одлучио да покрене сопствени бизнис, јер на основу тога може да сагледа реалне могућности. Може бити намењен предузећу које на овај начин може да процени више могућих стратегија пословања. Са аспекта предузећа, бизнис план је намењен и интерној јавности (власници, менаџери, запослени), али и спољним актерима (банкарима, инвеститори, добављачи, пословни партнери).

Други корак: навести и објаснити елементе бизнис плана

Постоје различите методологије за израду бизнис плана. Без обзира на разлике, бизнис план треба да садржи следеће делове: (1) Увод и насловна страна; (2) Извршни резиме; (3) Основни подаци о предузећу; (3) Анализа тржишта; (4) Производни план; (5) Маркетинг план; (5) План набавке; (6) План продаје; (7) План људских потенцијала; (8) Финансијски план; (9) Анализа ризика; (10) Прилози и документација. Основне карактеристике квалитетног бизнис плана су: разумљивост, релевантност, опрезност и поузданост.

Трећи корак: објаснити поступак (ток) израде бизнис плана

Процес израде бизнис плана почиње адекватном припремом, односно, организацијом планског процеса. То подразумева дефинисање циљева планирања,

поделу одговорности и алокацију времена и ресурса. Дуга фаза обухвата постављање оквира бизнис плана, прикупљање података, а у наредном кораку потребно је попунити овај оквир (писање бизнис плана). Након тога, неопходно је извршити контролу бизнис плана и дефинисати коначну верзију.

Потрага за пословним моделом

Први корак: дефинисати и објаснити појам пословног модела

Пословни модел описује на рационалан начин како организација ствара и испоручује вредност.

Дискусија:

Објаснити разлику између плана и пословног модела. Планови се примењују у случајевима када пословни модел постоји. Пословни модел се примењује онда када планови још не постоје - на самом почетку бизниса. Планови пропадају када су у питању start up компаније. Преживи само пословни модел!

Други корак - сегменти пословног модела / Business model Canvas /

Пословни модел Canvas представља "алат" за дефинисање пословног модела и обухвата укупно девет сегмената: (1) Сегмент купаца / Customer Segments /; (2) Канали / Channels /; (3) Односи са купцима / Customer Relations /; (4) Предложена вредност / Value Propositions /; (5) Токови прихода / Revenue Streams /; (6) Кључни ресурси / Key Resources /; (7) Кључне активности / Key Activities /; (8) Кључни партнери / Key Partners /; (9) Структура трошкова / Cost Structure /. Дефинисање сваког од наведених сегмената подразумева дубоко промишљање и процене о томе у којој мери се предузетничка идеја уклапа у тржишну реалност. Најчешће се у потрази за пословним моделом разматра неколико алтернативних модела. У том случају се ови модели тестирају и бира се модел који има највише изгледа да буде успешан на тржишту. Дефинисање пословног модела је итеративни процес. Морате да тестирате сваку вашу хипотезу и да прилагођавате пословни модел све док се не докаже да функционише (све док не валидирате пословни модел, односно, док не буде потпуно јасно да се на основу овог пословног модела могу решавати проблеми купаца/корисника и остварити токови прихода).

Вежба:

Поделите ученике у две групе. Обе групе имају задатак да за одређену пословну идеју дефинишу пословни модел користећи алат "The Business Model Canvas". На крају дискутујте о предложеним моделима.

Основни кораци у креирању start-up бизниса

Први корак - дефинишите и објасните појам стартап компаније

Старт-уп компаније су новостворене и иновативне организације у потрази за одрживим и скалабилним пословним моделом у условима високих пословних ризика. У литератури се често наводи и дефиниција Dave McClure-а оснивача једног од најпознатијих светских акцелератора 500 Startup-а: "Startup је компанија која тражи одговоре на питања: (1) Који је мој производ? (2) Ко су купци мог производа? (3) Како ће мој бизнис да зарађује новац?"

Дискусија:

Поставите ученицима питање: Да ли је новостворена пекара стартап компанија? Већина стручњака сматра да пекара може да буде стартап компанија, али да мора да испуњава два битна услова: (а) Да је технолошки и пословно иновативна; (б) да има потенцијал брзог раста и великих домета. Шта значи брз раст и велики домети? То значи да бизнис има потенцијал да од идеје до тржишне вредности (од неколико милиона па до неколико милијарди ЕУР) дође за 5 до 7 година. Потенцијал брзог раста и великих домета у ствари представља могућност скалирања. Нпр. да би пекара произвела 1.000 пецива потребно је 10 радника. То значи да јој је за производњу 10.000 пецива потребно 100 запослених. Наведимо сада пример стартап бизниса, нпр. Инстаграм. Три програмера и један дизајнер су могли да направе прву верзију која опслужује 1.000 корисника. Да би Инстаграм скалирали на милион корисника потребно је можда 10 запослених.

Други корак - кораци у креирању start-up бизниса

На почетку предузетник мора да генерише пословну идеју. При томе се може послужити различитим индивидуалним и групним креативним техникама. Предузетник, затим, треба да окупи тим који је спреман да следи идеју. Након тога, потребно је оценити идеју и дефинисати, а затим и валидирати пословни модел. У следећој фази, већина стартап компанија настоји да привуче инвеститоре и да на тај

начин убрза развој. Развој стартап организација није линеаран. Већина startup-а не успе и брзо нестане са тржишта (стопа морталитета старапа је веома висока). Међутим, успешни стартапи остварују експоненцијални раст.

Представљање примера добре праксе у области социјалног предузетништва

Први корак: Приказати искуства социјалних предузећа у Србији

На почетку објаснити правне форме социјалних предузећа у Србији (удружења грађана, задужбине и фондације, предузећа за радну интеграцију особа са инвалидитетом, задруге и друштва са ограниченом одговорношћу). У наставку требало би навести неколико основних података о стању социјалног предузетништва у Србији. Према подацима из 2012. године у Србији постоји око 1.200 социјалних предузећа. Међу овим предузећима две трећине чине задруге (65,6%), а затим удружења грађана (23,7%). Знатно мање су заступљена предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом (3,8%), развојне агенције (2,7%), фондације (1,9%) и пословни инкубатори (1,5%). Посматрано по регионима, највећи број социјалних предузећа основан је у Војводини (45,8%), а најмањи на градском подручју Београда (10,5%). Социјална предузећа у Републици Србији остварила су бруто додату вредност у износу од 6,8 милијарди динара, што чини око 0,2% бруто домаћег производа Србије. У сектору социјалних предузећа било је запослено преко 10.000 људи, што чини око 0,6% од укупно запослених у Србији. На крају представити неколико примера успешног пословања социјалних предузећа у Србији (СОРАС, Београд и предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом Inval-stat доо Ковин).

Други корак: Приказати искуства социјалних предузећа у региону (Хрватска и БиХ);

Сажето представити правни и институционални оквир за развој социјалног предузетништва у Хрватској и БиХ. Навести примере успешног пословања социјалних предузећа.

Трећи корак: Приказати искуства социјални предузећа из В. Британије, Индије, Мексика

Објаснити социјално предузетништво као глобални феномен. Процењује се да је 3,2% укупне светске популације ангажовано у овој сфери. Најзапаженији резултати остварени су у развијеним земљама (навести неколико примера из В. Британије), али се убрзани напредак социјалног предузетништва остварује и у земљама у развоју. То показују и успешни примери пословања социјалних предузећа из Индије и Мексика.

Увод у развој комуникационих вештина

Први корак: дефинисати појами врсте комуникације

Комуникација представља процес преношења поруке од једне особе до друге особе или места. Сам процес комуникације подразумева размену чињеница, идеја и мишљења између људи. После дефинисања, објаснити основне врсте комуникације (вербална и невербална комуникација). Нарочито обратити пажњу на невербалну комуникацију и њене облике (нелингвистичка и паралингвистичка). У нелингвистичку спада све што није везано за говор као нпр. фацијална експресија и покрети тела, а у паралингвистичку се убрајају све оно што се односи на говор, али не и на сам садржај говора (тон, паузе и сл.). Студија о невербалној комуникацији која је реализована на Универзитету УЦЛА показује да се само 7% комуникације односи на изговорене речи, 38% се односи на тон, а чак 55% на говор тела. Истраживања су показала да у 30 минута двоје људи може разменити преко 800 невербалних знакова.

Други корак: објаснити правила успешне комуникације

Основни критеријуми успешног комуницирања су: (1) Јасноћа током комуницирања; (2) Одабир правог канала комуникације; (3) Прилагођавање тона ситуацији и току разговора; (4) Коришћење умерених израза; (5) Активно слушање саговорника и (6) Давање и примање повратне информације. Давање и примање повратне информације је од посебне важности за социјалне предузетнике. Повратна информација може да буде конструктивна и деструктивна. Конструктивне повратне информације се пружају са циљем да неком помогну да буде бољи у извршавању својих радних задатака и активности. Да би повратна информација имала позитивне ефекте, мора да буде тачна, објективна, правовремена, конкретна, усмерена на понашање, искрена, веродостојна и мора да мотивише на боље резултате. Постоје и деструктивне повратне информације које садрже само недобронамерну критику.

Вежба: Које су типичне баријере у комуникацији и како се превазилазе?

Најчешће баријере у комуникацији су наређивање (командовање, дириговање, утицање на саговорника), претња, моралисање, осуђивање, претерано анализирање, минимизовање проблема, сарказам. Два ученика у разговору треба да покажу ове баријере и начине за њихове превазилажење.

Основе преговарања

Први корак: дефинисати појам преговарања и објаснити процес преговарања

Преговарање је двосмерна комуникација усмерена на постизање споразума између страна које имају обострани интерес и/или заједнички проблем и потребу за дијалогом који треба да доведе до споразума. То је процес путем којег треба да откријемо услове да добијемо нешто за себе од онога који жели нешто од нас. Другим речима, преговарање је процес путем којег покушавамо да уверимо друге да нам помогну у остваривању наших потреба, док истовремено водимо рачуна о њиховим потребама. Процес пословног преговарања се састоји из неколико фаза: (1) припрема и планирање; (2) размена информација - дискусија; (3) сукоб интереса и споразумевање; (4) фаза закључивања уговора. У теорији и пракси сматра се да је прва фаза најважнија за успех преговора. Истраживања су показала да ова фаза може да допринесе и до 90% успеху у преговорима. Основни задатак у овој фази да се дефинишу сопствене потребе, жеље и могућности и да се анализирају потребе друге стране. На овај начин се лакше долази до решења које ће максимално задовољити и једну и другу страну. Уколико ово решење не наиђе на разумевање друге стране, потребно је одредити и своју најбољу алтернативу, односно, друго најбоље решење (the second best solution).

Други корак: типови пословних преговарача и потребне вештине

Пословни преговарачи се, са аспекта својих преовлађујућих психолошких особина, могу поделити на следеће категорије: (1) доминантни преговарачи; (2) екстровертни преговарачи; (3) интровертни преговарачи; (4) "невинашца"; (5) "глумци"; (6) "филозофи"; (7) "чувари". Кључне особине успешних преговарача су вештина слушања, вештина постављања питања, стрпљење, флексибилност, усмерење на задовољство саговорника, склоност ка преузимању ризика, способност решавања проблема и спремност да устану и оду.

Вежба: Активно (ангажовано) слушање

Једна од најважнијих вештина која долази до изражаја у преговорима је активно слушање саговорника. Правила активног слушања су: а) не прекидајте саговорника; б) не нудите савете; ц) не осуђујте и не критикујте; д) немојте негативно коментарисати и е) научите да ћутите.

Развој основних знања и вештина за управљање предузећем.

Први корак: навести и објаснити основна знања и вештине за управљање предузећем;

Успешно управљање предузећем подразумева одређена пословна знања и вештине међу којима су најважније: (1) планирање; (2) организација; (3) финансије; (4) маркетинг и (5) управљање људским ресурсима. Планска функција представља полазну основу менаџмента. Планирањем се одређују циљеви организације и начини њиховог остваривања. Истраживања су показала да планирање у највећој мери доприноси успеху новог предузетничког подухвата. Са друге стране, пословни успех зависи и од изградње организационе структуре која се може назвати и "скелет", односно, "кичма" предузећа. Постоји више модела организационих структура (линијски, дивизиони, пројектни, матрични и сл). Неодговарајућа организациона структура може успорити, па чак и закочити способност и капацитет управљачког система. Исто тако, знања и вештине из области финансијског управљања су веома значајне. Када предузетници планирају покретање новог бизниса, морају донети одлуку како ће финансирати реализацију својих предузетничких идеја (самофинансирање, породица и пријатељи, инвеститори, банке, државни извори финансирања). Чак и када бизнис добије развијенију форму, финансије представљају "крвоток" и битно утичу на перформансе организације. Такође, знања и вештине из области маркетинга су круцијалне за развој предузећа. Захваљујући маркетинг пословној филозофији бизнисе се посматра из перспективе купца, односно, потрошача што је круцијално за развој предузећа. Коначно, без ефикасног и ефективног управљања људским ресурсима нема успешног бизниса.

Други корак: покрените дискусију која су знања и вештине најважније;

Да ли су за пословни успех важнија знања или вештине? Које је најважније пословно знање? Зашто? Наведите позитивне и негативне примере у пракси

предузећа који треба да илуструју улогу и значај појединих знања и вештина. Након тога, дискусију усмерите у правцу тражње одговора на следећа питања: Да ли је могуће да у једном човеку буду обједињена сва пословна знања неопходна за успех предузећа? Замислите да сте директор велике компаније и да вам сарадник за маркетинг предлаже решење које не прихвата ваш сарадник за финансије. Кога бисте послушали, односно, какву одлуку би донели? Како "купити" знање? Да ли запослити стручњака или ангажовати пословног консултанта?

1.2. Напредни курс

Овај приручник је намењен младима који већ поседују одређено основно знање из предузетништва, имају одређена искуства и развијене пословне вештине. Циљ овог приручника је да детаљније укаже на битне елементе успешног управљања социјалним предузећем и да додатно прошири знања и вештине социјалних предузетника. Напредни курс обухвата укупно 6 модула:

- Развој пословних идеја
- Бизнис план
- Тендерске и кредитне процедуре
- Маркетинг - Visibility - Промоција
- Тимови и тимски рад
- Управљање ризицима

Први модул је посвећен креативном процесу, односно, техникама за генерисање и оцену идеја. То је почетак сваког предузетничког подухвата и нарочито је важно да се препознају идеје које имају изражен потенцијал и да се проследе у наредну фазу развоја. Други модул је, такође, веома значајан и односи се на израду бизнис плана који представља путоказ за успешан развој предузетничке идеје, односно, организације. Трећи модул се односи на тендерске и кредитне процедуре, а четврти модул је посвећен маркетингу, а посебно промотивним активностима (лична продаја, мере за унапређење продаје, оглашавање, ПР, директни маркетинг, ширење усмених препорука). Пети модул садржи најважније лекције о управљању пројектима (тимови и тимски рад), што је врло битно имајући у виду да многа социјална предузећа функционишу као пројектне организације. Коначно, шести модул тематски је оријентисан према управљању ризицима. Овај сегмент пословања социјалних предузећа не сме бити

запостављен, јер ризици могу неповољно да утичу на реализацију циљева у социјалном предузетништву.

Нагласак у напредном курсу није постављен на дефинисању појмова и теоријским објашњењима, већ на решавање практичних задатака социјалних предузетника. Другим речима, наставници, односно, едукатори треба да инсистирају на објашњењу процедура и упутстава, као и на практичним саветима.

Развој пословних идеја

Први корак: објаснити појам и улогу креативности у предузетништву

Сваки предузетнички подухват почиње идејом. Креирање нових пословних идеја може се систематски развијати применом различитих техника. Ове технике могу се поделити на аналитичке и интуитивне. Аналитичке технике су устројене према прецизно дефинисаној процедури, док се интуитивне технике базирају више на машти и интуицији. Постоји још и класификација на индивидуалне и групне. Индивидуалне технике примењује појединац, а групне технике генеришу креативност у оквиру групе.

Други корак: фазе у креирању нових идеја применом технике "лажних лица"

Техника "лажна лица" назива се често и техника "обрнутих претпоставки". Ослања се на рационалне (свесне) менталне капацитете. Циљ ове технике је да превазиђе конвенционалне претпоставке и да на тај начин подстакне креативност. Обухвата следеће фазе: (1) Дефинисање проблема; (2) Навођење претпоставки; (3) Проблематизовање и довођење у питање основних претпоставки; (4) Дефинисање "обрнутих" претпоставки; (5) Бележење обрнутих претпоставки за које се сматра да имају креативни потенцијал; (6) Тражење начина на који обрнуте претпоставке могу да буду реализоване.

Трећи корак: објаснити на примеру примену технике "лажних лица"

Техника "лажних лица" има широку примену у пракси. Нпр. желимо да отворимо ресторан и тиме смо практично дефинисали тему, односно, проблем. У другој фази наводе се уобичајне претпоставке као што су: (1) ресторани су смештени у објекте; (2) у ресторану се припрема и служи храна; (3) ресторан има фиксно радно време нпр. од 10:00 до 22:00 сата. Све ове претпоставке су тачне, већ

потврђене у пракси. Међутим, нама треба креативно решење и зато у следећој фази наводимо обрнуте претпоставке: (1) ресторан није смештен у објекат; (2) у ресторану се не припрема и не служи храна; (3) ресторан нема фиксно радно време. Анализа ових обрнутих претпоставки може нас довести до следећих идеја: а) Ресторан не мора да буде смештен у неком физичком објекту, него може да буде софтверска апликација; б) у ресторану не мора да се припрема и служи храна, већ је могуће да се на бази он-лине наруџбе храна испоручује на кућну адресу; ц) ресторан не мора да има фиксно радно време, већ храна може да се испоручује 24/7.

Бизнис план

Први корак: припрема за израду бизнис плана

Почетна фаза подразумева дефинисање концепта бизнис плана у зависности од тога у које сврхе се бизнис план користи, односно, коме је намењен. Бизнис план је најчешће резултат тимског рада. Потребно је, дакле, формирати тим састављен од различитих профила, а затим дефинисати задужења и одговорности. Сваки члан тима добија одговарајуће задатке и рокове. Следи прикупљање информација о сопственом пословању, тржишту и о конкуренцији. Валидност и поузданост бизнис плана зависи од квалитета доступних информација. На лошим информацијама не може се реално планирати.

Други корак: израда бизнис плана

Сваки члан тима, на основу прикупљених података, у складу са својим задужењима, треба да напише део бизнис плана. При томе, веома је важно да ове активности буду координиране о чему треба да води рачуна вођа тима. Бизнис план треба да буде израђен у складу са стратегијом организације и ослоњен на реалне процене тржишних кретања. Исто тако, делови бизнис плана морају бити међусобно усклађени (нпр. финансијски план мора да буде усклађен са планом продаје, планом набавке, маркетинг планом, затим планом производње, као и планом људских ресурса). Приликом израде бизнис плана потребно је уважавати општа начела планирања као што су начело реалности (планирати на основу реалних могућности предузећа), начело систематичности (планирати на основу системског приступа), начело интегралности (посматрати предузеће као целину, а не као прост збир организационих делова), начело хомогености (све економски значајне

величине, ради упоредивости, исказивати у истим јединицама мере), начело еластичности (прилагођавати планове значајнијим променама) и сл.

Трећи корак: контрола бизнис плана

Планирање је итеративни процес. После израде бизнис плана потребно је проверити постављене циљеве, односно, утврдити да ли постоје суштинске и техничке грешке. Контрола се, по правилу, спроводи на више нивоа. Правило је да финалну контролу реализује лице које није учествовало у изради бизнис плана, јер искуство показује да они који су били непосредно ангажовани у планирању теже проналазе грешке.

Тендерске и кредитне процедуре

Први корак: објаснити тендерске процедуре

Према позитивним законским прописима у Републици Србији, тендер је јавни позив за прикупљање понуда и представља формализовани начин којим нека институција јавно оглашава потребу за прикупљање понуда за набавку одређених ствари или услуга. Његов садржај и форма дефинисани су у складу са Законом о јавним набавкама ("Sl. glasnik RS", br. 124/2012; 14/2015 i 68/2015). Социјални предузетници су посебно заинтересовани за јавне позиве (конкурсе) на које могу да пријаве своје пројекте: (1) позиви ЕУ фондова; (2) позиви на националном нивоу /министарства, агенције/; (3) позиви на локалном нивоу /градови, општине/; (4) остали позиви /амбасаде, програми више земаља/. Такође, потребно је упознати социјалне предузетнике са различитим поступцима јавне набавке и предочити им који су обавезни елементи понуде. Нарочито је важно да се социјалним предузетницима објасни како да докажу испуњеност услова који се најчешће захтевају у поступку јавне набавке. Детаљно објаснити правила и процедуре према Практичном водичу Европске комисије. Вежба: презентирајте неки од јавних позива за прикупљање понуде. Пажљиво анализирајте услове и захтевајте од ученика да припреме потребну документацију.

Други корак: објаснити кредитне процедуре

Социјални предузетници, односно, социјална предузећа често се, у потрази за финансијским средствима, обраћају банкама. У таквим случајевима се суочавају са кредитним процедурама и при томе морају да испуне следеће критеријуме: (1) да

послују минимум 2 године; (2) да остварују позитиван утицај на развој друштвене заједнице; (3) да немају блокаду рачуна последњих 12 месеци; (4) да доставе финансијске извештаје; (5) да имају уредну кредитну историју. Поред тога, неопходно је да доставе следећа документа: захтев за кредит, финансијске извештаје за последње 2 године, бруто биланс не старији од 30 дана, картице купаца и добављача, као и статут организације. Вежба: анализирати конкретну банкарску понуду за социјална предузећа, односно МСП (нпр. Ерсте банка објављује ову понуду на својим веб страницама).

Маркетинг – Visibility - Промоција

Први корак: објаснити маркетинг концепт 4П

Маркетинг микс (4П) обухвата четири елемента: (1) Производ /Product/; (2) Цена /Price/; (3) Дистрибуција /Placement/ и (4) Промоција /Promotion/. Ова концепција има релативно једноставну логику. Сваки елемент маркетинг микса се може посматрати као "састојак", а њихова комбинација као "рецептура". Предузеће на основу својих процена, односно специфичности, треба да пронађе свој "рецепт" за успех: треба да развије одговарајући производ, да га понуди по одговарајућој цени, да га испоручи на одговарајуће место и да га промовише на одговарајући начин. Дакле, маркетинг микс представља оптималну комбинацију маркетинг варијабиле да би предузеће унапредило позицију на тржишту.

Други корак: објаснити промоцију као инструмент маркетинг микса

Промоција је инструмент маркетинг микса чији је основни циљ да кроз различите облике тржишне комуникације информише, објасни, заинтересује, анимира, односно, увери потрошаче да реагују на производе/услуге које предузеће пласира на тржиште. Постизање промотивних циљева захтева комбинацију различитих комуникационих метода и алата као што су: (1) Оглашавање / Advertising; (2) Унапређење продаје / Sales Promotion /; (3) Лична продаја / Personal Selling /; (4) Директни маркетинг / Direct marketing /; (5) Односи са јавношћу / Public Relations / и (6) Усмене препоруке Word of Mouth /.

Трећи корак: приказати примену промоције по моделу AIDA

Овај модел обухвата четири задатка промоције: (1) Привући пажњу /Attention/; (2) Створити интересовање /Interest /; (3) Изазвати жељу /Desire/ и (4)

Покренути на акцију /Action/. Дакле, на почетку купцу је потребно скренути пажњу на производ/услугу, а затим га постепено уводити у процес доношења одлука о куповини. У теорији се понекад између фазе изазивања жеље (Д) и предузеимања акције (А), разматра још једна фаза - уверење (Conviction). На тај начин се добија модификован модел (AIDCA).

Дискусија: разговарајте о ефектима промоције на друштвеним мрежама.

Тимови и тимски рад

Први корак: објаснити предности формирања тимова

Тимски рад има бројне предности: (1) већи ниво знања; (2) комбинација различитих вештина и искуства; (3) ефекат синергије; (4) већи степен сарадње; (5) већа продуктивност; (6) квалитетнији производи/услуге; (7) доношење квалитетнијих одлука; (8) већи број иновација, идеја и предлога; (9) већи степен учења - чланови тима уче једни од других; (10) већи степен флексибилности у обављању радних задатака и активности; (11) веће задовољство и посвећеност запослених.

Други корак: услови неопходни за успех тима

Услови који морају бити испуњени да би тим био успешан: (1) осећај заједништва и припадности тиму; (2) добри међуљудски односи свих чланова тима; (3) заједничка жеља и мотивисаност ка реализацији дефинисаних циљева; (4) јасни и недвосмислени поступци, методе, процедуре рада, тимске улоге; (5) адекватна знања, вештине и способности чланова тима и тим лидера.

Трећи корак: улоге и решавање конфликта у тиму

У тиму се могу разликовати следеће улоге: (1) Модератор - подстиче тим на побољшања; (2) Имплементатор - предузима конкретне акције; (3) Финишер - обезбеђује да посао буде завршен на време и (4) Координатор - обезбеђује координацију између чланова тима; (5) Тимски играч - охрабрује и подстиче сарадњу и комуникацију; (6) Истраживач - истражује шансе и могућности; (7) Оригинални мислилац - износи нове идеје и приступе раду; (8) Процењивач - анализира различите опције из више перспектива и (9) Специјалиста - обезбеђује специјализоване вештине. Уколико се у тиму поред јасних задатака и циљева тима и додељених тимских улога појави конфликтна ситуација, потребно је

идентификовати узроке конфликта и приступити његовом решавању коришћењем неке од следећих стилова (такмичарски стил, стил прилагођавања, стил избегавања, компромис, сарадња).

Вежба:

Реализовати тестирање у групи и утврдити за сваког појединца његов доминантан стил у решавању конфликта.

Управљање ризицима

Први корак: објаснити појам и природу ризика

Ризик је могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење циљева организације. Међутим, ризик не треба посматрати само у негативном смислу, као штетне догађаје, већ и као пропуштене (изгубљене) прилике. У савременим условима, динамичних, наглих и неочекиваних промена у окружењу, управљање ризицима има посебан значај. Сврха управљања ризицима је да се идентификују ризици, процени њихов утицај и предузму мере за заштиту од ризичних догађаја. Став према ризику може да буде: (1) избегавање ризика; (2) третирање ризика; (3) пренос, односно, трансфер ризика и (4) толерисање тј. прихватање ризика.

Други корак: фазе у управљању ризицима

Поступак управљања ризиком обухвата следеће фазе: (1) постављање циљева у управљању ризицима; (2) идентификација ризика; (3) мерење ризика; (4) поступање по ризицима (5) мониторинг ризика и (6) процена и поновно испитивање. Управљање ризиком смањује могућност губитака и трошкове заштите. Позната су два основна приступа за управљање ризиком: а) контрола ризика и б) финансирање ризика. Контрола ризика се огледа у минимизирању ризика коме су предузетник и предузеће изложени. Финансирање ризика се односи на усклађивање расположивих средстава за покриће губитака који произлазе из ризика који преостају после примене технике контроле ризика.

Трећи корак: стратегија управљања ризицима у социјалном предузетништву

Стратегија је докуменат којим се описује процес управљања ризицима у социјалном предузетништву. Циљ стратегије је да кроз методолошки оквир олакша

процес идентификовања и процену ризика, како би менаџмент донео исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика, односно, ради минимизирања ефеката деловања ризика у наредном периоду. У стратегији за управљање ризицима социјалног предузећа препоручљиво је да се ризици поделе у неколико основних група (нпр. стратешки и оперативни ризици) и да се за сваку од њих дефинише посебан стратегијски оквир.

2. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДИОНИЦА (WORKSHOPS)

Радионица (*eng. workshop*) је појам који се веома често среће у савременом образовању. Представљају спој теорији и праксе, односно, интерактивно учење на основу проверене и тестиране праксе. Заснивају се на обради практичних и одмах применљивих примера и ситуација. Радионице су присутне и у формалном, али су више заступљене у неформалном образовању. У оквиру почетног курса требало би организовати две радионице: (1) развој комуникацијских вештина; (2) вештине преговарања. Такође, напредни курс обухвата две радионице: (1) развој нових идеја и потрага за пословним моделом; (2) креирање бизнис плана.

2.1. Почетни курс - развој комуникационих вештина (workshop)

Комуникационе вештине су изузетно важне, јер можете имати најбоље идеје на свету, али уколико их не презентирате јасно, уверљиво и ефектно, оне неће доћи до изражаја. Вашу предузетничку идеју треба да комуницирате са различитим заинтересованим странама као што су инвеститори, банкари, представници регулаторних тела, запослени, купци и сл. Нпр. истраживања су показала да 80% успеха у продаји зависи од тога на који начин комуницирамо. Циљ ове радионице је да ученицима представи начин како да унапреде своје комуникационе вештине, а конкретно да их научи како да пишу пословни допис намењен заказивању састанка. Пословни допис је у е-мајл формату, јер у савременим условима класична пословна кореспонденција је готово потпуно нестала. Овај сегмент комуникације, иако веома узак, има велики значај за предузетнике-почетнике. Приликом покретања предузетничког бизниса, често се јавља потреба за заказивањем састанака од чијих исхода у значајној мери зависи динамика развоја предузетничке организације. У овој

комуникацији предузетници почетници праве типичне грешке и тако шаљу погрешне поруке, односно стварају погрешан утисак. Зато је, у оквиру почетног курса за социјалне предузетнике, неопходно у форми радионице, анализирати један овакав допис и јасно назначити правила која треба поштовати у оваквом виду комуникације да би се избегли могући неспоразуми и да би се заказивањем састанка добила прилика за постизање успеха.

Пример бр. 1. - КАКО НЕ ТРЕБА

Поштовани,

обраћам Вам се са молбом да нам закажете састанак у време и на месту где Вам одговара. Ја сам предузетник и представљам малу компанију која се бави социјалним предузетништвом. На састанку би разговарали о почетку наше сарадње. Ускоро очекујем повратну информацију.

С поштовањем,
ХУ

Овај пример, на први поглед, делује као уобичајена преписка. Међутим, овај е-маил садржи неколико типичних грешака:

- Обраћање (Поштовани) - већ на почетку нисте се лично обратили примаоцу поруке. Уместо личног обраћања изабрали сте фразу. То значи да се нисте потрудили да сазнате име и презиме примаоца поруке. Чак ни пол! Боље је обраћање "Поштовани господине" или "Поштована госпођо"¹. Међутим, свако више воли да га ослове по имену или презимену! Персонализујте мејл. Најбоље је е-маил почети нпр. "Поштовани господине Јовановићу," Ако већ познајтете примаоца, онда га можете ословити чак и са "Драги господине Јовановићу,"
- Фраза "обраћам Вам се са молбом..." - овде је неадекватна реч "молба". Ова реч се углавном користи у дописивању са државним органима, или када се обраћамо компанијама од којих очекујемо донаторство (поклон). У пословном свету појам

¹ У пословној кореспонденцији нема "госпођица". Увек у пословном допису женској особи напишите "Поштована госпођо (навести презиме)".

"молба" се готово и не помиње. Онај који "моли" унапред себе поставља у инфериоран положај. Уместо тога, много је прикладнија реч "предлог". У бизнису се разговара о предлозима. На овај начин се јасно ставља до знања примаоцу поруке да ће се расправљати о предлогу који би требало да буде интересантан за обе стране.

- Формулација "да нам закажете састанак у време и на месту које Вама одговара" - на овај начин тешко ћете доћи до састанка. Много је боље у оваквим случајевима употребити "затворено питање". Овај тип питања се најчешће формулише на следећи начин "да ли Вам више одговара састанак у среду или петак, у 12:00 часова у Вашој канцеларији". Прималац поруке онда има избор да Вам закаже састанак или у среду или у петак. У сваком случају Ви сте добили прилику.
- Формулација "представљам малу компанију која се бави социјалним предузетништвом" - сувише уопштено! Није важно да ли је компанија мала, средња или велика. То можете изоставити. Уосталом, друга страна може врло лако да провери основне податке о Вашој компанији захваљујући обавези јавног објављивања финансијских извештаја. Зато нема потребе да Ви сами говорите о Вашој компанији. Немојте да говорите о формату Ваше компаније, него покажите квалитет Вашег предлога!
- Тема састанка "на састанку би разговарали о почетку наше сарадње" -ова формулација је, такође, сувише уопштена. Шта значи "почетак сарадње"? Боље се фокусирати на пословни предлог. Потребно је препознати интерес друге стране и прецизно га артикулисати. Осим тога мора бити јасно шта се од примаоца поруке очекује. Немојте оставити читаоца да погађа, него реците конкретно. Дефинисањем акције која се очекује олакшавате читаоцу да учини наредни корак и да Вам одговори.

Осим наведених корекција, приликом дефинисања е-мејла треба поштовати још неколико правила. Прво, одредите кратку и јасну тему имејла (subject). То је, у ствари, наслов текста. Оно што пише на тој линији може да одреди "судбину" мејла. Ако га наслов заинтересује, прималац ће прочитати мејл. У супротном случају, највероватније ће га прескочити или чак избрисати. Зато у наслову наведите свега

неколико речи, не више од десет. Немојте користити фразе "Попуст!", "Сјајна понуда", "Понуда коју не можете одбити", јер то може у старту дисквалификовати мејл (спам филтер скенира имејл поруке и уколико пронађе нешто у наслову или садржају, имејл аутоматски бива означен као непожељан и завршава у спам фолдеру). Такође, немојте користити само велика слова. Дакле, први корак је најважнији - учините све што је у вашој могућности да прималац отвори ваш мејл. Када је порука отворена, учините све да буде прочитана до краја. Зато први пасус треба да буде атрактиван, односно, да привуче пажњу. У том смислу, избегавајте фразе и писање о себи. Пређите на ствар. Будите директни и дефинишите предлог јасно и недвосмислено. Наведите зашто сте одабрали баш тог примаоца, покажите да сте се потрудили да сазнате битне податке о тој особи и о компанији коју представља. При томе, немојте бити снисходљиви, већ одмерени.

Пример бр.1. - КАКО ТРЕБА

Поштовани господине Јовановићу,

обраћам Вам се са предлогом да на заједничком састанку размотримо могућност реализације пословне идеје за коју смо уверени да је у обостраном интересу. Одлучио сам да контактирам баш Вашу компанију зато што сте познати по друштвено одговорном пословању. Имајући у виду Ваше искуство сигурни смо да ћете препознати потенцијал наше идеје у области социјалног предузетништва - зато нам треба партнер као што сте Ви. Предлажем да састанак организујемо у наредних неколико дана. Да ли Вам више одговара среда или петак, у 12:00 часова у просторијама Ваше компаније. Очекујем Вашу повратну информацију и договор око детаља састанка.

Унапред се радујемо будућој сарадњи!

С поштовањем,
ХУ

Контакт:
мејл адреса
моб.

Водите рачуна и када шаљете мејлове. У време док су се имјелови слали само посредством персоналних рачунара, није било битно када су послати. Тек по укључењу рачунара и прегледом електронске поште, послати мејлови би били видљиви. Међутим, уз нову технологију (смарт телефони и таблети) стално смо доступни и на тај начин имамо могућност да мејлове отворимо истог тренутка када их примамо. Зато немојте поруке слати касно увече, јер на тај начин остављате лош утисак. Особа која прима овакав мејл може да помисли шта пошиљалац ради у касно доба ноћи. То може бити сигнал да имате неуредан дневни ритам. Допустите примаоцу приватно време. Уосталом, потрудите се да сазнате какав је распоред примаоца, када он највише отвара мејлове. Потрудите се да га упознате и да пошаљете у време када ће мејл бити отворен. Истраживања показују да се већина пословних мејлова шаље током радног времена. Највише мејлова се шаље у понедељак, а најмање у суботу и недељу. Међутим, показало се да су понедељак и уторак "најгори" дани за отварање мејлова. Приликом слања мејлова важна је и адреса иза које стоји Ваше лично име или да је ипак видљиво да је то адреса компаније коју представљате. Прималац ће отворити мејл, по правилу, ако препозна пошиљалоца или ако је адреса поуздана. Захтевајте од ученика да на основу наведених правила и примера напишу пословну поруку.

2.2 Почетни курс - вештине преговарања/активно слушање (workshop)

Преговарање је стално присутно у свакодневном животу, а нарочито је важно у пословном окружењу. То је начин на који људи превазилазе међусобне разлике. Представља један од основних облика људске комуникације. У ствари, преговарање је интерактивни процес комуникације када желимо нешто од других и/или када други желе нешто од нас. У савременим условима пословања, неопходно је да менаџери познају вештине преговарања, јер од тога у великој мери зависи и успех организације коју представљају. Једна од кључних вештина у преговарању је и активно слушање. Нажалост, мали број људи зна да активно слуша саговорнике. Истраживања су показала да просечан слушалац 75% садржаја који се преноси у комуникацији погрешно разуме, игнорише или одмах заборави. Још је мања способност слушаоца да чује оно што саговорник стварно жели да каже. Активно слушање обухвата три сегмента: (1) усмеравање пажње; (2) интерпретирање онога

што смо чули; (3) разумевање и памћење онога што смо чули. Способност активног слушања може се унапређивати сталним вежбањем. Стара пословица каже: "Природа нам је дала два уха, али само један језик: да бисмо више слушали, а мање причали". Циљ ове радионице је да ученике упозна са вештином активног слушања и са вежбама на основу којих могу ову вештину унапредити. Активним слушањем показујете ваш интерес и бригу за саговорника, што подстиче комуникацију, смирује напете ситуације, побољшава однос и подстиче другу страну да и она пажљивије слуша.

Усмерите и покажите пажњу – овај сегмент активног слушања је изузетно важан, јер даје сигнал другој страни да сте концентрисани на оно што говори. Прво је потребно да одлучите да ћете слушати. На почетку разговора реците себи "Сада ћу пажљиво да слушам!". То подразумева и да отклоните све препреке које могу да ометају вашу концентрацију (утишајте или искључите мобилни телефон, затворите врата или прозоре у просторији у којој се разговара, замолилите секретарицу да не дозволи непланиране уласке који ометају разговор и сл.). Посебно је важно да утишате своје мисли! Осим тога, да би активно слушали морате да знате да ћутите! Већина људи више воли да говори него да слуша. Тешко подносе раздобља ћутања и желе да говоре како би прекинули неугодну тишину. Важно им је да кажу нешто, без обзира да ли је то умесно. Зато - морате да научите да ћутите. Препустите саговорнику да говори, охрабрите га, а ви пажљиво слушајте. Не прекидајте разговор! Не нудите савете! Не доносите коначан суд и не расправљајте о томе шта саговорник говори. Слушајте!!! Осим тога, говором тела јасно покажите да слушате користећи одговарајуће невербалне знаке. Гледајте особу у очи, осмехујте се, повремено климните главом у знак разумевања. Техника која вам у томе може помоћи назива се Мирроринг (енгл. mirror - огледало). Ова техника подразумева да пратите говор тела, односно, фацијалне експресије саговорника и да узвратите на исти начин. Нпр. на осмех се узвраћа осмехом, на тугу тугом, а на бес треба одговорити разумевањем.

Не будите нервозни, већ покажите да имате времена за слушање вашег саговорника. Његове речи су средство којим он свој унутрашњи свет преноси другим особама. Обратите пажњу на тзв. кључне речи, оне које су посебно наглашене и оне које покрећу највише емоција. Посебно се фокусирајте на тзв. "скривену" поруку. Шта особа заиста мисли. Шта хоће да чујете или сазнате? Шта показују његови

невербални сигнали? Не гледајте на сат! Не листајте папире! Не гледајте у монитор или мобилни телефон! Повремено, бираним речима, покажите да пажљиво слушате саговорника: “Разумем шта ми говориш!”, “Поштујем твој став”, “Стало ми је до твог мишљења” и сл. Укључите емпатију, односно, посматрајте оно што саговорник говори из његове перспективе. Покажите способност прихватања и разумевања друге особе. Постављање питања, такође, представља јасан сигнал да пратите саговорника. Тражите додатне информације о теми разговора, али не често и не напетим тоном да то изгледа као пожуривање. У том смислу користите питања као нпр. “јесам ли вас добро разумео?”, “да ли грешим када мислим да...”. На тај начин проверавате да ли сте добро разумели оно што је речено. Исто тако, можете применити технику рефлексije (парафразирање) која вам омогућава да ефектно покажете заинтересованост. Ова техника захтева да на свој начин поновите саговорникове речи, а да не промените њихово значење што ће створити утисак да са појачаном пажњом пратите разговор. У одређеним случајевима можете користити “echo” технику када дословно поновите послење речи саговорника.

Интерпретирајте оно што сте чули – када саговорник заврши свој део излагања, искористите паузу и сумирајте оно што сте чули. Сумирање треба да обухвати најзначајније идеје и осећања која су се јавила током разговора. На овај начин се види напредак постигнут у року разговора, а осим тога се прикупљају важне информације и чињенице које могу утицати на коначан исход разговора. Исто тако, саговорнику показујемо да знамо да препознамо шта је важно, да смо правилно схватили његове мотиве и ставове, односно, позицију у разговору. У току сумирања истакнуте главне ставке у разговору нпр. : “На основу оног што сам чуо могу да кажем да...”; “Као што сте рекли...”; “Дакле, по вашем мишљењу...”, “Исправите ме уколико грешим, желите да кажете ...”. При томе будите пажљиви. Ако погрешно сумирате излагање вашег саговорника, показујете да га нисте добро слушали и разумели, а неспретном интерпретацијом можете га чак и увредити. Зато, пре сумирања, постављањем питања, решите све дилеме. Корисно је током разговора и забележити најважније ставке, али у томе не претерујте. Ситуација у којој друга страна говори, а ви стално пишете не оставља добар утисак. Сумирање треба да буде кратко, у свега неколико реченица. Дакле, у овој фази треба да створимо “платформу” за доношење закључака.

Разумевање онога што смо чули и доношење закључака - у овом сегменту активног слушања треба да, на основу разумевања и памћења², донесемо одговарајуће закључке. Већина саговорника ће умети да цени то што сте запамтили важне информације из разговора, што сте показали разумевање и емпатију. Размотрите све важне прикупљене информације током разговора (вербалне и невербалне). Ако вербална и невербална порука нису у складу, више верујте невербалној поруци. На основу прикупљених информација донесите одговарајуће закључке које ће усмеравати ваше понашање.

Вежба:

Изаберите два ученика. Један ће преузети улогу говорника, а други слушаоца. Ученик у улози говорника треба да опише неку особу која има битну улогу у њеном животу. Ученик у улози слушаоца треба да примени правила активног слушања - да охрабрује разговор, да поставља питања, да парафразира, да памти кључне речи, да препозна невербалне сигнале и да на крају донесе закључке. После тога, у разговору ова два ученика треба утврдити у којој мери су се добро разумели.

Неколико питања о комуникацији (квиз):

- Мушкарци причају више од жена? (Тачно)
- Жене се боље служе невербалном комуникацијом од мушкараца? (Тачно)
- Током разговора жене више гледају у саговорника него мушкарци? (Тачно)
- Жене ће чешће одговорити на питања која им нису упућена? (Нетачно)
- Мушкарци се смеју више од жена? (Тачно)
- Жене говоре живахније од мушкараца? (Тачно)
- Жене су склоније откривања личних појединости из свог живота од мушкараца? (Тачно)

² Памћење је задржавање поруке у меморији. Информације се прима преко чула и преноси на радне меморије, а затим део мозга одређује који ће се део радне меморије трансферисати у дугорочно памћење. Најважнији фактор који утиче на памћење је пажња. Када повећамо ниво пажње, можемо да побољшамо квалитет памћења. Стратегије дугорочног памћења ослањају се на три суштинске вештине: препричавање (исказивање информација сопственим речима), организовање и смањивање количине материјала које треба запамтити.

2.3. Напредни курс - генерисање идеја (workshop)

Креирање нових пословних идеја не може се препустити случајности и налетима насумичне инспирације. Креативни процес настанка нових пословних идеја мора да се негује како на индивидуалном, тако и на нивоу пословних организација, али и читавих друштвених заједница. Да би схватили како се долази до нових идеја, потребно је разумети начин на који размишљамо. Лева страна мозга задужена је за критичко, логичко и аналитичко размишљање. То је пресудно за решавање математичких задатака, али и језичких операција (читање и писање). Људи који су рационални, интелектуално настројени, логични и склони анализама, доминантно ангажују леву хемисферу мозга. Најчешће су то математичари, инжењери, истраживачи. Десна страна мозга представља уметничку половину наше свести. Ова хемисфера је седиште интуиције, емоција, невербалног размишљања. Међутим, постоје и мишљења да оваква подела није довољно аргументована, односно, да мозак функционише као једна целина. Лева и десна хемисфера мозга нису одвојене функционалне и анатомске јединице, већ су повезане сложеним нервним структурама и делују у сталној интеракцији.

Циљ ове радионице је да покаже неколико техника за генерисање идеја, али и како се, кроз једноставне вежбе, активира десна страна мозга, односно, буди креативност.

Техника "Шест шешира" (техника паралелног размишљања) заснива се на премиси да проблем треба посматрати из више углова. Наиме, већина људи је "заробљена" у свом начину размишљања. Ова групна техника настоји да проблем осветли са различитих страна. У реализацији ове технике користи се шест симболичких шешира од којих сваки представља одређени тип размишљања. Учесници се деле у 6 група по три члана. Сви добијају исту тему, односно, проблем који треба решити. Свака група добије један шешир уз објашњење коју врсту односа према теми симболизује. Бели шешир је неутралан, само га чињенице интересују, не показује осећања, фокусиран је само на податке којима располаже. Црвени шешир емитује снажне емоције - концентрише се само на своја осећања и интуицију. Своје предлоге износи без много размишљања. Црни шешир је опрезан, мрзовољан, склон критици, песимиста, води рачуна о ризицима и неповољним последицама. Супротно томе, жути шешир симболизује позитиван карактер

(оптимиста, пун наде, види само најбоље). Зелени шешир представља креативност, нове идеје, склоност променама, размишља о могућем напретку. Коначно, плави шешир обједињује карактере свих осталих, види који су недостаци, а које су предности осталих шешира. Након овакве поделе, свих шест група имају задатак да формирају и изнесу свој став о одређеном проблему. Особа/група којој је додељен плави шешир треба да сумира расправу. Ова техника промовисана је 1993. године (Edvard De Bono) и убрзо се показала као веома успешна. Користе је многе престижне фирме као што су IBM, Fedex, NTT, Rockwell International.

Латерално размишљање - приступ који подразумева прилажење проблему "са стране", уместо директног одговора на основу менталних конвенција. Како ова техника функционише, најбоље се може разумети на основу имагинарног примера. Замислите да се налазите у магичној соби са само два излаза. Изнад првог излаза постављено је огромно увеличавајуће огледало које концентрише сунчеве зраке и може вам нанети смртоносне опекотине. На другом излазу се налази змај који бљује ватру и последице су исте као у претходном случају. Који ћете излаз одабрати? Одговор је наравно прва врата, с тим што само треба сачекати да сунце зађе. То је латерални приступ, где ми бирамо повољно решење које није било очигледно на први поглед. Иако је питање било бинарног карактера - или прва врата, или друга - када занемаримо претпоставку да морамо одмах да реагујемо, решење је постало очигледно. Дакле, латерално размишљање је уметност реструктуирања проблема и питања. Да бисмо стимулисали латерално размишљање, потребно је да се придржавамо следећих препорука:

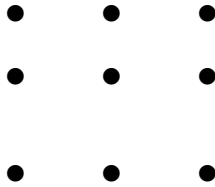
- Посматрање проблема из другог угла
- Не задовољавајте се првим решењем до којег дођете, него тражите још боља решења
- Покушајте да реаранжирате и прескачете одређене кораке у решавању проблема, чак иако то делује нелогично
- Одбаците критицизам да би омогућили новим идејама да расту
- Не тестирајте идеју у смислу да ли је она тачна или погрешна, него видите да ли она може допринети новим сазнањима из неког другог угла
- Избаците из употребе реч "не" и замените је неким другим речима које ће изазвати претпоставке и допринети стварању нових идеја

- Одбаците устаљене обрасце посматрањем сопствених утисака, концепција и вредносних параметара

Наредних неколико задатака могу вам помоћи да развијете способност латералног мишљења:

Питања:

1. Замислите да се налазите усамљени у пустињи. Имате уљану лампу (петролејку), свећу, једно дрво за потпалу и само једну шибицу. Шта ћете прво упалити?
2. Џонова мајка има 3 детета. Једно дете је назвала Април, а друго Мај. Како се зове треће дете?
3. Такмичите се у трци. Успели сте да претекнете такмичара на другом месту. Коју позицију сте заузели?
4. Отац и син су доживели саобраћајни удес. Отац је погинуо, а син је повређен и пребачен у болницу. Када је дежурни лекар угледао повређеног, узвикнуо је "Али то је мој син?" Да ли је ова ситуација могућа?
5. Човек живи у стану на врху десетоспратнице. Сваки дан силази лифтом, јер не воли да иде степеништем. Међутим, када треба да се попне користи лифт само до 7 спрата, а остала три спрата користи степениште. Зашто се тако понаша?
6. Спојите 9 тачака на следећем дијаграму, у четири потеза, без подизања оловке са хартије. Такође, није дозвољено да оловком пређете исту путању.

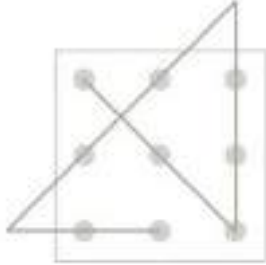


7. У корпи има шест јаја. Шест људи узме свако по једно јаје. Како је могуће да је у корпи остало још једно јаје?
8. Лоптица за стони тенис је упала у цев. Цев није отворена са друге стране. Пречник цеви је тек нешто већи него лоптица, тако да се лоптица не може дохватити руком. Нађите решење да дохватите лоптицу, а да је не оштетите?
9. Човек је искочио из авиона без падобрана и преживео, без повреда. Како је то могуће?
10. Човек је решио да напусти посао. Угасио је светло и отишао из просторије. Након тога погинуло је 200 људи. Како то објаснити?

Одговори:

- Прво ћете упалите шибицу!!
- Треће дете се зове Џон.
- Претекли сте другог такмичара. Дакле, сада сте ви други.
- Ова ситуација је могућа, ако је мајка дежурни лекар.
- Човек је патуљак. Када иде доле, може да притисне дугме које означава приземље. Међутим, када иде горе, може да дохвати само до дугмета за седми спрат..

- Решење је у размишљању "Ван оквира" (Out the box thinking).



- Могуће је ако је последњи човек узео корпу у којој је остало једно јаје.
- Сипајте воде у цев и лоптица ће се појавити на врху цеви.
- Авион је био на земљи!
- То је могуће у ситуацији да је човек био задужен за светионик.

Анегдота: Гаусова досетка

Karl Friedrich Gauss, принц математике, како су га звали, рођен је у Немачкој 1777. године. Још у детињству је показао изражену даровитост за математику о чему сведоче многе симпатичне анекдоте. Једна од ових анекдота потиче из његовог раног школовања. Учитељ је био изнервиран галамом на часу и решио је да ђаке запосли тако што ће им дати задатак који ће морати дуго да решавају. Задатак је био да се израчуна збир свих бројева од 1 до 100. Иако задатак није био тежак, захтевао је доста времена. Сви ђаци су почели да сабирају $1+2+3+4+5+6+7\dots$ сви сем Гауса. За десетак секунди мали Гаус је рекао да је завршио задатак, односно, да зна тачан резултат. 5.050! Учитељ је био запањен! Резултат је био тачан и он је у неверици упитао Гауса како је дошао тако брзо до резултата. Гаус му је објаснио да је у овом низу бројева уочио једну закономерност. Сабрао је први и последњи број у низу ($1 + 100 = 101$), а затим други и претпоследњи број ($2 + 99 = 101$). Наставио је ово сабирање овим редом и увидео је да се резултат не мења $3 + 98 = 101$; $4 + 97 = 101$; $5 + 96 = 101\dots$ На крају је схватио да се до тачног резултата може доћи тако што се број ових парова (50) помножи са збиром (101). Једноставно, зар не?

2.4. Напредни курс - креирање бизнис плана (workshop)

Бизнис план је плански документ где су представљене прошле, садашње и будуће активности предузећа и њиме је мапиран најефикаснији начин како да из прошлости, односно, садашњости стигнемо до будућности. Служи за пажљиво планирање и тестирање пословне идеје, а крајњи резултат бизнис плана треба да буде оцена о успешности и одрживости пројекта уз свестрано сагледавање технолошких, организационих, маркетиншких и финансијских претпоставки.

Циљ ове радионице је да ученици савладају основне планске технике и да се припреме за одржавање такмичења у састављању бизнис планова. При томе, биће коришћен поједностављен (модификован) модел бизнис плана који пројектује развој новог производа/услуге. Овакви бизнис планови треба да послуже менаџменту, односно, власницима да сагледају потенцијал новог производа, односно, да процене његове шансе за успех на тржишту. Може бити намењен и потенцијалним инвеститорима који су заинтересовани да уложе у ове намене. Дакле, основна претпоставка је да предузетничка организација жели да прошири свој асортиман, односно, понуду и да планира пласман новог производа и да у ту сврху дефинише бизнис план који обухвата следеће основне делове: (1) Насловна страна; (2) Кратак преглед, односно, извршни резиме; (3) Основни подаци о предузећу; (4) Опис пројекта; (5) Анализа тржишта; (6) Маркетинг план; (7) Организациони аспекти пословног плана; (8) План људских ресурса; (9) Техничко-технолошки аспекти; (10) Финансијски аспекти пословног плана; (11) Анекс.

- Насловна страна

Назив фирме:

Адреса:

Контакт информације:

- Кратак преглед /Извршни резиме/1. стр.

У овом делу сумирајте цео бизнис план на једној, евентуално две стране. Резиме треба кратко и јасно да изражава визију фирме, да идентификује тржишне прилике и циљеве, да опише пословну идеју, односно, пројекат и истакне његове предности. Овај део се попуњава тек након израде комплетног бизнис плана.

- Основни подаци о фирми/1 стр.

Визија:

Мисија:

Основна делатност:

Матични број:

Порески идентификациони број:

Правна форма и власничка структура:

Законски заступник:

Година оснивања/Кратак историјат:

Најважније пословне референце:

- Опис пословне идеје (пројекта)/ 1 стр.

Представите кратко пословну идеју, односно, будући производ/услугу. Које су његове основне физичке карактеристике (атрибути)? Које су његове најважније функционалности, тј. чему служи и које потребе испуњава? Које су његове предности? По чему је специфичан? Да ли садржи неке иновације? По чему се разликује од сличних производа који већ постоје на тржишту? Кома је намењен? Које стандарде квалитета испуњава?

- Тржишни аспекти пословног плана/ 2 стр.

У овом делу прикажите пословно окружење. При томе можете користити PESTEL анализу која је фокусирана на неколико најважнијих група фактора који обликују пословно окружење: (1) Политички; (2) Економски; (3) Социјални; (4) Техничко-технолошки; (5) Еколошки и (6) Правни. Анализом политичких фактора треба да утврдимо да ли постоји политичка стабилност као предуслов за развој бизниса. Економска анализа треба да покаже какав је економски амбијент (стопа раста бруто домаћег производа, курс валуте, каматне стопе, куповна моћ становништва, стопа незапослености). Социјални фактори односе се на демографске карактеристике становништва, обичаје, начин живота и сл. Технолошки фактори су битни, јер одређују трендове који могу битно утицати на пословање (нпр. у случају да планирамо производњу делова за моторе са унутрашњим сагоревањем, треба да узмемо у обзир чињеницу да нове технологије у аутомобилској индустрији веома брзо напредују и да је на тржишту све више електричних аутомобила). Правна анализа треба да нас упозори на прописе који опредељују наше пословање, а еколошка анализа на еколошке аспекте као што су промене климатских услова или

ниво загађења. Након PESTEL, можемо да урадимо SWOT анализу на основу које треба да утврдимо које су то предности и недостаци наше организације, односно, које су то прилике и претње у окружењу. Веома користан алат је и Портеров модел познат као "5 сила" који се користи за стратегијску анализу једне делатности (сектора), нарочито са становишта интензитета конкуренције у одређеној грани. Ова анализа обухвата следеће факторе: (1) претња од нових конкурената; (2) претња преко супститутивних производа; (3) преговарачка снага купаца; (4) преговарачка снага добављача и (5) ривалитет међу постојећим компанијама. Снажна конкуренција може да угрози наш пословни подухват (нпр. нови и атрактивни субститути могу да промене тражњу за постојећим производима). Куповна моћ купаца и добављача, такође, има битан утицај на профитабилност, нарочито у случају монопола. Куповина од монополисте и продаја монополисти не представља пожељну ситуацију. Не подцењујте конкуренцију! Многи предузетници мисле да немају конкуренцију у области пословања њиховог предузећа, али их стварност често веома брзо демантује. На крају анализе тржишта потребно је што прецизније проценити укупни тржишни потенцијал. Колико је тржиште широко (број потенцијалних купаца)? Колико је тржиште дубоко (куповна моћ потенцијалних купаца)? Каква је структура тржишта? Детаљније опишите ко су ваши купци (циљне групе) и какве су њихове карактеристике и навике.

- Маркетинг план/2 стр.

Почињемо од производа/услуге-наш циљ је да диференцирамо наш производ/услугу у односу на конкуренцију. То се постиже тако што створимо и потенцирамо разлике стварајући јединственост која има вредност за купца. Међутим, диференцијација не мора само да се односи на производ или услугу, већ може бити шире схваћена када тражимо јединственост дуж целокупног стварања ланца вредности. Генератор јединствености може да се налази у стратегији, односно, политици наше организације, затим у везама унутар ланца вредности (нпр. стварање посебних односа са купцима и добављачима), у тајмингу, у избору локације, у организационој култури и сл. У складу са диференцирањем треба да одредимо позицију производа на тржишту, односно, у свести потрошача. На овај начин се развија бренд производа. Исто тако када се разматра производ посебну пажњу је потребно обратити и на квалитет, функционалности, паковање, гаранције и постпродајну подршку (техничку помоћ, снабдевање резервним деловима, сервис, информисање и саветовање корисника). У другом кораку, у овом делу бизнис плана треба да

одредимо цену (ниво цене, дисконте/попuste, услове плаћања и сл). Цену многи предузетници погрешно сматрају књиговодственом категоријом која се израчунава када се на трошкове дода профит. Међутим, цена је и маркетиншка категорија - порука коју шаљемо купцима о нашем производу и нашој организацији. У маркетингу перцепција вредности коју има потрошач представља кључни критеријум за утврђивање цене. Битно је како купац опажа (перципира) производ/услуга. Ако он високо процењује вредност производа, онда ће бити спреман да плати високу цену. Такође, цена је једно од главних оружја у конкурентској борби. Након поглавља о цени, у овом делу бизнис плана треба дефинисати и канале продаје (дистрибуције) који служе да би производи, односно, услуге били доступни купцима. Захваљујући овим каналима, организација може да повећа расположивост своје понуде на тржишту. Циљ канала дистрибуције је да учине да производи/услуге буде расположиви на начин, на месту и у време када одговара кориснику. Коначно, на крају треба дефинисати промотивне циљеве и томе прилагодити промотивни микс који обухвата неколико основних инструмената као што су оглашавање, унапређење продаје, лична продаја, директни маркетинг, односи са јавношћу и усмене препоруке. Овај промотивни микс треба да буде фокусиран на изабране циљне групе. Основни циљеви промоције усмерени су на: а) информисати потрошача да производ постоји; б) убедити их да траже додатне информације; ц) убедити их да купе производ и д) учинити их сталним клијентима. У том смислу треба дефинисати поруку која мора бити јасна и разумљива, али и дефинисати канале комуникације (медија план).

- Технолошки план/План производње/2 стр.

У овом делу бизнис плана треба презентирати опис технолошког процеса, односно, примењене технологије. Траже се одговори на питања: шта, колико, како, где и када се производи. При томе је потребно навести параметре као што су: (1) опис и главне карактеристике производног процеса; (2) генерална технолошка схема; (3) асортиман производње; (4) пројектовани обим производње по фазама увођења производа на тржиште; (5) спецификација постојећих машина и опреме; (6) процене будућих инвестиција у опрему; (7) токови материјала; (8) нормативи утрошака материјала; (9) прорачун искоришћености капацитета; (10) потребне сировине; (11) елементи заштите животне средине и заштите на раду. Посебну пажњу приликом израде овог дела бизнис плана потребно је посветити кадровским капацитетима који су неопходни за реализацију плана производње.

- Организационо-кадровски аспекти пословног плана/2 стр.

У бизнис плану неопходно је дефинисати и организациону и кадровску структуру предузећа. Под организационом структуром подразумева се подела на организационе јединице у оквиру којих се реализују одређене функције и задаци. Међутим, ови организациони делови морају да делују усклађено и хомогено, односно, морају бити међусобно повезани и интегрисани, подређени циљевима организације. У пракси се најчешће користе следеће врсте организационих структура (1) Функционална; (2) Процесна; (3) Дивизиона; (4) Пројектна; (5) Матрична. У функционалној организационој структури послови су груписани и повезани према одговарајућим пословним функцијама (нпр. Производња, Маркетинг, Истраживање и развој и сл.). Овај тип организације примењује се углавном у малим и средњим предузећима, али и у великим предузећима ако се баве производњом једног основног производа на бази исте технологије, намењеног истом тржишту, односно, истој категорији купаца. Модел процесне организационе структуре дефинише се на основу радног или пословног процеса као критеријума за формирање организационих јединица или радних тимова. Процесна организациона структура се углавном појављује у производним погонима. У дивизионој организационој структури, груписање и повезивање сродних послова обавља се према различитим критеријумима (према производима, према географском подручју или према категоријама купаца). У складу са тиме појављују се различите варијанте дивизионе организационе структуре. Ова организациона структура се често примењује у великим предузећима. Пројектна организациона структура представља привремену, флексибилну, организациону форму која се успоставља за реализацију одређеног пројекта. Матрична организациона структура представља комбинацију два типа организационих структура (функционалне и дивизионе). Њиховим укрштањем добијамо матрицу, па отуда и назив матрична организација. Организациона структура се најчешће приказује помоћу организационе схеме. У свакој од тих структура потребно је хоризонтално поделити организацију на под јединице, утврдити односе ауторитета и одговорности међу позицијама и дизајнирати послове.

Организациона структура треба да одреди у којој мери је предузеће централизовано, да ли постоји дубља или плића подела рада, какав је распон контроле, у којој мери је структура флексибилна, да ли се заснива на ауторитету појединца или на тимском раду, који процеси ће се обављати у предузећу, а који ће

бити реализовани ангажовањем других организација? Након дефинисања организационе структуре потребно је дефинисати план кадрова који треба да одговоре на питање ко ће извршити планиране задатке и послове. Колико људи ће бити ангажовано у одређеном временском периоду? Које су квалификације тих људи? Колика је сума зарада, пореза и доприноса?

- План набавке и план продаје /2 стр./

Свако пословање има свој циклус репродукције који започиње набавком ресурса неопходних за пословање, односно, обављање делатности. План набавке треба да покаже који су материјални и услужни инпути потребни за реализацију пројекта, односно, предузетничке идеје, у којим количинама, по којим ценама, од којих добављача. Дакле, потребно је одредити изворе снабдевања (редовне и алтернативне), структуру набавке, временску димензију набавке, као и финансијски оквир (буџет) за набавку. Сировине (материјал) потребно је набавити према стриктним стандардима које прописује технолошки поступак, односно, које су поставили купци финалних производа. У случају да не постоје прецизно дефинисани захтеви, набавна функција самостално одређује услове набавке. Приликом дефинисања плана набавке потребно је водити рачуна о следећим факторима: (1) услови набавке и тенденције кретања цена на тржишту набавке; (2) постојеће залихе полупроизвода, сировина, репроматеријала; (3) кало, растур, квар и лом у складишном простору и сл. (4) фактори ризика који могу да утичу на реализацију плана набавке (нпр. у грађевинарству и пољопривреди на план набавке у значајној мери утичу климатски услови)³. У плановима набавке, по правилу, се дефинишу и минимални, оптимални и максималан ниво залиха. Такође, треба водити рачуна да одређене категорије сировина захтевају посебне начине складиштења, што може значајно да повећа трошкове. План набавке се најчешће изражава и природно (по јединици мере) и вредносно (цена набавке помножена са планираним количинама).

План продаје захтева да се на основу анализе тржишта процени тражња за производима/услугама предузећа. Дефинише се за сваку врсту производа, по одређеним временским интервалима (месечни, квартални, полугодишњи и годишњи план продаје). Такође, потребно је предвидети обим продаје по одређеним

³ У факторе ризика који могу да утичу на набавку убрајају се и несташице појединих сировина на тржишту изазваних непредвидивим природним или друштвеним катастрофама, затим кашњења у испоруци, погрешне доставе, али и крађе и пожари.

каналима продаје (нпр. обим продаје по појединим продавницама, затим обим каталожке продаје, обим он-лине продаје и сл.). Исто тако, пожељно је да се планови продаје дефинишу и за свако циљано локално, регионално, национално тржиште. План продаје мора бити усклађен са планом производње и планом набавке.

- Финансијски аспекти пословног плана /2 стр./

Сваку предузетничку идеју, односно, пројекат треба размотрити, односно, анализирати са финансијског аспекта. Потребно је сагледати колико средстава је неопходно уложити и какви се ефекти могу очекивати након реализације предузетничког подухвата. На основу тога се може проценити исплативост предложене инвестиције (пројекта). Зато се са правом може рећи да финансијски план представља један од најзначајнијих делова бизнис плана. Финансијски сегмент бизнис плана представља део бизнис плана организације у којем се вредносно (новчано) сумирају претходни делови бизнис плана да би се добила усклађена и логична финансијска целина која се састоји од приказа постојећег и пројекције будућег стања релевантних финансијских чинилаца. Све финансијске пројекције треба да пролазе једна из друге, да буду интегрисане, будући да оне представљају логичан след догађаја изазваних претходним и накнадним активностима свих структура и функција у организацији које имају израз у новчаном облику.

Финансијски план обухвата неколико основних делова. Прво, треба да садржи опредељење да ли ћемо предузетничку идеју тј. пројекат финансирати властитим и/или позајмљеним средствима. У пракси се веома често дешава да предузетник не располаже довољним износом сопствених средстава и да је принуђен да потражи и туђе изворе. У неким случајевима се опредељује да позајми средства (нпр. од банака), а понекад се обраћа инвеститорима и тражи средства у замену за удео у власништву (финансирање капиталом). Свако коришћење туђих средстава захтева да се реално процене услови под којима ће та средства бити коришћена (рокови, каматна стопа, накнаде, граце период, средства обезбеђења и сл.). Исто тако, на почетку израде финансијског плана, потребно је да дефинише колико му је средстава потребно да реализује своју предузетничку идеју. У наставку финансијског планирања, треба да представи своје финансијске извештаје (биланс стања, биланс успеха, биланс токова готовине и евентуално извештај о променама на капиталу). Такође, ако се користе позајмљена средства, онда се обавезно мора

навести план отплате кредита. У следећем кораку, неопходно је да на основу маркетинг плана, плана производње, плана набавке и плана продаје, пројектује промене у билансима у наредном периоду, најчешће у року од три до пет година. Осим тога, финансијски план обухвата и преглед најважнијих показатеља као што су: (1) економски ток пројекта који треба да покаже профитабилност пројекта, односно, колико пројекат генерише готовине када се искључе извори финансирања; (2) показатељи рентабилности пројекта као нпр. време поврата инвестиција, нето садашња вредност пројекта, релативна нето садашња вредности, интерна стопа рентабилности и анализа осетљивости. На крају треба представити збирну оцену ефеката пројекта.

Анекси (додатак) бизнис плана обухвата најважније делове документације који су коришћени приликом израде бизнис плана. Најчешће обухватају детаљне табеле, графиконе и схеме које није могуће на други начин интегрисати у текст бизнис плана. Углавном садрже прегледе података који су обрађивани и анализирани у процесу планирања и на основу којих су формулисана мишљења, оцене и претпоставке у бизнис плану. У неким случајевима у анексу бизнис плана се прилажу и поједине калкулације, али и алтернативни сценарији. Најчешће се нумеришу у складу са садржајем бизнис плана (редоследом поглавља). Бизнис план не треба да буде доступан конкуренцији. Због тога сви који учествују у припреми бизнис плана требало би да потпишу изјаву о поверљивости података (Non Disclosure Agreement - NDA). Осим тога важно је напоменути да се бизнис план може кориговати у случају изненадних, непредвиђених и наглих промена у окружењу.

3. ПРИПРЕМА ТАКМИЧЕЊА У СОЦИЈАЛНОМ ПРЕДУЗЕТНИШТВУ

Такмичење у изради бизнис планова је добра прилика да ученици покажу своју креативност и стручност, односно, предиспозиције за улазак у свет социјалног предузетништва. На овај начин ученици могу да утврде постојећа и стекну нова знања и вештине која су потребна за планирање предузетничког подухвата, али да се такмиче и друже са својим вршњацима из других градова.

Бизнис планове је немогуће у потпуности унифицирати. Нпр. бизнис планови за развој нових производа се знатно разликују у поређењу са бизнис плановима који се односе на развој тзв. “чистих” услуга. Бизнис план за производну делатност мора да обухвати детаљну техничко-технолошку анализу, затим прецизно дефинисане нормативе утрошка сировина, материјала, горива, мазива, енергије и сл. У складу са тим, неопходно је дефинисати план набавке опреме и материјала. Исто тако, посебну пажњу треба обратити на мере заштите на раду и заштите природне средине. Са друге стране, у бизнис плановима за услужне делатности наведени елементи нису посебно наглашени (нпр. развој нове адвокатске услуге, по правилу, не захтева набавку нове опреме и материјала).

Не разликују се бизнис планови само по овом критеријуму (по делатности). Постоје веома различите намене бизнис планова. Ако се организација или предузетник обраћа банци у намери да добије кредит, онда бизнис план мора да има веома детаљно разрађен финансијски део (нпр. мора да покаже како и у ком року ће овај кредит бити враћен). Међутим, ако организација, односно, предузетник сам финансира предузетнички подухват, онда се овај део изоставља. Исто тако, бизнис планови великих компанија су другачији у односу на бизнис планове микро, малих и средњих предузећа. Није исто дефинисати бизнис план за наступ на међународном тржишту и планирати наступ на локалним тржиштима.

Имајући у виду претходне напомене, може се закључити да је готово немогуће представити универзалан образац за израду бизнис плана. Ипак, за потребе такмичења у изради бизнис планова, било је неопходно утврдити оријентациони оквир, односно, путоказ који би помогао ученицима и њиховим

менторима да лакше осмисле и конципирају идеје из области социјалног предузетништва. Зато је предложено да бизнис план обухвати следеће делове:

- Насловна страна
- Извршни резиме
- Основни подаци о социјалном предузећу
- Опис пословне идеје (пројекта) - развој нових производа/услуга
- Тржишна анализа
- Маркетинг план
- План производње/план операција
- Организација/кадрови
- План набавке и план продаје
- Финансијски план

У наставку текста, за сваки део дефинисан је одговарајући образац који је заснован на различитим примерима из праксе. Рецимо, као пример за насловну страну послужио је бизнис план предузећа Harry hour d.o.o., Тузла који је дефинисан приликом оснивања специјализованог трговачког предузећа за пружање услуга студентима Универзитета у Тузли. Ова насловна страна садржи све потребне елементе, али не треба је схватити као решење којег се ученици по сваку цену морају придржавати. То је само илустрација. Ученици сами треба да креирају насловну страну која одговара њиховом бизнис плану. Могу је графички потпуно другачије представити. Битно је само да наведу назив организације, адресу, ознаку да се ради о бизнис плану и контакт информације. Други део (Извршни резиме) приказан је табеларно. У њему је наведен текст који се односи на потпуно други пример из праксе (идеја о развоју нове услуге из области социјалног предузетништва). Ученици у овом делу треба да, својим речима, кратко и јасно сумирају бизнис план који су они написали. То не мора бити у форми табеле. Битно је само да прикажу најважније елементе свог бизнис плана на једној страни. Сваки образац је специфичан и треба га схватити врло условно. Због овакве разноликости обрасци су праћени кратким упутством за попуњавање и напоменама које треба да помогну ученицима да лакше реализују своје задатке.

Дакле, приказали смо попуњене обрасце, али смо при томе користили примере из више различитих бизнис планова. Овај приступ има своје предности и недостатке. Основна предност је што ученицима јасно показује сву разноликост која

постоји у пракси. Тако смо на примеру производног предузећа показали како изгледа техничко-технолошка анализа, а на примеру трговинске организације за производњу и промет ИТ опреме како се попуњава SWOT матрица. Неколико образаца је преузето из савремене литературе о бизнис планирању. Мана овог приступа је његова комплексна структура. Лакше је пратити само један пример у изради бизнис планова. Међутим, на основу само једног примера ученици могу да стекну само делимичну слику о изради бизнис планова. Најбоље би било да се представи неколико различитих врста бизнис планова у целини, али то далеко превазилази обим и циљеве овог приручника.

Није једноставно направити квалитетан бизнис план на основу приручника. Зато је изузетно важна улога професора који треба да ову сложenu тематику представе ученицима. Професор на предавањима бира пример који у том тренутку може најбоље да илуструје методологију. Он помаже ученицима да своју идеју “упакују” у одговарајућу форму, односно, да попуне обрасце на најбољи могући начин. Значи, професор може на предавањима да максимално поједностави поједине фазе у изради бизнис плана и да модификује обрасце у складу са суштином и обликом идеје коју предлажу ученици.

Бизнис план увек носи и лични печат свог аутора. Иако има утврђену форму, овај докуменат оставља и довољно простора за креативност. То није само скуп, односно, збир попуњених образаца, табела и израчунатих показатеља. Бизнис план треба да представља више од тога – свеобухватно и аргументовано сагледавање идеје која треба да буде претворена у реалност.

3.1. Образци за такмичење

Образац 1. - Насловна страна бизнис плана би требало да отприлике изгледа овако...



Образац бр.2. - Извршни резиме би требало да изгледа овако...

Увод	Овај пројекат осмислило је предузеће XYZ које је основано 2016. године као друштво са ограниченом одговорношћу. У Статуту овог предузећа постоји јасно дефинисана социјална оријентација, тако да спада у социјална предузећа. Основна делатност предузећа је пружање угоститељских услуга.
Опис пословне идеје (пројекта)	Вишак хране који остане у ресторану се пакује и поклања социјално угроженим категоријама становништва. Корисници ове услуге треба да се легитимишу као примаоци социјалне помоћи. Ова услуга биће свакодневно на располагању корисницима на подручју града X. Ови упаковани оброци биће испоручивани огранку Црвеног крста који ће их непосредно дистрибуирати корисницима.
Анализа тржишта	Анализом тржишта на градском подручју утврђено је да не постоји оваква или слична услуга. Након SWOT анализе утврђено је да су прилике израженије у односу на претње у окружењу. Исто тако,

	пласманом ове услуге јачају се снаге предузећа. На подручју града идентификовано је X прималаца социјалне помоћи. Увођењем ове услуге биће задовољене потребе 3% регистрованих корисника.
Маркетинг план	Ова услуга је јединствена на тржишту (градско подручје), јер је бесплатна и има искључиво социјалну компоненту. Оброци ће бити свако јутро достављани огранку Црвеног крста доставним возилом. На овај начин предузеће XYZ може да стекне позитиван публицитет и да се тако позиционира на тржишту. Позитиван публицитет биће појачан захваљујући локалној радио-станици која је прихватила да буде медијски спонзор.
План операције	Вишак хране се пакује у посебне посуде уз поштовање хигијенских стандарда и оставља у посебне фрижидере
Организација /кадрови	Предузеће XYZ има укупно 17 запослених. Увођење ове услуге подразумева пријем још једног запосленог са средњом стручном спремом. Овај запослени ће непосредно одговарати менаџеру ресторана..
План набавке/продаје	Нова услуга подразумева да се уобичајени план набавке повећа за 10%.
Финансијски план	Нова услуга захтева укупна улагања од 1.000.000 РСД. Део овог износа обезбедиће предузећа из сопствених средстава (30%), док ће остатак бити финансиран из донација социјално одговорних компанија.

Образац бр.3. - Основни подаци о предузећу требало би да изгледају отприлике овако

Назив предузећа:	Пун назив уписан у Агенцији за привредне регистре
Адреса:	Извор: Агенција за привредне регистре
Матични број:	Извор: Агенција за привредне регистре
ПИБ:	Извор: Агенција за привредне регистре
Законски заступник:	Извор: Агенција за привредне регистре
Правна форма:	ДОО, АД, Командитно друштвоОртачкодруштво...
Датум оснивања:	Када је компанија основана?
Визија предузећа:	Где предузеће жели да буде у будућности?
Мисија предузећа:	Начин на који предузеће треба да "стигне" тамо
Оснивачки капитал	Податак из биланса стања
Укупна имовина (актива)	Податак из биланса стања
Укупне обавезе (пасива)	Податак из биланса стања

Укупни приходи	Податак из биланса успеха
Укпни расходи	Податак из биланса успеха
Број запослених	Извор: документација предузећа

Образац бр. 4 - Опис пословне идеје /новог производа, односно, услуге/

Назив новог производа/услуге	Кратак, јасан, звучан, лако се памти...
Основне карактеристике:	Опишите производ или услугу. Нетехничке спецификације
Основне функционалности:	Које основне потребе задовољава?
Паковање/амбалажа:	Повратна/неповратна? Мала, средња, велика?
Додатна вредност за купце:*	Коју "екстра" вредност испоручујете купцу?
Специфичности:	Разлике у односу на сличне производе/услуге
Иновативни аспекти:	Шта је ту ново?
Предности:	...у односу на сличне производе/услуге
Коме је намењен (циљне групе)	Ко су будући купци? Циљна тржишта

* Напомена:

Административно посматрано, производи са додатом вредношћу, поред захтева дефинисаних прописима, испуњавају и додатне захтеве. Међутим, додавање вредности производу има више димензија и постоји много начина како се то може урадити. У сваком случају организација мора прво да утврди шта представља вредност за купца и како да му то испоручи. Нпр. ресторан испоручује купцу додату вредност када му понуди оброк богатијег укуса, када у припреми оброка користи намирнице са географским пореклом, када су састојци од којих је оброк сачињен произведени без пестицида, када је процес припреме оброка скраћен, када испред ресторана постоји обезбеђен паркинг и сл. Социјални предузетници запамитите: Приступ додате вредности фаворизује малог произвођача који је у блиској вези са окружењем и награђује његов напор што промовише стил живота и производње у складу са природом, здравом исхраном и очувањем традиције. Произвођачи квалитетних производа који чувају животну околину и додатно брину о здравственој безбедности становништва су цењенији међу потрошачима и заједници.

Образац бр.5. -Тржишна анализа (SWOT) треба отприлике да изгледа овако...



Како се попуњава SWOT матрица? Прво се на бази објективне анализе интерних фактора идентификују снаге у организацији. Интерна анализа треба да обухвати следеће факторе: организациона култура, бренд, организациона структура, запослени, искуство, патенти и интелектуална својина, опремљеност, капацитет, локација и сл. За сваки од наведених фактора треба одредити да ли представља снаге (Strengths) или слабости (Weakness) При томе треба истаћи да поједини интерни фактори могу да се посматрају и као снаге и као слабости. Нпр. у одређеном тренутку, чињеница да је, по изабраним критеријумима, организација мала може да представља предност, јер је мала организација флексибилна (брзо доноси одлуке, спремна је на промене). Међутим, у неким ситуацијама чињеница да је организација мала може да представља хендикеп, јер не може да рачуна на позитивне ефекте економије обима и не може да се ефикасно одупре конкуренцији великих компанија. У наредном кораку треба анализирати екстерне факторе (тржишни потенцијал, структура тржишта, тржишни трендови, конкуренција, прописи). Анализом екстерних фактора треба да препознамо прилике, али и претње

у окружењу. Кључна функција SWOT матрице је да повеже снаге организације са приликама у окружењу, односно, да слабости трансформишемо у снаге, а претње у прилике.

SWOT анализа се може представити и у форми табеле, али се може изразити и као формула:

$$SA = \frac{O}{S - W}$$

SA – стратешке алтернативе

O - прилике (могућности)

S - снаге

W - слабости

Колико треба дефинисати ставки у SWOT матрици? На ово питање не постоји прецизан одговор. Међутим, важно начело у састављању матрице је да буде кратка и једноставна (треба избегавати сувишна набрајања, односно, претерану анализу). При томе треба бити реалан. Снаге и слабости организације, по правилу, треба дефинисати у односу на конкуренцију (где смо бољи или лошији од конкурентских организација).

SWOT анализа на примеру трговинске организације за производњу и промет IT опреме (Avlijaš, 2010., str.313.):

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni - Iskustvo u delatnosti - Postojeći kontakti sa dobavljačima - Niže prodajne cene od konkurentskih - Visok kvalitet proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> - Malo iskustva na tržištu javnih nabavki - Relativno mali prodajni prostor - Duži period naplate potraživanja
ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - Rast kupovne moći stanovništva - Trend porasta korišćenja IT - Otvaranje novih objekata u Bg - Širenje mreže na teritoriji Srbije 	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolisano tržište - Uvozne barijere, velika fiskalna opterećenja prilikom uvoza komponenti - Tržište sa visokim nivoom političkog i ekonomskog rizika

Као што се види из претходног примера, наведено предузеће се ослања на своје снаге (кадровски потенцијал, искуство у делатности, постојеће добављаче, ценовну конкурентност и квалитет производа које продаје). Истовремено, ово предузеће идентификовало је и три главне слабости (мало искуства на тржишту јавних набавки, релативно мали продајни простор и дужи период наплате потраживања). Такође, препознате су 4 прилике, али и 3 претње у окружењу. Дакле, не постоји симетрија између различитих поља, али не треба конструисати SWOT матрицу тако да има у пољу "Снаге" дефинисано 10 ставки, а у пољу "Слабости" једна или ниједна. Исти принцип треба применити и приликом попуњавања остала два поља. Матрица у којој је наведено десетак шанси, а ниједна претња не осликва реално ситуацију у окружењу.

Образац бр.6. - Маркетинг план може да буде представљен и табеларно.

Производ/услуга	<p>Одредити назив производа/услуге; Како се нови производ/услуга уклапају у постојећи портфолио услуга? Диференцирање производа/услуге у односу на конкуренцију. Супститутути нашем производу/услугу: Животни циклус производа/услуге: Позиционирање производа/услуге; Гаранције; Постпродајна подршка.</p>
Цена	<p>Однос цена/квалитет; Попуст/Дисконти; Услови плаћања; Перцепција вредности коју има потрошач;;</p>
Канали продаје	<p>Како испоручити производ/услугу? Директна продаја - непосредно? Индиректна продаја - преко посредника? Где испоручити услугу? Локација? Макролокација - избор генералног подручја; Микролокација - избор одређеног места; Када испоручити услугу?</p>

Електронски канали дистрибуције?

Образац бр.7. -Техничко-технолошка анализа/План операција

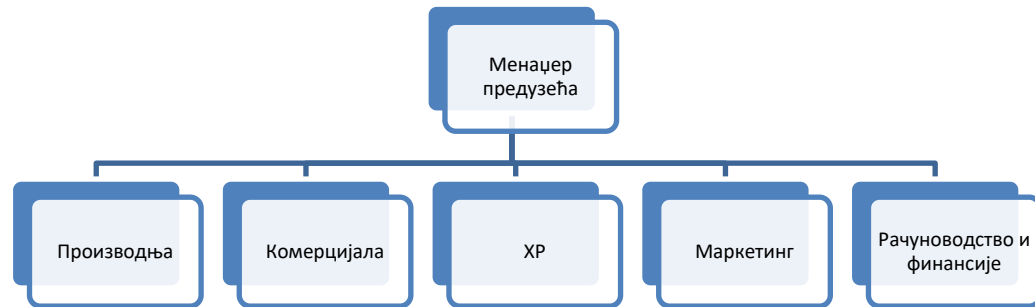
Опис одабраног технолошког решења	Описати основне технолошке процесе: како се улазни елементи (инпути) претварају у излазе (оутпуте)? Како се сировине и материјали "претварају" у производе? Како се активности "претварају" у услуге?
Скица технолошког процеса	Представити технолошке процесе графички (у форми алгоритма);
Спецификација опреме:	Набројати опрему и инсталације који су неопходни за реализацију технолошког процеса. Навести њихове основне техничке карактеристике и капацитете. Капацитети основних средстава морају бити усклађени са планираним обимом производње, планом набавке и планом продаје. Које су додатне екстерне услуге које морамо користити да би обезбедили технолошки процес?
Нормативи утрошка материјала и енергије	Навести колико је сировина, материјала и компоненти потребно набавити за неометано одвијање технолошког процеса. Овај део мора да буде усклађен са планом набавке, али и приказан приликом пројекције трошкова.
Број и структура радне снаге који су непосредно повезани сатехнолошким процесом	Направити спецификацију запослених који ће бити непосредно ангажовани у технолошким процесима, односно, у процесима стварања услуге. Навести њихов број и квалификациону структуру. Да ли је потребна додатна обука за запослене? Овај део треба да буде усклађен са планом кадрова, односно, предвиђеном организацијом и систематизацијом..
Заштита на раду и еколошки аспект	Навести мере које треба предузети ради заштите на раду и очувања природне средине.

Напомена:

Ако је у питању тзв. „чиста“ услуга, онда не треба писати о нормативима утрошка материјала и енергије.

Образац бр.8. Организација/кадрови

Овај део бизнис плана се најчешће представља графички.



Ова шема организације се састоји из само два нивоа. На првом нивоу је менаџер организације (Chief Executive Officer - CEO), а на другом су сектори којима управљају извршни менаџери (Executive Directors). У пракси, у већини бизнис планова, потребно је представити и детаљнију организациону структуру. То значи да треба приказати и детаљнију организацију сектора. Нпр. сектор производње може обухватити конструкциони биро, одељење за припрему производње, приручна складишта, алатница, одељење за контролу квалитета и сл. Овим организационим деловима управљају директори који су на средњем менаџерском нивоу (middle managers). Понекад се приликом израде овог дела бизнис плана захтева веома детаљна схема организације. То подразумева да се прикаже још један ниво. Тако, рецимо, у сектору производње, у оквиру одељења за контролу квалитета, могу бити дефинисане три службе: (1) Служба за улазну контролу квалитета чији је основни циљ да контролише квалитет улазних елемената у процес производње; (2) Служба за међуфазну контролу квалитета која мери квалитет у току процеса производње и (3) Служба за излазну контролу квалитета која је задужена да измери квалитет на крају процеса производње. Овим организационим јединицама управљају шефови служби који се налазе на нижем (Lower) управљачком нивоу и који се често називају менаџери прве линије.

Образац бр.8. - План набавке:

<p>Карактеристике основних инпута</p>	<p>Навести стандарде квалитета за основне инпуте.</p>
<p>Могућност набавке инпута и оцена њихове супституције</p>	<p>Према процени стања на тржиштима набавке оценити могућност набавке инпута. Сагледати тренутно стање, али и проценити трендове у наредних неколико година (најчешће од 1 до 3 године, мада се у појединим случајевима процењује и на 5 година). У случају да се очекују поремећаји на тржишту треба предвидети и алтернативне сценарије, односно, могућност супституције појединих улазних елемената. Такође, у овом делу потребно је одредити и оценити главне добављаче. Да ли постоји могућност континуиране набавке?</p>
<p>Анализа и процена услова набавке инпута</p>	<p>Који су услови набавке? Рокови испоруке? Количине? Место испоруке? Могућности наручивања додатних количина? Гаранције за добро извршење посла?</p>
<p>Спецификација потребних инпута (изражене природно и вредносно)</p>	<p>Ове спецификације се најчешће представљају у табеларној форми. У једној табели се наводе потребна средства за рад као што су машине и опрема (Образац 8а), а у другој потребне сировине, материјали и компонента (Образац 8б).</p>

Табела 8а.

ПЛАН НАБАВКЕ ОПРЕМЕ /ПРИМЕР

Р/бр.	Назив основног средства	Ком.	Набавна цена/ком (дин)	Укупно (у дин)
1.	Машина пакерица	2	450.000	900.000,00
2.	Машина за штампање ознака на амбалажи	2	270.000	540.000,00
3.				
...				
...				
	УКУПНО			1.440.000,00

Напомена:

За услуге које не подразумевају набавку основних средстава, овај део треба изоставити..

Табела 8б.

ПЛАН НАБАВКЕ МАТЕРИЈАЛА 2019./ПРИМЕР

Р/бр.	Назив материјала	Јед. мере	Годишње количине	Набавна цена по јед. мере	Укупно (у дин)
1.	Бибер	Кг	1.800	1.000,00	1.800.000,00
2.	Мак	Кг	3.600	1.200,00	4.320.000,00
3.	Суво грожђе	Кг	7.200	700,00	5.040.000,00
4.	Бадем	Кг	3.600	2.000,00	7.200.000,00
5.	Кеса	Ком	16.200	2,00	32.400,00
6.	Етикете	Ком	16.200	1,00	16.200,00
...					
...					
	УКУПНО				18.408.600,00

Претпоставка:

Паковање за све производе - кесе од 1 кг.

Планирана набавка мора бити усклађена за планом производње, односно, са капацитетима опреме која је потребна за паковање, као и са планом продаје. Овај образац представља годишњи план набавке. У бизнис плановима најчешће се планира за период од 3 године.

Образац 9.

ПЛАН ПРОДАЈЕ 2019 /ПРИМЕР/

Р.бр	Назив производа	Кол.	Продајна цена (дин/кг)	Укупно
1.	Бибер - паковање 1кг			
2.	Мак - паковање 1 кг			
3.	Суво грожђе - паковање 1кг			
4.	Бадем - паковање 1 кг			
...				
...				
	УКУПНО			

Напомена:

План продаје мора бити прилагођен делатности. Једна од основних карактеристика услуга је њихова неопипљивост и не могу се изразити у материјалном облику. Нпр. план продаје туристичке агенције треба да буде изражен у броју продатих аранжмана. Превозник ће планирати број путника или количину превезеног терета, а лекар број пацијената. Исто тако наводи се цена услуге и коначни вредносни израз (на крају у било којој делатности мора да буде јасно колики ће бити укупан приход од продаје на крају планираног раздобља).

Образац 10. Финансијски план

Пројекција биланса стања	Образац 10а
Пројекција биланса успеха	Образац 10б
Пројектовани токови готовине	Образац 10ц
План отплате кредита	Образац 10д
Анализа осетљивости	Образац 10е

Образац 10а

Пројекција биланса стања (Avlijaš, 2010., str.326.):

	2014.	2015.	2016
AKTIVA (A+B)	464.325,18	678.082,46	945.604,83
A Stalna imovina	180.860,00	172.820,00	164.780,00
Objekat	160.875,00	156.750,00	152.625,00
Tehnološka oprema	4.125,00	2.750,00	1.375,00
Elektro oprema	5.600,00	4.200,00	2.800,00
Transportna sredstva	10.260,00	9.120,00	7.980,00
B Obrtna imovina	283.465,18	505.262,46	780.824,83
Zalihe	25.889,96	30.333,44	34.776,93
Potraživanja	113.709,90	136.451,88	159.193,86
Gotovina u trajnim obrtnih sredstvima	3.790,33	4.548,40	5.306,46
Gotovina iz neto priliva	140.075,00	333.928,74	581.547,58
PASIVA (C + D + E)	464.325,18	678.082,46	945.604,83
C Kapital	305.335,70	532.660,15	815.593,15
D Kratkoročne obaveze	78.198,13	89.517,40	100.984,14
Dobavljači	47.379,13	56.854,95	66.330,78
Obaveze po osnovu plate	7.776,00	7.776,00	7.776,00
Deo kredita koji dospeva naredne godine	23.043,00	24.886,45	26.877,36
E Deo kredita koji dospeva za više od godinu dana	80.791,36	55.904,91	29.027,55

Напомена:

Активa мора да буде једнака пасиви.

Билансна шема не мора да буде толико разуђена.

Образац 106. Пројекција биланса успеха (Avlijaš, 2010., str.324.):

	2014.	2015.	2016
UKUPAN PRIHOD	682.259,40	818.711,28	955.163,16
Prihod od prodaje proizvoda	682.259,40	818.711,28	955.163,16
UKUPNI RASHODI	511.847,05	586.648,22	661.312,84
Troškovi sirovina	379.033,00	454.839,60	530.646,20
Troškovi plata	93.312,00	93.312,00	93.312,00
Amortizacija	8.040,00	8.040,00	8.040,00
Troškovi energenata	996,00	1.015,20	1.034,40
Investiciono održavanje	1.292,00	1.292,00	1.292,00
Troškovi osiguranja	1.668,00	1.668,00	1.668,00
Troškovi marketinga	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Troškovi platnog prometa	3.411,30	4.093,56	4.775,82
Troškovi poreza	1.060,00	1.060,00	1.060,00
Ostali troškovi	9.120,00	9.120,00	9.120,00
Kamata	9.114,76	7.407,87	5.564,43
BRUTO DOBITAK	170.412,35	232.063,06	293.850,32
Porez na dobitak	17.041,23	23.206,31	29.385,03
NETO DOBITAK	153.371,11	208.856,75	264.465,28
KUMULATIVNI NETO DOBITAK	153.371,11	362.227,86	626.693,15

Образац 10с

Пројекција токова готовине (Avlijaš, 2010., str. 325.)

	2014.	2015.	2016
UKUPNI PRILIVI	682.259,40	818.711,28	955.163,16
Prihod od prodaje proizvoda	682.259,40	818.711,28	955.163,16
UKUPNI ODLIVI	542.184,40	624.857,54	707.544,32
Troškovi sirovina	379.033,00	454.839,60	530.646,20
Troškovi plata	93.312,00	93.312,00	93.312,00
Troškovi energenata	996,00	1.015,20	1.034,40
Investiciono održavanje	1.292,00	1.292,00	1.292,00
Troškovi osiguranja	1.668,00	1.668,00	1.668,00
Troškovi marketinga	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Troškovi platnog prometa	3.411,30	4.093,56	4.775,82
Troškovi poreza	1.060,00	1.060,00	1.060,00
Ostali troškovi	9.120,00	9.120,00	9.120,00
Kamata	9.114,76	7.407,87	5.564,43
Otplata kredita	21.336,12	23.043,00	24.886,45
Porez na dobitak	17.041,23	23.206,31	29.385,03
NETO PRILIV	140.075,00	193.853,74	247.618,84
KUMULATIVNI NETO PRILIV	140.075,00	333.928,74	581.547,58

Напомена:

Извештај о токовима готовине је један од пет делова комплетног финансијског извештава. Обвезници састављања овог извештаја јесу правна лица која примењују Међународне стандарде финансијског извештавања (MSFI), Извештај о токовима готовине даје приказ прилива и одлива новца и новчаних еквивалената у току посматраног обрачунског периода, тј. пружа информације како предузеће генерише и троши новац.

Образац 10д
Анализа осетљивости (Avlijaš, 2010., str.331.):

Parametar	% promene parametra	Interna stopa rentabilnosti	Neto sadašnja vrednost	Diskontovani period povraćaja
Bazna vrednost	0%	30,09%	873,09	1 godina i 219 dana
Prodajne cene	-5%	90,64%	1.200.625,16	1 godina i 169 dana
Prodajne cene	-10%	59,84%	728.462,91	2 godina i 93 dana
Prodajne cene	+5%	122,74%	1.697.638,06	1 godina i 25 dana
Prodajne cene	+10%	138,72%	1.946.144,51	342 dana
Cene sirovina	-5%	115,74%	1.587.239,86	1 godina i 49 dana
Cene sirovina	-10%	124,75%	1.725.348,11	1 godina i 19 dana
Cene sirovina	+5%	97,68%	1.311.023,37	1 godina i 129 dana
Cene sirovina	+10%	88,63%	1.172.915,12	1 godina i 182 dana
Prodajne cene i cene sirovina	-5% i -3%	96,08%	1.283.490,11	1 godina i 137 dana
Prodajne cene i cene sirovina	-10% i -6%	85,40%	1.117.848,61	1 godina 204 dana

Напомена:

Ова анализа је обавезна, јер обезбеђује кључне елементе за доношење одлуке да ли прихватити или одбити бизнис план. Међутим, израда анализе осетљивости подразумева напредна знања из области финансијске математике (нпр. дисконтовање новчаног тока). Ученици који не располажу одговарајућим знањима из ове области могу да израчунају само ценовну и капацитетну преломну тачку рентабилитета, или неки други финансијски показатељ који убедљиво потврђује оправданост бизнис плана.

3.2. Основне пропозиције такмичења

Чл.1.

Право учешћа на овом такмичењу имају млади од 15 до 30 година.

Чл.2.

Учесници на овом такмичењу наступају тимски. Екипа има 2 члана.

Чл.3.

Екипе се такмиче у изради бизнис плана из области социјалног предузетништва. Бизнис план намењен је развоју нових производа и услуга које социјално предузеће намерава да пласира на тржиште.

Чл.4.

Екипе пријављују бизнис планове на конкурс који ће расписати организатор такмичења. У конкурсу ће бити наведени време и место одржавања такмичења, термини за достављање бизнис планова, као и услови које треба да испуне такмичари. Организатор је дужан да свакој заинтересованој екипи достави пропозиције такмичења у примереном року.

Чл.5.

Пријављене бизнис планове оцењује комисија (жири) која има пет чланова, а које именује организатор такмичења. Комисија доноси оцену на основу прописаних критеријума (видети тачку 3.2. Критеријуми за оцену бизнис планова). Оцена се уписује на одређеном обрасцу, а саопштава на крају такмичења. Образац треба да потпише сваки члан Комисије.

Чл.6.

На такмичењу чланови тима ће представити бизнис план у форми презентације (PowerPoint). Време за презентације одређено је на 15 минута. Оба члана тима треба да учествују у презентацији. На крају излагања сваки члан комисије има право да постави питања на основу којих се може стећи потпунији утисак о квалитету презентираниог бизнис плана.

Чл.7.

Организатор именује једног или више модератора чији је задатак да најављују екипе по утврђеном редоследу и води рачуна о поштовању времена предвиђеног за излагање.

Чл.8.

На крају такмичења проглашавају се победници (првопласирана, другопласирана и трећепласирана екипа). Победницима припадају пригодне награде према одлуци организатора такмичења.

Чл.9.

Екипе имају право да доставе писмени приговор Комисији и да захтевају проверу регуларности такмичења. Комисија је дужна да размотри приговор и да у року од 7 дана од дана добијања приговора писмено одговори.

Чл.10.

На све што није регулисано овим пропозицијама, примењују се правила, односно, одлуке Организатора такмичења.

3.3. Критеријуми за оцену business планова

У пракси банке одбију око 60% планова, јер нису стручно направљени. Недостатак већине бизнис планова је нереална процена посла зато што је аутор превише заљубљен у своју идеју. Према томе, после писања бизнис плана неопходна је контрола која подразумева одговоре на следећа питања:

- Да ли је бизнис план комплетан?
- Да ли је у изради бизнис плана поштована изабрана методологија?
- Да ли су реалне претпоставке, односно, полазне основе на којима се бизнис план заснива?
- Да ли су тачни и ажурни прикупљени подаци?
- Да ли су све чињенице проверене (кредибилне) и поткрепљене одговарајућом документацијом?
- Да ли су сви делови бизнис плана повезани и интегрисани?
- Да ли су тачне калкулације?
- Да ли је закључак објективан?

- Да ли су правилно процењени ризици?

На основу ових критеријума се процењује квалитет бизнис плана. Позитивни одговори на ова питања указују да бизнис план испуњава потребне стручне стандарде. Међутим, за потребе такмичења у изради бизнис планова потребно је применити прецизније критеријуме за оцењивање. У таквим приликама најчешће се користи систем бодовања. Посебно се оцењује сваки део бизнис плана. Пошто се ради о такмичењу у изради бизнис планова у области социјалног предузетништва, најважнији део је опис пословне идеје, њена социјална димензија и иновативност. Због тога се највећи број поена може стећи на основу потенцијала идеје за нови предузетнички подухват из области социјалног предузетништва. Критеријуми за оцењивање на такмичењу представљени су у наредној табели:

КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЕНУ БИЗНИС ПЛАНА

Р/бр.	Делови бизнис плана	Бодови
1.	Насловна страна	2
2.	Извршни резиме	8
3.	Основни подаци о предузећу	5
4.	Опис пословне идеје, са нагласком на социјалну димензију и иновативност	30
5.	Тржишна анализа	10
6.	Маркетинг план	10
7.	План производње/план операција	10
8.	Организација/кадрови	10
9.	План набавке и план продаје	5
10.	Финансијски план	10
	УКУПНО	100

Осим критеријума који су наведени у претходној табели, Комисија (жири) ће применити и додатне критеријуме на основу сагледавања утиска који су оставили такмичари приликом презентације. Ако су учесници такмичења ефектно (кратко, јасно, сигурно) презентирали свој бизнис план и ако су показали дубље разумевање теме, онда по том основу могу да освоје још 10 поена. Такође, ако су такмичари тачно одговорили на додатна питања чланова Комисије, могу да рачунају на још максимално 10 поена. На овај начин долази се до укупног збира од 120 поена.

Дакле, најважније је како је оцењен бизнис план по појединим деловима, али се оцењује и наступ такмичара, као и спремност да одговоре на додатна питања о бизнис плану.

Предмет оцене	Поени (мах).
Оцена бизнис плана	мах. 100
Презентација	мах. 10
Питања и одговори	мах. 10
Укупно	мах.120

Бизнис план који добије од Комисије (жирија) највећи број поена биће проглашен за најбољи, а аутори овог плана биће победници такмичења. Комисија је дужна да направи ранг листу свих бизнис планова који су пријављени на такмичење. У случају да две или више екипа има исти број бодова, Комисија треба поновно да размотри све оцене и да гласањем донесе одлуку о коначном редоследу екипа. Такође, Комисија је дужна да у посебним напоменама кратко образложи своје оцене. Записник о оцењивању треба да потпишу сви чланови Комисије.

Организатор ће чувати бизнис планове и сву документацију која се односи на ово такмичење годину дана од дана завршетка такмичења. Такође, организатор је дужан да о реализацији овог такмичења састави посебан Извештај који ће бити приложен уз документацију о реализацији пројекта "Социјална предузећа за развој потенцијала младих" (Social Enterprises for Youth Potential Development).

4. ТЕСТОВИ

На крају почетног (основног) и на крају напредног курса из области социјалног предузетништва предвиђен је тест који треба да попуне ученици. На основу ових тестова могуће је оценити у којој мери су ученици разумели ову тематику. Тестови укупно имају по 10 питања према дефинисаном програму наставе. Време за попуњавање ових тестова је максимално 45 минута. Ученик треба да потпише тест (име и презиме). Едукатори су дужни да ове тестове прегледају и да објаве резултате. Тестови се оцењују од 1 до 5. Најнижа оцена је јединица и показује недовољан ниво знања. Највиша оцена је 5 (одличан) и показује потпуније разумевање градива.

4.1. Почетни курс - тест

1. Шта је социјална економија?

- а) Економија у државама социјалистичког друштвеног уређења;
- б) "Трећи" сектор економије (поред приватног и државног) који има наглашену социјалну оријентацију;
- ц) Економија у којој је искључиви циљ профит.

Тачан одговор под б)
Број бодова: 10

2. "Социјално предузетништво представља модел пословања који чини добра дела. Сектор социјалног предузетништва чине разноврсне производно услужне организације које нису превасходно основане ради стицања профита него због решавања одређеног социјалног проблема, или због подстицања одрживог локалног развоја." Да ли је претходно наведена тврдња тачна?

- а) да;
- б) не.

Тачан одговор под а)
Број бодова: 5

3. Наведите дефиницију социјалног предузећа:

Тачан одговор:

Социјално предузеће је субјект у социјалној економији чији је главни циљ да оствари социјални утицај, пре него да донесе зараду својим власницима или деоничарима. Оно послује тако што производи добра или пружа услуге на тржишту на предузетнички и иновативан начин и користи своју добит првенствено за постизање социјалних циљева. Њиме се управља на транспарентан и одговоран начин и, посебно уз укључивање запослених, потрошача и других актера обухваћених његовим комерцијалним активностима."

Број бодова: 15

4. Особине социјалног предузетника су:

- а) упоран
 - б) вредан
 - ц) одговоран
 - д) окренут заједници и посвећен решавању друштвених проблема
 - е) похлепан
 - ф) практичан
 - г) егоистичан
 - и) да има изражене склоности ка тимском раду
- У претходном набрајању, намерно су наведене две грешке (особине које не сме да има социјални предузетник). Прецртајте их!

Тачан одговор: под е) и под г)

Број бодова: 10

5. Социјално предузетништво је усмерено према социјално рањивим категоријама становништва као што су (наведите пет социјално рањивих категорија):

- a) _____ ;
- б) _____ ;
- ц) _____ ;
- д) _____ ;
- е) _____ .

Тачни одговори:

- а) бескућници
- б) особе са инвалидитетом
- ц) особе са менталним хендикепом
- д) стари
- е) деца и млади без родитељског старања
-
- ф) жене
- г) самохрани родитељи
- х) жртве насиља
- и) наркомани
- ј) избеглице

Број бодова: сваки тачан одговор доноси 2 поена (мах.10).

6. Бизнис план обухвата следеће делове:

- а) Насловна страна;
- б) Извршни резиме;
- ц) Основни подаци о предузећу;
- д) Опис пословне идеје (пројекта);
- е) _____ ;
- ф) Маркетинг план;
- г) Организација/кадрови;
- х) План набавке/план продаје;

и) _____ .

Упишите делове плана који недостају!

Тачан одговор:

- е) тржишна анализа;
- и) финансијски план.

Број бодова: сваки тачан одговор доноси 5 поена (мах.10).

7. Шта су start up компаније?

Тачан одговор:

Start up компаније су новостворене и иновативне организације у потрази за одрживим и скалабилним пословним моделом у условима високих пословних ризика.

Број бодова: 10

8. У Србији према последњим расположивим подацима има:

- а) 8.000 социјалних предузећа
- б) 12.000 социјалних предузећа
- ц) 1.200 социјалних предузећа

Тачан одговор је под ц)

Број бодова: 10

9. Које су фазе успешног преговарања:

а) _____

- б) _____
- ц) _____
- д) _____

Тачни одговори;

- а) Припрема и планирање
- б) Размена информација - дискусија
- ц) Сукоб интереса и споразумевање
- д) Фазе закључивање уговора.

Број бодова: сваки тачан одговор доноси 2 бода (мах. 8 бодова).

10. Наведи основна знања и вештине за управљање социјалним предузећем:

- а) _____
- б) _____
- с) _____
- д) _____
- е) _____
- ф) _____

Тачни одговори:

- а) Планирање
- б) Организација
- ц) Финансије
- д) Маркетинг
- е) Управљање људским ресурсима
- ф) Пословно право

Број бодова: сваки тачан одговор доноси по 2 поена (мах. 12 бодова).

4.2. Напредни курс - тест

1. Креирање нових пословних идеја не може се систематски развијати применом различитих техника, него је препуштено случају и индивидуалној креативности. Да ли је претходно наведени исказ тачан?

- а) да
- б) не

Тачан одговор: под б)
Број бодова: 5

2. Како се другачије назива креативна техника “Лажних лица”?

Тачан одговор:
Креативна техника “Лажних лица” се у пракси другачије назива техника обрнутих претпоставки.
Број бодова: 10

3. Шта је бизнис план? (заокружите тачан одговор)

- а) Плански документ где су представљене прошле, садашње и будуће активности предузећа и којим се трасира пут предузећа ка одређеним циљевима у будћности
- б) Документ којим се одређују права запослених
- ц) Документ на основу којег се израчунавају пореске обавезе предузећа

Тачан одговор је под а)
Број бодова: 10

4. Наведите основне делове бизнис плана:

- a) _____
- б) _____
- ц) _____
- д) _____
- е) _____
- ф) _____
- г) _____
- х) _____
- и) _____
- ј) _____

Тачан одговор:

- а) Насловна страна
- б) Извршни резиме
- ц) Основни подаци о предузећу
- д) Опис пословне идеје (пројекта)
- е) Тржишна анализа
- ф) Маркетинг план
- г) План производње/План операција
- х) Организација/Кадрови
- и) План набавке и план продаје
- ј) Финансијски план

Број бодова: сваки тачан одговор доноси 2 бода(мах. 20 бодова).

5. Шта је тендер? (Према законским прописима у Републици Србији)

Тачан одговор:

Тендер је јавни позив за прикупљање понуда и представља формализовани начин којим нека институција јавно оглашава потребу за прикупљање понуда за набавку

одређених ствари или услуга. Његов садржај и форма су дефинисани у Закону о јавним набавкама.

Број бодова: 10

6. Замислите да сте социјални предузетник и да сте дошли у банку да разговарате о кредиту. Коју документацију би морали да понесете и презентирате банци?

- а) _____
- б) _____
- ц) _____
- д) _____
- е) _____

Тачан одговор:

- а) захтев за кредит
- б) доказ да послује минимум 2 године
- ц) доказ да остварују позитиван утицај на развој друштвене заједнице
- д) доказ да нема блокаде текућег рачуна последњих 12 месеци
- е) биланс стања
- ф) биланс успеха
- г) бруто биланс
- х) картице купаца и добављача
- и) статут организације

Број бодова: сваки тачан одговор доноси 2 бода (мах.10).

7. Класична концепција маркетинг мик-а обухвата четири елемента:

- а) производ/услуга
- б) цена
- ц) канали продаје
- д) организациона структура

Међу овим набројаним елементима, намерно је направљена грешка. Прецртајте погрешан одговор.

Тачан одговор: потребно је прецртати одговор под д)
Број бодова: 5

8. Шта је промоција и шта обухвата?

Тачан одговор:

Промоција је инструмент маркетинг микса чији је основни циљ да кроз различите облике тржишне комуникације информише, објасни, заинтересује, анимира, односно, увери потрошаче да реагују на производе и услуге које предузеће пласира на тржиште. Постизање промотивних циљева захтева комбинацију различитих комуникационих метода и алата као што су: (1) оглашавање /Advertising/; (2) Унапређење продаје /Sales Promotion/; (3) Лична продаја /Personal Selling/; (4) Директни маркетинг /Direct marketing/; (5) Односи с јавношћу /Public Relations/ i (6) Усмене препоруке /Word of Mouth/.

Број бодова: 10

9. Наведи пет основних предности тимског рада:

- а) _____
- б) _____
- ц) _____
- д) _____
- е) _____

Тачни одговори;

- а) већи ниво знања
- б) комбинација различитих вештина и искустава
- ц) ефекат синергије
- д) већи степен сарадње
- е) већа продуктивност
- ф) квалитетнији производи/услуге

- г) доношење квалитетнијих одлука
- х) већи број иновација, идеја и предлога
- и) већи степен учења – чланови тима уче једни од других
- ј) већи степен флексибилности у обављању радних задатака и активности
- к) веће задовољство и посвећеност запослених

Број бодова: сваки тачан одговор доноси 2 бода (мах. 10).

10. Шта су пословни ризици? (заокружите тачан одговор)

- а) Природне катастрофе (олује, поплаве, пожари и сл.)
- б) Друштвене катастрофе (ратови, побуне, штрајкови и сл.)
- ц) Могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење циљева организације.

Тачан одговор: под ц)

Број бодова: 10.

4.3. Критеријуми за оцену тестова

У претходно наведеним тестовима сваки тачан одговор подразумева одговарајући број бодова. Распон броја бодова, по појединачним питањима, износи од минимум 2 до максимум 20 бодова. Укупан број бодова за сваки тест износи 100. Дакле, на основу тачних одговора добијају се одговарајући број бодова. Што више бодова, виша је и оцена. Скала оцењивања представљена је у наредној табели:

КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЕНУ ТЕСТОВА

Интервал бодова	Оцена
0 - 60	1 (недовољан)
61 - 70	2 (довољан)
71 - 80	3 (добар)
81 - 90	4 (врло добар)
91 - 100	5 (одличан)

На основу претходне табеле, може се закључити да ученици који попуњавају тестове треба да прикупе преко 60% бодова да би заслужили позитивну оцену. Скала оцењивања је линеарна. Интервали бодова за позитивне оцене су "широки" 10 бодова. Приликом прегледа тестова, на формулару на којем је тест одштампан, потребно је уписати број бодова, одговарајућу оцену и потпис оцењивача.

5. ЕВАЛУАЦИЈА НАСТАВЕ - УПИТНИК

Настава (основни и напредни курс) се процењује на основу упитника који попуњавају сви ученици. Овај упитник садржи укупно 8 питања (оцена занимљивости теме, оцена корисности теме, затим, оцена презентације и припремљености едукатора, као оцена организатора овог посебног образовног програма). Већина питања је затвореног типа и на њих се одговара заокруживањем једног од понуђених одговора. Последње питање је отвореног типа и попуњава се уписивањем одговора. Упитник је анониман.

Упитник је тако конципиран да се на основу њега могу израчунати просечне оцене по основу кључних критеријума (за занимљивост теме, за корисност теме, за припремљеност предавача, за интерактивност остварену на предавањима и за организатора). Циљ је да се за сваки од ових критеријума постигне оцена изнад 3,5. У том случају се ови посебни образовни програми могу прогласити успешним.

Поштовани,

настојимо да континуирано унапређујемо наставу на основу Ваших ставова, мишљења и утисака. Због тога Вас молимо да испуните овај анонимни упитник. На питања се одговара веома једноставно - заокружите неки од понуђених одговора. Резултате ћемо користити стриктно наменски, за аналитичке потребе.

Унапред хвала!

1. Молимо Вас да оцените колико је изабрана тема занимљива за Вас:

- а) Изузетно занимљива
- б) Веома занимљива
- ц) Занимљива
- д) Занимљива у мањој мери
- е) Није занимљива

2. Молимо Вас да оцените колико је изабрана тема корисна за Вас:

- а) Изузетно корисна**
- б) Веома корисна**
- ц) Корисна**
- д) Корисна у мањој мери**
- е) Није корисна**

3. Молимо Вас да оцените припремљеност презентације. Какав је утисак оставио предавач?

- а) Изузетно припремљен**
- б) Веома припремљен**
- ц) Припремљен**
- д) Минимално припремљен**
- е) Неприпремљен**

4. У којој мери је предавач успео да Вам помогне у разумевању теме:

- а) у потпуности сам разумео тему**
- б) углавном сам разумео тему и поруку предавања**
- ц) значајни делови предавања нису ми били разумљиви**
- д) предавање је било скоро неразумљиво**
- е) предавање је било у потпуности неразумљиво**

5. У којој мери је предавач успео да подстакне Вашу радозналост:

- а) У потпуности је успео**
- б) Делимично је успео**
- ц) Није успео**

6. Да ли је у предавању било довољно интеракције, односно, да ли су полазници довољно учествовали у овом програму (дискусија, дијалози, питања и одговори)?

- а) Активност полазника била је на веома високом нивоу**
- б) Активност ученика била је на високом нивоу**
- ц) Активност полазника била је умерена**
- д) Активност полазника била је на ниском нивоу**

е) Полазници су били потпуно пасивни

7. Каква је била организација овог програма?

- а) Одлична
- б) Веома добра
- ц) Добра
- д) Довољно добра
- е) Лоша

8. Да ли имате неки предлог, сугестију за организаторе или поруку за предавача?

Хвала!!!

6. ПОЈМОВНИК

Социјална економија /Social Economy/- "трећи" сектор економије - поред државног и приватног сектора. Овај "трећи" сектор економије обухвата економске активности са наглашеном социјалном оријентацијом. Ове активности не спадају у комерцијалне, јер онда припадају приватном сектору. Такође, иза ових активности не стоји држава, јер онда би спадале у државни сектор. У теорији се истиче да социјална економија обухвата три подсистема: (1) локалне заједнице /community sector/; (2) добровољни рад /volunteers work/ и (3) социјална предузећа /social enterprises/. Социјална економија је шири појам од појма социјално предузетништво.

Социјално предузетништво /Social Entrepreneurship/- модел пословања које чини добра дела. Сектор социјалног предузетништва чине разноврсне производно-услугне организације које нису превасходно основане ради стицања профита, него због решавања одређеног социјалног проблема, или због подстицања одрживог локалног развоја. У литератури се често наводи следећа дефиниција "Социјално предузетништво је иновативан начин за решавање различитих економских, образовних, здравствених и еколошких проблема у заједници радом/удруживањем и коришћењем одрживих пословних модела" (Krstić, 2014, str. 128.). У суштини, социјално предузетништво се бави друштвеним ангажовањем и предузетничким деловањем (Gawell, 2014., str. 28);

Социјални предузетник /Social Entrepreneur/ - лице које ствара нове комбинације људи и ресурса које значајно побољшавају друштвене капацитете за решавање проблема (Bornstein & Davis, 2010., str.1.). Лице које покреће и реализује предузетничку идеју у области социјалног предузетништва;

Социјално предузеће /Social Enterprise/ има две групе особина: економске и социјалне. Економске - значи да ова предузећа послују по тржишним принципима. Социјалне - значи да ова предузећа испољавају бригу за опште интересе. Дакле, социјална предузећа се сматрају хибридним организацијама које наглашавају стварање и друштвене и финансијске вредности. Ова предузећа се могу појавити у веома различитим формама као нпр. задруге, удружења грађана, фондације и задужбине, предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање лица са

инвалидитетом и сл. У стратешком документу Европске комисије Иницијативи за социјално пословање (The Social Business Initiative) је наведено "Социјално предузеће је субјект у социјалној економији чији је главни циљ да оствари социјални утицај, пре него да донесе зараду својим власницима или деоничарима. Оно послује тако што производи добра или пружа услуге на тржишту на предузетнички и иновативан начин и користи своју добит првенствено за постизање социјалних циљева. Њиме се управља на транспарентан и одговоран начин и, посебно уз укључивање запослених, потрошача и других актера обухваћених његовим комерцијалним активностима." Европска комисија користи појам "социјално" предузеће да обухвати следеће типове пословања: (1) тип за који је социјални циљ заједничког добра разлог комерцијалне активности, често у форми високог степена социјалне иновације; (2) тип где је највећи део добити реинвестиран ради постизања социјалног циља; (3) тип где метод организације и власништва осликава његову мисију, примењујући демократске и партиципативне принципе или фокусирајући се на социјалну правду.

Корпоративна друштвена одговорност (Corporate Social Responsibility – CSR) – посвећеност и допринос профитног сектора одрживом развоју кроз рад са запосленима, њиховим породицама, локалним заједницама и друштвом у целини, да би се унапредио квалитет живота, кроз процес који доноси користи компанији и доприноси општем развоју (ИБРД). Европска комисија је дефинисала овај појам као концепт према коме предузеће на добровољном принципу интегрише бригу о друштвеним питањима и заштити природног окружења у своје пословне активности и односе са стакхолдерима (власницима, запосленима, потрошачима, добављачима, владом, медијима и широм јавношћу). На основу претходно наведених дефиниција може се закључити да се концепт корпоративне друштвене одговорности не своди само на облике корпоративне филантопије (нпр. донације), већ представља виши степен у еволуцији пословне филозофије. На овом нивоу, предузеће се не посматра као изолована економска јединица чији је искључиви циљ остваривање профита за власнике, него као социоекономски ентитет који има више циљева и уважава шири круг интереса кроз разумевање окружења. Корпоративна друштвена одговорност обухвата 3 елемента: (1) Економска компонента; (2) Еколошка компонента; (3) Социјална компонента.

Социјално рањиве групе - групе којима је, услед специфичне разлике у односу на доминантну популацију, потребна додатна подршка како би могле равноправно укључити у животне токове заједнице. У различитим земљама се различито схвата овај појам. За идентификацију социјално рањивих група користе се специфични индикатори, при чему избор индикатора зависи од нивоа развијености заједнице. У суштини, најрањивије су оне групе код којих су сви елементи вулнерабилности конвергентни (депривација у погледу здравља, физичког стања, образовања и знања, ниски приходи и лоше економско стање). У ове групе спадају деца и млади, жене, стари, особе са инвалидитетом, особе са менталним хендикепом, бескућници, самохрани родитељи и сл. У односу на доминантну популацију, социјално рањивим групама су теже доступни фактори самоостваривања, као што су образовање, посао, здравствени и културни ресурси, као и социјална подршка.

Социјална искљученост - стање у којем се налазе појединци, односно, групе потиснуте из економског, политичког, културног или друштвеног система. На овај начин они су спречени да својим пуним капацитетима учествују у друштвеним односима и токовима због свог сиромаштва, недостатка основних знања и могућности за доживотно учење или као резултат дискриминације.

Социјално укључивање - процес стварања, односно стицања услова за пуно учешће у економском, друштвеном и културном животу. Социјално укључивање осигурава веће учешће грађана у доношењу одлука, што утиче на остваривање њихових основних права. Инструмент за стандардизовано мерење социјалне укључености на нивоу ЕУ називају се Leaken indikatori. Подаци о друштвеној укључености прикупљају се SILC anketorm (Statistics on Income and Living Conditions) стандардизованом за све чланице ЕУ.

Социјална кохезија - способност друштва да осигура добробит свим члановима, односно, да сведе на минимум неједнакости и избегне поделе. Ниједно друштво није у потпуности кохезивно. Потпуна кохезија у друштву не постоји - то је идеал којем свако друштво треба да тежи. Циљ социјалне кохезије је уравнотежени развој друштва.

Business plan - скуп циљева, политика, стратегија и појединачних програма активности за имплементацију изабране концепције бизниса. Може бити дефинисан

и као резиме прошлих, садашњих и будућих пословних активности који представљају путоказ развоја предузећа.

Пословни модел - описује како на рационалан начин организација ствара и испоручује вредност. Дугим речима, то је скуп претпоставки на који начин ће организација пословати.

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Avlijaš, R. (2010). *Preduzetništvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
2. Čupić, Č. (2004). Poruka nastavnicima. *Građansko vaspitanje - priručnik za nastavnike*. Srbija, Beograd: Minisatrstvo prosvete i sporta Republike Srbije.
3. Defourny, J. (2001). Introduction: from third sector to social enterprise. In C. Borzaga, & J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
4. Krstić, N. (2014). Socijalno preduzetništvo. *Bankarstvo*, 1, 126-139.
5. Praszquier, R., & Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship: Theory & Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Statistical Office of the Republic of Serbia. (2014). *Economic Impact of Social Enterprises in the Republic of Serbia*. Belgrade, Serbia.
7. (2011). *The Social Business Initiative*. Brussel: European Commission.