



ПРИРУЧНИК

КАКО ПОКРЕНУТИ ДРУШТВЕНА
ПРЕДУЗЕЋА ЗА ОДРЖИВУ
БУДУЋНОСТ СА МАЊЕ СУКОБА



Наслов:

Приручник „Како покренути друштвена предузећа за одрживу будућност са мање сукоба“

ПРОЈЕКАТ:

„Друштвено предузетништво за одрживу будућност са мање сукоба“, финансиран од стране *Nederlands Jeugdinstituut*-а, холандске Националне агенције за Еразмус+ програм за младе

Пројектни партнери:

- *STICHTING MASTERPEACE*, Холандија
- *Youth Power Germany e.V.*, Немачка
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Хрватска
 - *UNG KRAFT / Youth Power*, Шведска
- *Центар за неформално образовање и целоживотно учење (CNELL)*, Србија
 - *Wizard, obrt za savjetovanje*, Хрватска

ИЗДАВАЧ:

Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“, Хрватска

УРЕДНИЦА:

Данијела Маторчевић

АУТОРИ И АУТОРКЕ:

Данијела Маторчевић

Берна Џемајљи

Јелена Илић

Наталија ван дер Ве

Маја Катинић Видовић

Армин Черкез

Недим Мићијевић

Превод са енглеског језика:

Невена Сићевић

Графички дизајн:

Ведран Раић

2021.



САДРЖАЈ

САЖЕТАК ПРОЈЕКТА.....	6
1. Увод у приручник и његова структура.....	8
1.1. Структура и садржај приручника	8
2. Нова економија	10
2.1. Разумевање концепта економије	10
2.2. Изазови и промене у економији.....	10
2.3. Ка новој економији	11
2.3.1. Нова економија и предузетништво нове ере	12
3. Друштвено, етичко и зелено предузеће	13
3.1. Предности друштвеног, етичког и зеленог предузећа	13
3.1.1. Економске предности	14
3.1.2. Друштвене предности.....	14
3.1.3. Предности за животну средину	14
3.1.4. Предности у етичком руковођењу.....	14
3.2. Одговоран/на и етичан/на предузетник/ца	15
4. Циљеви одрживог развоја Уједињених нација и изградња мира	16
4.1. Како Циљеви одрживог развоја Уједињених нација доприносе изградњи мира?.....	17
5. Како се друштвена предузећа уклапају у стратешка документа и ЦОР?	19
5.1. Повезаност друштвених предузећа са Агендом 2030.....	19
5.2. Друштвена предузећа и ЦОР.....	21
6. (Не)складна веза између концепта одрживог развоја и друштвеног предузетништва?.....	25
7. Истраживање потреба као полазна тачка за друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира	27
8. Модел <i>appreciative inquiry</i> насупрот решавању проблема за приступање локалној стварности и покретање нових идеја.....	30
9. Дигитална револуција – нови начин пословања	32
9.1. Прихватање и прилагођавање у дигиталног ери	32
10. Дигитално радно место – предности и ризици	34
10.1. Шта значи дигитално радно место?	34
10.2. Предности дигиталног радног места.....	34
10.3. Ризици у вези са дигиталним радним местом	35

10.4. Оквир дигиталног радног места	36
11. Неколико алата за прилагођавање дигиталној револуцији	39
11.1. Програми за сарадњу	39
11.2. Алати за комуникацију.....	39
11.3. Интранет платформе нове генерације	40
11.4. Алати за управљање односима са муштеријама (ЦРМ алати).....	41
11.5. Алати за управљање садржајем (ЦМС алати)	41
11.6. Онлајн складиштење (<i>cloud</i>)	42
11.7. Алати за управљање пројектима	42
11.8. Алати за управљање процесима запошљавања	43
11.9. Алати за дигитално рачуноводство	43
11.10. Алати за управљање платама	44
12. Како покренути друштвено предузеће (<i>lean</i> стартап метод и дигитална стратегија).....	45
12.1. <i>Lean</i> стартап метода.....	45
12.1.1. Стадијуми <i>lean</i> стартап методологије	46
12.2. Дигитална стратегија.....	47
12.2.1. 10 корака ка изградњи ефективне дигиталне стратегије	48
13. Прикупљање новчаних средстава за друштвени стартап.....	51
13.1 Прикупљање средстава као почетни корак ка покретању стартапа	51
13.2 Стратегија прикупљања средстава – трајни процес за друштвене стартапе	52
13.2.1. Шта је следеће? План акције за прикупљање средстава – седам корака ка успеху	54
14. Компетенције за покретање друштвеног предузетништва: компетенције за будућност	56
14.1. Компетенције за будућност.....	56
14.1.1. Емоционална интелигенција.....	56
14.1.2. Критичко насупрот креативном размишљању	57
14.1.3. Дизајнерско размишљање	59
14.1.4. Стратешко размишљање	60
15. Иновација и управљање променама у друштвеном предузетништву за одрживи развој и изградњу мира	61
15.1. У-теорија	62
16. Управљање „зеленим“ друштвеним предузећем: балансирање између ефикасности и „зелене“ друштвене мисије	65
16.1. Liderство насупрот менаџменту	65
16.2. Како достићи баланс између пословања и друштвене мисије?	66



16.3. Како водити успешно друштвено предузеће? – Моћ „доброг“	67
17. Примери добре праксе који спроводе друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира	70
17.1. Фондација <i>CRE8</i>	70
17.2. <i>OKUS DOMA</i>	71
17.3. <i>Dopper</i>	72
17.4. <i>ASHOKA</i>	73
Библиографија и ситографија	74

САЖЕТАК ПРОЈЕКТА

Назив пројекта: „Друштвено предузетништво за одрживу будућност са мање сукоба“

У области омладинског рада, идеално друштво би се могло описати као потпуно инклузивна заједница активних грађана и грађанки, пуна друштвене правде. Важан аспект изградње мира је превенција сукоба, што се такође постиже стварањем локалних перспектива. Друштвено предузетништво препознајемо управо као кључни приступ за остварење овакве заједнице. Како су показале наше активности, млади су свеснији своје улоге и одговорности у друштву и изражавају жељу да свој новац зараде управо чинећи добро за „свет“.

Развој образовних приступа о предузетништву, а посебно друштвеном предузетништву међу младим људима, срж је овог пројекта. Користећи своја претходна искуства у области предузетничког образовања, пројектни партнери планирају развој нових метода за задовољавање потреба и превазилажење ограничења своје циљне групе – НЕЕТ младих (младих који нису запослени, не образују се и не оспособљавају) и младих жена – коју карактерише висока стопа незапослености, низак ниво финансијске самосталности и друштвене моћи и веома ниска укљученост на руководилачким и предузетничким позицијама.



Циљ пројекта је да промени горе описану ситуацију кроз оснаживање омладинских организација и организација за младе и омладинских радника и радница уз помоћ алата и приступа које могу користити за подршку младим предузетницама на начин који је друштвено и културолошки прикладан. Пројекат окупља организације које већ имају искуства у пружању подршке младим женама да буду друштвено и економски активне и омогућава им да развију нове начине решавања идентификованих изазова. Након спровођења, пројекат ће резултирати унапређеним системом подршке за НЕЕТ/младе жене, посебно које потичу из руралних, традиционалнијих, као и мање развијених заједница.

Циљеви пројекта су:

- Оснаживање омладинских радника и радница и побољшање управљања знањем код омладинских организација и организација за младе у теорији и пракси са циљем изградње компетенција омладинских радника и радница у области друштвеног предузетништва за одрживу будућност са мање сукоба, за НЕЕТ младе и младе жене – кроз обуку и иновативни курикулум за онлајн курс који обучава омладинске раднике и раднице.
- Оснаживање НЕЕТ младих и младих жена за покретање друштвеног предузетништва и квалитетан друштвени маркетинг - кроз развој инспиративних, иновативних и савремених приручника, књига алата као и онлајн курсева.
- Размена примера добре праксе и даље развијање квалитетног стратешког партнерства међу партнерима из 5 европских земаља које живе у различитим стварностима када је реч о друштвеном предузетништву младих за одрживу будућност са мање сукоба.

Пројектне активности су:

- А1 Пројектни менаџмент
- М1 Иницијални *kick-off* састанак
- О1 Курикулум „Омладински рад у области друштвеног предузетништва за одрживу будућност са мање сукоба“

- 
- 
- M2 Други састанак
 - O2 Онлајн курс за омладинске раднике и раднице „Омладински рад у области друштвеног предузетништва за одрживу будућност са мање сукоба“
 - O3 Приручник „Како покренути друштвена предузећа за одрживу будућност са мање сукоба“
 - M3 Трећи састанак
 - O4 Онлајн курс за младе „Како покренути друштвена предузећа за одрживу будућност са мање сукоба“
 - O5 Књига алата „Друштвени маркетинг за друштвена предузећа за одрживу будућност са мање сукоба“
 - M4 Четврти састанак
 - O6 Онлајн курс за младе „Друштвени маркетинг за друштвена предузећа за одрживу будућност са мање сукоба“
 - M5 Пети састанак
 - Ц1 ЛТТА (енг. *learning-teaching training activity*) – Обука за тренере
 - E1, E2, E3, E4, E5 – Отворене конференције у Хрватској, Шведској, Србији, Немачкој и Холандији
 - M6 Завршни евалуациони састанак

Након завршетка пројекта, пројектни партнери, као и друге организације и заинтересоване стране (тзв. „стејкхолдери“), на располагању ће имати делотворније алате и компетентније особље за спровођење предузетничког образовања за младе жене из недовољно развијених заједница.

Пројектни партнери су:

- *STICHTING MASTERPEACE*, Холандија
- *Youth Power Germany e.V.*, Немачка
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Хрватска
- *UNG KRAFT / Youth Power*, Шведска
- *Центар за неформално образовање и целоживотно учење (CNELL)*, Србија
- *Wizard, obrt za savjetovanje*, Хрватска

1. Увод у приручник и његова структура

Овај приручник је осмишљен као иновативан ресурс како за омладинске раднике и раднице, тако и за младе који желе да сазнају више о покретању друштвених предузећа и то на основу најновијих достигнућа у овој области. Са тим у вези, приручник се бави темама важним за друштвено предузетништво за одрживу будућност са мање конфликта, укључујући визију, страст, емоционалну интелигенцију, преговарање и креативност. Фокус и садржај приручника нису само типичне теме, попут развоја пословне идеје или креирања плана комуникације, он се такође ослања и на најновија достигнућа на пољу друштвеног и тзв. „зеленог“ предузетништва, тј. предузетништва нове ере.

Приручник је дизајниран на врло практичан и информативан начин; тако он служи као теоријски и концептуални ресурс за омладинске раднике и раднице, као и друге едукаторе и едукаторке, и помаже им приликом организовања активности даљег образовања, обука и менторства младих у промени начина размишљања и пружања надахнућа за почетак бављења друштвеним предузетништвом. Он је квалитетан ресурс и за НЕЕТ младе и младе жене које желе да покрену сопствено друштвено предузеће.



Развој приручника спроводи се у сарадњи са високо профилисаним експертима и експерткињама у области друштвеног предузетништва, дигитализације и онлајн алата за покретање друштвених предузећа. Овај приручник вас, заправо, води корак по корак кроз процес успешног покретања друштвеног предузећа за одрживи развој и изградњу мира, а његова иновација се огледа и у томе што се фокусира на друштвено предузетништво са снажном повезницом са изградњом мира, као и концептима и практичностима одрживог развоја.

1.1. Структура и садржај приручника

„Како покренути друштвена предузећа за одрживу будућност са мање сукоба“ садржи неколико поглавља која укључују теоријске и концептуалне информације о друштвеном предузетништву у вези са изградњом мира и одрживим развојем.

Поред уводних делова о пројекту и самом приручнику, приручник нуди 16 поглавља на теме које су међусобно сродне и које дају смернице о покретању друштвених предузећа за одрживу будућност са мање сукоба. Обухваћене теме се баве концептуализацијом нове ере економије и предузетништва, повезивањем циљева одрживог развоја и изградње мира, значајем компетенција за покретање друштвеног предузећа, дигиталном револуцијом и дигитализацијом на радном месту, стратегијама и методама прикупљања средстава итд. На самом крају приказани су различити корисни дигитални алати и примери добрих пракси који спроводе друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира. Приручник обухвата следећа поглавља:

- Нова економија
- Друштвено, етичко и зелено предузеће
- Циљеви одрживог развоја Уједињених нација и изградња мира
- Како се друштвена предузећа уклапају у стратешка документа и ЦОР?
- (Не)складна веза између концепта одрживог развоја и друштвеног предузетништва?
- Истраживање потреба као полазна тачка за друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира

- 
- 
- Модел appreciative inquiry насупрот решавању проблема за приступање локалној стварности и покретање нових идеја
 - Дигитална револуција – нови начин пословања
 - Дигитално радно место – предности и ризици
 - Неколико алата за прилагођавање дигиталној револуцији
 - Како покренути друштвено предузеће (lean стартап метод и дигитална стратегија)
 - Прикупљање новчаних средстава за друштвени стартап
 - Компетенције за покретање друштвеног предузетништва: компетенције за будућност
 - Управљање „зеленим“ друштвеним предузећем: балансирање између ефикасности и „зелене“ друштвене мисије
 - Иновација и управљање променама у друштвеном предузетништву за одрживи развој и изградњу мира
 - Примери добре праксе који спроводе друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира

2. Нова економија

2.1. Разумевање концепта економије

Концепт економије је увођен и развијан неколико пута од најранијих фаза људског постојања. Први пут га је увео грчки пољопривредник Хесиод у 8. веку п.н.е., повезујући га са употребом добара на фарми и њиховим издвајањем за потребе људи. Развијали су га и други модерни економски мислиоци, попут Адама Смита 1776. године, у његовој књизи „Истраживање природе и узрока богатства народа“.

Од тада, економске промене наметнуле су побољшања у концептуализацији економије као феномена и као гране науке. Међутим, неки кључни традиционални концепти и даље живе. Према Инвестопедији (*Investopedia, n.d.*), економија је друштвена наука која се бави производњом, дистрибуцијом и потрошњом добара и услуга. Проучава како појединци, предузећа, владе и нације доносе одлуке о расподели ресурса.¹

Џон Сломан, Дин Гарат и Џон Гест (*John Sloman, Dean Garratt, Jon Guest, 2018*) затим објашњавају да је област економије:

- Производња добара и услуга: колико производи једна економија (количина индивидуалних производа и укупно); колико производе појединачне фирме и особе; које технике производње се користе; колико је људи запослено.
- Потрошња добара и услуга: колико људи троше (и колико штеде); колико људи купује одређене производе; шта индивидуалне особе одлучују да купе; на који начин на потрошњу утичу цене, рекламирање, трендови, приходи људи, као и други фактори.²


Економија као наука је заправо област која проучава производњу и/или дистрибуцију, било да је реч о одређеној држави, региону или пак генералном понашању индивидуалних особа које се тиче конзумирања добара и услуга. Ови концепти и дисциплине економије као науке имају пресудан утицај на наш свакодневни живот без обзира на то што нису сви људи економисти. Промене у економији, њене кризе, иновације и побољшања, имају значајан утицај на понашање становништва у погледу понуде и потражње роба и услуга.

2.2. Изазови и промене у економији

Данас, свет пролази кроз велике промене. Промене у економији су почеле рецесијама 1930-их година, настављајући се затим 1980-их, све до скорашње кризе 2007-2008. године. Све те кризе су биле означене високом стопом незапослености и економском стагнацијом која је довела до пребацивања фокуса на економски раст. Међутим, са уплитањем различитих међународних организација и мисија са искуством рада на другим пољима, донет је закључак да постоје и други аспекти који могу имати важан утицај на економски развој. Један од ових аспеката су изазови у заштити животне средине и њеном управљању. Према Извештају о економији Организације за економску сарадњу и развој (2019.), растућа еколошка криза је без сумње најхитнији изазов. Извештај Међувладине комисије за климатске промене из 2018. године јасно истиче да се за постизање међународног циља задржавања просечне температуре површине Земље на 1,5 степени

¹ *What is Economics:* <https://www.investopedia.com/terms/e/economics.asp>

² Књига: *Economics (10th Edition)* - Authors: John Sloman, Dean Garratt, Jon Guest (2018), Ch1. *Economics and economies*, pg.7



Целзијуса глобалне емисије гасова са ефектом стаклене баште морају да се преполове до 2030. године и достигну нето вредност нула око 2050.³ У супротном смо суочени са ризиком од губљења биодиверзитета, недостатка обрадивог земљишта и непрестаног загађења мора и ваздуха.

Други аспект су брзе промене у технологији које нуде решења за процесе производње, дистрибуције и других услуга које су до сада обављали људи. Ово је у великој мери утицало и на број прилика за посао и потребе за радном снагом.

Глобализација је још један аспект који је Организација за економску сарадњу и развој нагласила у свом извештају из 2019. године. Инвестиције и трговина настављају да расту на глобалном југу и истоку, где велике транснационалне корпорације оформљују сложене глобалне производне мреже и ланце снабдевања. Улагање у најнапредније економије се наставља, приватни дугови су све већи, поврати носиоцима дељеног капитала такође, а у неким случајевима видимо и експанзију финансијских сектора у односу на остатак економије. Национална финансијска регулатива отежана је комбинацијом глобализованог финансијског система и нових финансијских технологија.⁴

Поред споменутих, постоји још и аспект демографских промена који се такође чини изазовним. Иако развијене земље имају организован систем подршке становништву које није у радном односу (старим људима и онима који нису у могућности да обављају било какву радну активност), оне се такође суочавају и са изазовима миграција и пружањем адекватне подршке. Све ове анализе и истраживања указују на постојање потребе за новим приступом у економији, који се разликује од традиционалног посматрања.

2.3. Ка новој економији

О новом економском концепту се много разговарало и расправљало у последњој деценији. Многе државе чланице Организације за економску сарадњу и развој усвојиле су споразум о увођењу иницијативе која предлаже нови приступ у економији. Поред општег споразума, иницијатива укључује и нови приступ у економији који се састоји од три елемента:

- Нових концепција економског напретка тј. дубљег разумевања односа између раста, добробити људи, смањења неједнакости и одрживости животне средине, што може бити основа за креирање економског политика и политика;
- Нових оквира економске теорије и анализе тј. богатије основе за разумевање и пружање доказа о томе како економије раде, као и нових алата и техника које помажу ствараоцима политика да донесу регулативе;
- Нових приступа економској политици тј. ширег скупа политичких и институционалних реформи, заснованих на новим оквирима и анализама, а за постизање нових социјалних и економских циљева.⁵

Нова економија дефинише инклузивнији приступ према друштву и животној средини у поређењу са старим концептом економије који је био више усредсређен на економски раст без обзира на штету коју може донети животној средини или другим горе споменутих аспектима. Заиста, нова економија има снажан утицај на то како предузећа воде своје процесе производње, пружања добара и услуга.

2008. године, у време финансијске кризе, концепт постојања одговорнијег предузетништва био је нашироко разматран, а затим је започело и његово спровођење и развој. У оквиру нове економије,

³ Извештај; *OECD: Beyond Growth – Towards a new economic approach (2019)*, pg.3

⁴ Извештај; *OECD: Beyond Growth – Towards a new economic approach (2019)*, pg.3

⁵ Извештај; *OECD: Beyond Growth – Towards a new economic approach (2019)*, pg.5

профит било ког пословног субјекта више није у највећем фокусу. Уместо тога, тежиште се помера на сарадњу, комуникацију, процену утицаја на животну средину и инклузију.

2.3.1. Нова економија и предузетништво нове ере

Како би људи боље размели утицај новог приступа у економији на област предузетништва, Дејвид Реј (*David Rae*) је 2009. године представио модел који објашњава карактеристике „предузетништва старог доба“ и „предузетништва нове ере“. Кроз ову табелу, Реј наглашава значај развоја инклузивнијег и одрживијег предузетништва у поређењу са старим приступима који су се у већој мери односили на индивидуалистичка и профитно оријентисана предузећа.

Предузетништво старог доба	Предузетништво нове ере
Индивидуални и лични интерес	Лидерство индивидуа-тим
Капитализам слободног тржишта	Друштвено увезано, ослања се на заједницу и инклузију
Тражење прилика без обзира на ресурсе, етику и последице	Етичка одговорност
Пословање оријентисано ка краткотрајној финансијској профитабилности и расту	Прилике стварају различите облике вредности: финансијске, креативне, друштвене, еколошке
Заснивање вредности искључиво на заради	Осетљиво на управљање, чување и поновну употребу ресурса
Експлоатисање и расипање ресурса	Раст који је економски и еколошки одржив
Предузетник/ца као искључиви узор	
Засновано на „мушким“ вредностима: агресија, моћ, надметање	„Женске“ вредности: засновано је на односима, сарадњи, интуитивности у раду као комплементарност „мушком“ атрибуту надметања
Храни се дуговима	<i>Grassroots</i> предузећа и управљање ресурсима

Табела 1: Карактеристике предузетништва старог доба и нове ере (Реј, 2009.)⁶

Према Реју (2009.), и даље постоји велика напетост између индивидуалистичког модела слободног предузећа и друштвено одговорних, одрживих приступа који су карактеристични за нову еру. Међутим, концепт предузетништва нове ере и одрживи приступ у раду предузећа добијају на значају претходних година и све су заступљенији.⁷

⁶ *The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), pg. 83-84*

⁷ *The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), pg. 83-84*

3. Друштвено, етичко и зелено предузеће

Стављање фокуса на тему предузетништва непрестано расте последњих година. Економисти/киње, пословна лица, просветни/е радници/це, еколози/шкиње, социјални/е радници/це и организације цивилног друштва већ неко време расправљају о тој теми и трансформишу предузетнички свет у свет који је одговорнији према глобализацији, друштву, животној средини и сл. Као што је већ споменуто, промене у економији донеле су очигледну потребу и за новим приступом у економији. Увођењем нове ере привреде и нове ере предузетништва, суочени смо и са новим концептима у предузетништву. Иако још увек не постоји коначна верзија дефиниције предузетништва, сличности између постојећих дефиниција свакако постоје. Слични су приступи у дефинисању врста предузетништва јер оно зависи од функционалности и сврхе његових активности. Међутим, постоје и популарни типови као што су друштвено, инклузивно и зелено предузетништво. Појам етичког предузетништва је такође веома заступљен.

Када је приказивао карактеристике новог учења у предузетништву⁸ и прилагођавање предузећа за инклузивније и одрживије приступе, Дејвид Реј (2014.) је истакао да свет предузетништва у новој економији треба да се састоји из друштвених, етичких и зелених аспеката. Стога, стављање суштинског фокуса на вођење предузећа које одише комбинацијом друштвеног, етичког и зеленог предузетништва доприноси развијању приступа који је прихватљив за друштво, муштерије, партнере, средину, тимски рад и сарадњу, као и генерално опхођење у пословној средини. Овакав вид предузетништва нуди производе и/или услуге које смањују или исправљају штету нанету животној средини на начин који је не загађује, користећи ефикасно управљање ресурсима, као и етичко и друштвено инклузивно пословање.

3.1. Предности друштвеног, етичког и зеленог предузећа

Друштвено, етичко и зелено предузеће један је од кључних елемената који подржава нову економију. Према Институту за развој предузетништва (2020.), иницијативе попут Европског зеленог договора указују нам да се све више буџета додељује програмима који промовишу еколошки прихватљиве акције, што доводи до низа инвестиција које ће помоћи при стварању нових зелених предузећа а уједно и променити тренутне политике за стара предузећа⁹. Људи који теже да уђу у свет предузетништва непрестано траже различите начине на које ће њихов лансирани производ/услуга допринети заштити животне средине и решавању социјалних проблема. Сасвим је сигурно је да су млади ти који боље промовишу овај концепт и његову оперативну стратегију, док је за неке људе тај концепт још увек непознат, збуњујућ и/или наводи их на начин размишљања који налаже да су друштвена и зелена предузећа она која користе рециклирани материјал или обновљиве ресурсе. Образовање је стога веома важан аспект, како би се могла избећи таква забуна и како би се повећала свест код људи који желе да трансформишу своја предузећа у друштвена, зелена и етичка. Кључне предности које доноси друштвено, етичко и зелено предузеће су:

- економске предности
- друштвене предности
- предности за животну средину

⁸ The Braybrooke Press Ltd. *Journal of General Management* – David Rae (2014), pg. 83-84

⁹ IED 2020, *Supporting Green Entrepreneurship*: <https://ied.eu/blog/green-entrepreneurship-sustainable-development-for-business/>

- предности у етичком руковођењу

3.1.1. Економске предности

Принципи друштвеног и зеленог предузећа огледају се у повећању прихода, смањењу трошкова и смањењу потенцијалних ризика. Стога, оно води ка одрживој економији која не промовише растуће трошкове како би повећала приходе, већ на паметан и одговоран начин користи средства и радни материјал. Предности ових предузећа су усмерене на:

- Прилике на новом тржишту као што су стварање технологија и иновативних приступа који одговарају на потребе одрживе економије.
- Давање доприноса енергетској ефикасности и ефикасној потрошњи воде, као и других ресурса који воде ка смањењу оперативних трошкова.

3.1.2. Друштвене предности

Друштвена сврха је срж друштвеног, етичког и зеленог предузећа. Његова мисија је да користи своје производе и/или услуге за друштвена питања или потребе као што је допринос процесима изградње мира укључивањем људи различитог порекла, стварањем радних места за младе жене из руралних подручја итд. Штавише, неке од кључних друштвених предности могу бити:

- Одговарање на потребе одређене заједнице;
- Промоција и давање доприноса изградњи инклузивног друштва;
- Промоција културе дељења улагањем добити и профита за друштвене потребе.

Финансијска добит није главни мотив ових предузећа, већ само њен део који омогућава дугорочну одрживост. *The Good Trade (n.d.)* налаже да је успешно друштвено предузеће оно које балансира напетост између одржавања друштвене мисије своје организације и максимизирања продуктивности свог пословног подухвата како би се осигурала одрживост.¹⁰

3.1.3. Предности за животну средину

Предузеће које тежи да послује као друштвено, етичко или зелено предузеће је значајно за животну средину и за планету. Предности таквог предузећа су следеће:

- Мера: смањење комуналних трошкова уз помоћ енергетски ефикасних уређаја;
- Коришћење процеса рециклирања и поновне употребе за материјале и програме;
- Изнајмљивање и куповина одрживих компоненти које не загађују околину;
- Донирање одређеног процента зараде политикама које се тичу заштите животне средине, иницијативама за сузбијање климатских промена итд.

3.1.4. Предности у етичком руковођењу

Етичко пословање састоји се од бројних користи за заједницу и тржиште, као и за чланове/ице тима и/или запослене. Етички заснован приступ обухвата питања животне средине, потребе за развојем заједнице, као и одговорно опхођење према запосленима, акционарима и купцима производа/услуга које предузеће нуди. Етички принципи предузећа могу се међусобно разликовати, у зависности од индустрије у оквиру које послује, његове локације или заједнице у којој делује. Лаверти и Лител (*Laverty, Littell, 2020*) наводе следеће примере етичких принципа:

- Услужност друштву и његов напредак;
- Изврсност у сарадњи;

¹⁰ *The Good Trade (n.d.)*, *What is a social enterprise?* <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-social-enterprise>

- Равноправност полова;
- Отклањање предрасуда.

Након што се успоставе оквир и темељи за етичку организацију са високим перформансама, други квалитети и принципи се могу једноставно интегрисати по потреби у циљу даљег оснаживања овог концепта, истицања различитости организације и развоја одрживе конкурентске предности.¹¹

3.2. Одговоран/на и етичан/на предузетник/ца

Руковођење и утицај друштвеног, етичког и зеленог предузећа у великој мери зависе од принципа и квалитета предузетника/це који/а предводи целокупно пословање предузећа и пословног тима. Интерна уверења пословног тима, методе производње и перцепција вредности одражавају се екстерно, на учинку предузећа. Дакле, његови унутрашњи процеси доносе утицај на економију, социјални аспект, животну средину, као и на сопствене финансијске перформансе у поређењу са другим ентитетима. Лаверти и Лител (2020.) категоричу три основна квалитета етичког/е предузетника/це:

- Изврсност;
- Правичност;
- Поверење.

Ове категорије садрже релевантне квалитете који доносе кључан значај за учинак предузећа и утицај на друштво и животну средину. На следећој слици објашњени су основни квалитети које су увели Лаверти и Лител (2020.):



Слика 1: Оснивачки квалитети етичког/е предузетника/це (енг.); извор: "Entrepreneurship (2020), Chapter 3: The ethical and social responsibilities of entrepreneurs", pg. 128

¹¹ Entrepreneurship (2020), Chapter 3: The ethical and social responsibilities of entrepreneurs, pg. 128-129

4. Циљеви одрживог развоја Уједињених нација и изградња мира

2015. година обележава историјски тренутак ка трансформацији будућности држава и људи за бољи живот који укључује равнотежу у економији, животnoj средини и друштвеном животу. То се догодило усвајањем такозваних Глобалних циљева који су познатији као Циљеви одрживог развоја (ЦОР). Водећа агенција за развој ових циљева су Уједињене нације, а све државе чланице УН-а усвојиле су ове циљеве као универзални позив на акцију за заустављање сиромаштва, заштиту планете и осигуравање да сви људи живе у миру и просперитету до 2030. године¹². Штавише, према УН-у (*n.d.*), Циљеви одрживог развоја позивају на акцију све државе - сиромашне, богате и оне са средњим приходима – како би промовисале просперитет, а истовремено штитиле планету. УН препознају да укидање сиромаштва мора ићи руку под руку са стратегијама које граде економски раст и баве се низом социјалних потреба, укључујући образовање, здравство, социјалну заштиту и могућности за посао, док се истовремено боре против климатских промена и заговарају заштиту животне средине.¹³

Усвојено је 17 циљева којима се тежи давање доприноса горе споменутим питањима и изазовима којима је изложена наша планета. Следећа слика приказује тачан назив и тему сваког циља. Вреди напоменути да, иако одређени циљ директно доприноси одређеном питању, он уједно утиче и на друге теме. То је могуће због тога што су циљеви засновани на инклузивном приступу, тј. док један циљ ради ка побољшању других изазова он ни у којој мери не наноси штету животnoj средини, економији или друштвеној инклузији.



Слика 2: Циљеви одрживог развоја (енг.); извор: UN.org <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

¹² Циљеви одрживог развоја (енг.): [https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030.](https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030.)

¹³ Одрживи развој (енг.): <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Према Глобалном партнерству за спречавање оружаних сукоба (*n.d.*), Циљеви одрживог развоја (ЦОР) су релевантни за унапређење превенције сукоба и изградњу мира. Они препознају везу између мира и одрживог развоја, позивајући на акцију у обе области. Како би се осигурала њихова практична корист, ЦОР треба да се локализују на националном и поднационалном нивоу, јер се ту могу постићи најефикасније промене.¹⁴ Позитивном трансформацијом и постизањем циљева одрживог развоја у данашњем свету прихватају се и промене ка изградњи мира и спречавању сукоба. Изградња мира је заиста део свачијег живота и рада који доприноси уравнотеженом и инклузивном начину живота. Стога се бављење овим питањем, стварање нових и пружање подршке постојећим иницијативама или пројектима који доприносе миру сматра изузетно важним за Циљеве одрживог развоја.

4.1. Како Циљеви одрживог развоја Уједињених нација доприносе изградњи мира?

Велики број људи живи у сиромаштву које је последица одређеног сукоба који се дешава на подручју на којем живе. Питања сукоба и насиља наносе много штете у животима људи, од оних мањих, ка већим као као што су смрт, потреба за премештајем, економске потешкоће и сиромаштво. Како би се избегле такве ситуације и како би се допринело решавању постојећих штета, спроводи се велики број текућих и планираних пројеката и иницијатива за изградњу мира које предлажу различите институције и организације. Међународне организације које делују као мировне мисије спровode такве пројекте на дугорочном плану.


Према Уједињеним нацијама (2019.), изградња мира, ширење слобода, побољшање благостања и повећање могућности за учешће у друштвено-економском животу своје земље помажу у испуњавању потенцијала сваке индивидуалне особе и њеног капацитета да допринесе друштву у целини.¹⁵

УН-ови ЦОР играју кључну улогу у пружању решења и раду на изградњи мира. Када је реч о било ком изазову, питању и теми, начин на који ЦОР доприносе сузбијању узрока проблема јесте њихово укључивање у циљ и алоцирање одређених средстава као и охрабривање сарадње са другима за постизање тог циља. Уједињене нације се дакле баве изградњом мира кроз постојање Фонда за изградњу мира који је такође повезан са циљевима и доприноси њиховом достизању. Посматрајући Циљеве одрживог развоја на претходној слици, јасно можемо приметити да је 16. циљ најважнији за изградњу мира.



¹⁴ Циљеви одрживог развоја (енг.): <https://www.gppac.net/what-we-do/sustainable-development-goals>

¹⁵ *Peacebuilding Fund Investment in SDGs, UN 2019*, <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>



УН (2019.) описују 16. циљ као циљ који промовише мирољубива и инклузивна друштва за одрживи развој, циљ који омогућава приступ правди за све и који гради ефикасне, одговорне и инклузивне институције на свим нивоима.¹⁶ Ово је најрелевантнији циљ који доприноси изградњи мира. Међутим, за изградњу мира није важан само циљ 16. Као што је поменуто у првом делу овог поглавља, Циљеви одрживог развоја развијају се у врло инклузивној природи и то их чини међусобно умреженим, те на начин на који испуњавају и улажу у одређене циљеве позитивно утичу и на друге циљеве. Стога, посматрајући циљано подручје деловања сваког циља, УН користи свој Фонд за изградњу мира мимо доприноса циља 16. На основу њиховог Извештаја о улагањима фонда за изградњу мира у циљеве одрживог развоја (2019.), улагање се распоређује и на друге циљеве, преваходно у циљевима 4, 5, 8 и 10 као циљевима који се баве образовањем, родном равноправношћу, смањењем неједнакости и економским растом, будући да су то питања која у највећој мери делују на сузбијање сукоба.

О чему се ради у овим циљевима?

- **ЦОР 4 о квалитетном образовању** укључује повезнице са спречавањем дискриминације у образовању, ширењем образовања о људским правима и родној једнакости, промоцијом културе мира и ненасиља и омогућавањем безбедног и ненасилног простора за учење за све особе;
- **ЦОР 5 о родној равноправности** тежи ка елиминацији свих облика насиља према женама и девојчицама и ка осигуравању њиховог потпуног и ефикасног учешћа у друштву;
- **ЦОР 8 о достојанственом раду** и економском расту тежи да искорени присилни рад, модерно ропство и трговину људима, да осигура забрану и искорењивање најгорих облика радног искоришћавања деце, да заштити права радника/ца и да осигура једнаке плате за послове једнаке вредности;
- **ЦОР 10 о смањењу неједнакости** тежи ка промовисању друштвене, економске и политичке инклузије и безбедне миграције.

Постоји више циљева који се сматрају важним за спречавање конфликта унутар УН-овог Фонда за изградњу мира. Велики значај и допринос из овог фонда даје се следећим циљевима:

- **ЦОР 11** за безбедне, отпорне и одрживе градове и јавне просторе,
- **ЦОР 6** за равноправан приступ и управљање воденим ресурсима,
- **ЦОР 13, 14, 15** за управљање природним ресурсима и
- **ЦОР 17** за изградњу снажнијих односа између различитих заинтересованих страна за ЦОР.¹⁷

Стога, УН и њихов Фонд за изградњу мира у великој мери подржавају и охрабрују иницијативе и пројекте који пружају решења на горе споменуте циљеве, чиме се истиче приоритизација УН-а ка испуњавању циљева Агенде 2030. и Циљева одрживог развоја.

¹⁶ УН-ови Циљеви одрживог развоја (енг.): <https://sdgs.un.org/goals/goal16>

¹⁷ *Peacebuilding Fund Investment in SDGs, UN 2019, pg. vi*, <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>

5. Како се друштвена предузећа уклапају у стратешка документа и ЦОР?

Европска комисија дефинисала је друштвено предузеће као субјекат у друштвеној економији чији је главни циљ друштвени утицај, а не стварање профита за његовог/у власника/цу или акционаре. Овакво предузеће нуди своје робе и услуге на предузетнички и иновативан начин и користи своју добит првенствено за постизање друштвених циљева. (Европска комисија, 2021.) Ова дефиниција подстиче размишљање о идеји која стоји иза оснивања друштвеног предузећа или облика пословања. Она такође даје наговештаје како друштвена предузећа користе своју добит, чим се наглашава важност решавања друштвених узрока који морају бити решени. Друштвена предузећа одишу великим бројем различитости када је реч о пољима на којима раде. Међутим, према Европској комисији (2021.), главне области њиховог деловања су:

- Радна интеграција - обука и интеграција особа са инвалидитетом и незапослених лица;
- Личне социјалне услуге - здравство, благостање и медицинска нега, стручно оспособљавање, образовање, здравствене услуге, услуге чувања деце, услуге за старије особе или помоћ особама у неповољном положају;
- Локални развој подручја у неповољном положају - друштвена предузећа у удаљеним руралним подручјима, развој околине/шеме рехабилитације у урбаним областима, развојна помоћ и развојна сарадња са трећим земљама;
- Остало - укључујући рециклирање, заштиту животне средине, спорт, уметност, културу или очување историје, науку, истраживање и иновације, заштиту потрошача и аматерски спорт.¹⁸

Може се разговарати о томе да су подручја на којима друштвена предузећа раде врло инклузивна и у основи се повезују са различитим темама и узроцима, као и да доприносе економским, животним и социјалним стубовима. Овим се истиче веза са недавним стратешким документима везаним за поменуте стубове који су усвојени од стране великог броја земаља, са посебним фокусом на оне стубове које су увеле УН и које су последњих година усвојиле њихове државе чланице.


5.1. Повезаност друштвених предузећа са Агендом 2030

Да би се могла разумети повезаност друштвених предузећа са Агендом 2030, најпре би требало да јасно дефинишемо концепт Агенде 2030 и њену мисију. Ову агенду уводе УН и дефинишу је као акциони план за људе, планету и просперитет. Она такође настоји да ојача универзални мир и већу слободу. Препознаје да је искорењивање сиромаштва у свим облицима и димензијама, укључујући екстремно сиромаштво, највећи глобални изазов и неопходан услов за одрживи развој. Све земље и све заинтересоване стране, делујући у заједничком партнерству, спроводе ову Агенду.¹⁹ Дакле, Агенда 2030 своју сврху заснива на 5 кључних стубова (познатијим као 5П), а то су:

- људи (одн. *people*)
- планета (одн. *planet*)

¹⁸ Европска комисија 2021., друштвена предузећа (енг.): https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

¹⁹ УНДП 2021., 2030 Агенда за одрживи развој (енг.): <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>

- 
- просперитет (одн. *prosperity*)
 - мир (одн. *peace*)
 - партнерства (одн. *partnerships*)

Сви ови стубови разбијени на концепт одрживог развоја кроз Циљеве одрживог развоја. Сврха ове агенде заснива се на остварењу Циљева одрживог развоја, јер они директно доприносе трансформацији света за бољу будућност и одржив живот.

Која је веза друштвених предузећа са овом агендом?

Према Светском извештају за младе Уједињених нација (2020.), будући да је мисија друштвених предузетника и предузетница побољшање друштва, они/е могу бити навођени/е да улажу у капацитете на нивоу сектора и заправо могу подстаћи или омогућити сродним или чак конкурентским организацијама да расту са тежњом ка заједничком испуњењу друштвене мисије - уместо да се воде главним циљем заузимања већег тржишног удела за сопствену организацију. Агенда 2030, као главни стратешки документ који је на снази последњих година, и који се састоји од економских, еколошких и друштвених стубова, може директно да повеже своју мисију и своје фондове ка даљем развоју друштвеног предузетништва. Имајући у виду образовање као кључни стуб за изградњу капацитета и стварање генерација покретача промена, Агенда 2030 ставља посебан фокус на друштвена предузећа која воде млади. Затим, УН-ов Светски извештај за младе из 2019. године наглашава да Интегрисано решење за развој ка испуњењу Агенде 2030 испитује друштвено предузетништво које спроводе млади кроз објектив Агенде 2030 за одрживи развој. Он такође пружа политичке смернице државама чланицама за развој националних екосистема који подржавају и подстичу друштвено предузетништво младих као средство у реализацији Циљева одрживог развоја.²⁰ Општа анализа повезаности друштвених предузећа са Агендом 2030 може се приказати кроз посматрање 5 стубова Агенде 2030:

Људи

„Настојимо да зауставимо сиромаштво и глад у свим њиховим облицима и димензијама и да обезбедимо да сва људска бића могу остварити свој потенцијал у достојанству, једнакости и у здравом окружењу.“ (УН, 2015.)²¹ Као што је већ споменуто, мисија друштвених предузећа и предузетника/ца је унапређење друштва. Повезаност друштвених предузећа са људима као стубом Агенде 2030 стоји у узроцима којима се баве и то у складу са потребама друштва и активностима организованим за раст и развој њиховог образовања и професионалних капацитета, обезбеђивање једнаких права и међусобног опхођења.


Планета

„Настојимо да заштитимо планету од пропадања, и то кроз одрживу потрошњу и производњу, одрживо управљање њеним природним ресурсима и предузимање хитних акција у вези са климатским променама, тако да може поднети потребе садашње и будућих генерација.“ (УН, 2015.) Када је реч о планети, веза друштвених предузећа са Агендом 2030 огледа се директно кроз решавање еколошких питања, малих и великих пројеката који се односе на рециклажу, климатске промене, као и ширење свести о заштити животне средине, употреби рециклираног материјала, пријатељског окружења за животиње, коришћења зелених површина за раст биљака итд.

Просперитет

²⁰ УН-ов одрживи развој – партнерства (енг.): <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29430>

²¹ *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (2015)*, <https://sdgs.un.org/2030agenda>



„Настојимо да осигурамо да сва људска бића могу уживати у успешном и испуњеном животу и да се економски, социјални и технолошки напредак одвија у хармонији са природом.“ (УН, 2015.) Овај стуб је директно повезан са функционалношћу друштвених предузећа. Концепт друштвених предузећа лежи на употреби профита за задовољавање потреба друштва, а не само ради сопствене добити. У већини случајева она се баве укључивањем у и искључивањем из друштва. Штавише, оно што друштвено предузетништво чини још више повезаним са овим стубом јесте чињеница да док се баве друштвеним узроцима, њихова стратешка операција подржава одрживи раст и низак негативни утицај на животну средину.

Мир

„Настојимо да негујемо мирна, праведна и инклузивна друштва која су ослобођена страха и насиља. Одрживи развој не може постојати без мира и мир не може постојати без одрживог развоја.“ (УН, 2015.) Како се друштвена предузећа у великој мери баве друштвеном инклузијом, стуб који се тиче мира је заиста укључен и на тај начин повезује друштвена предузећа са сврхом Агенде 2030. Изградња мира је свакако елемент који жели становништво било које земље, и то је директно повезано са потребама свих друштава којима се друштвена предузећа баве.

Партнерство

„Настојимо да мобилишемо средства потребна за спровођење ове Агенде кроз ревитализовано Глобално партнерство за одрживи развој, засновано на духу ојачане глобалне солидарности, и усредсређено на потребе најсиромашнијих и рањивих и уз учешће свих земаља, свих заинтересованих страна и свих људи.“ (УН, 2015.) Још један аспект вредан помена у вези са друштвеним предузећима и Агендом 2030 је концепт партнерстава и обавеза. Агенда 2030 укључује аспект друштвених предузећа у различитим иницијативама које су у оквиру партнерстава и обавеза са другим институцијама. Такве иницијативе састоје се из образовних програма за младе за друштвено предузетништво као кључни елемент који се бави Циљевима одрживог развоја, затим из промоције друштвеног предузетништва вођеног младима, иницијатива за предузетнике/це као покретаче друштвених промена итд.

Међутим, детаљна анализа конкретне повезаности друштвених предузећа са Агендом 2030 показује да се најтачнија веза може дати анализом 17 Циљева одрживог развоја који представљају 5 стубова под којима Агенда 2030 делује.

5.2. Друштвена предузећа и ЦОР





У следећој табели приказана је повезаност и међусобни допринос друштвених предузећа и ЦОР. Фокус табеле су узроци којима се баве друштвена предузећа и проблеми које решава сваки од циљева. Стога се ова анализа и дизајн табеле сматрају веома корисним аспектом, посебно приликом разматрања покретања сопственог друштвеног предузећа и тражења циљева које то предузеће може да реши. Вредно је напоменути и да та повезаност одн. друштвене иницијативе унутар одређеног циљ у којем друштвена предузећа послују такође могу допринети и другим циљевима, имаћи у виду колико је природа ЦОР инклузивна.

Повезаност са и допринос друштвеног предузећа Циљевима одрживог развоја

	<p>Повезаност са и допринос друштвеног предузећа овом циљу се може остварити у покретању и спровођењу одређених пројеката и дугорочних иницијатива као што су:</p> <ul style="list-style-type: none"> - образовање и обучавање пољопривредника/ца из сиромашних руралних средина на тему производње хране; - образовање, обучавање и охрабривање жена из руралних средина за покретање бизниса; - укључивање младих са мање могућности у пројекте друштвеног предузетништва и пружање прилика за њихово запослење.
	<p>Циљ који тежи свету без глади се може повезати са друштвеним предузећима најпре у областима производње хране и туризма. Таква друштвена предузећа могу пружити:</p> <ul style="list-style-type: none"> - образовање и обучавање маргинализованих група у области пољопривреде; - одговорну производњу и промоцију локалне и светске хране и обичаја који се тичу хране и туризма.
	<p>Циљ којим се осигурава добро здравље и промовише благостање се може доступи директно кроз рад друштвених предузећа која послују у пољу спортског образовања и активности, психолошких тема, превенције употребе дроге, превенције загађења воде и земљишта, као и она која се баве темама из медицине као што је пружање услуга здравствене неге.</p>
	<p>Циљ који тежи квалитетном образовању је веома приступачан и повезан са облашћу делатности друштвених предузећа. Допринос овом циљу друштвена предузећа могу дати кроз спровођење образовних програма на одређене теме, промоцију концепта једнаког међусобног опхођења и друштвене инклузије у тим програмима, као и уз стављање фокуса на руралне средине и рад са непривилегованим групама.</p>
	<p>Допринос овом циљу је осликан у самом постојању друштвеног предузетништва. Друштвена предузећа пружају решења за друштвене проблеме, а добро функционисање друштвених предузећа заступа рад заостан на принципима инклузије и родне једнакости. Међутим, ово није једини начин на који друштвено предузеће може допринети овом циљу. Допринос се може дати и кроз бављење темом родне једнакости уз помоћ следећих програма:</p> <ul style="list-style-type: none"> - образовања и охрабривања жена за водеће позиције; - пружање програма који образују људе да укину дискриминацију, насиље, трговину људима и друге облике експлоатације; - промовисање и рад ка квалитетном законодавству које је у складу са конкретним корацима који чине циљ 5.
	<p>Иако друштвена предузећа немају моћ доношења одлуке када је реч о одрживом и квалитетном управљању чистом водом и санитацијом, њихов допринос овом циљу је свакако незанемарљив. Друштвена предузећа која делују на проблем постојања чисте воде и њеном доступношћу за све људе на свету могу бити главни сарадници одговорним институцијама које раде на решавању овог проблема. Њихов посао може бити у областима истраживања, или асистирања у процесима стварања одрживог система квалитетног управљања водом. Поред тога, рад на заштити планина, језера и других природних ресурса је такође значајан допринос овом циљу.</p>

	<p>Допринос друштвених предузећа за приступачну и чисту енергију је повезан са стварањем програма и иницијатива за промоцију и заговарање дељења обновљиве енергије на ширем географском нивоу. Образовање и ширење свести су такође веома важне области рада друштвених предузећа, а такође и сарадња са заједницама, приватним и јавним институцијама.</p>
	<p>Овај циљ је тренутно један од најзаступљенијих међу друштвеним предузећима, а неоспоран разлог томе је концепт употребе профита који ова предузећа негују. Ова предузећа негују приступ који је веома инклузиван и пружа могућности запослења за непривилеговане групе, она користе своју финансијску зараду да одговоре на проблем одређене заједнице и послују на етички начин.</p>
	<p>Процес иновације увек доноси велике изазове, поготово када одговара на проблеме који захтева системску промену, у овом случају у индустрији и иновацијама. Улога друштвених предузећа за остваривање овог циља односи се на образовне програме и обуке у иновацији у индустрији и њеној инфраструктури, као и осмишљавању услуга за надлежне у овој области. Такви програми и иницијативе су умногоме важни за дугорочно спровођење друштвених предузећа.</p>
	<p>Поред осигуравања прихватања овог циља у своје стратешке операције, друштвено предузеће може да повеже овај циљ са постојањем промотивних и заговарачких кампања, образовних програма, као и сарадње са институцијама које доносе одлуке, како би могло да прошири свој утицај на ниво града или општине. Значајан допринос се овде ослања на прилагођавање политика и законодавства за смањење неједнакости.</p>
	<p>Повезаност друштвених предузећа са стварањем градова и људских насеобина инклузивним, безбедним, отпорним и одрживим огледа се у умрежавању различитих актера и сарадника који одговарају на потребе заједнице и прилагођавају планове развоја у складу са тим потребама и одрживим стратегијама. У Европи постоје мреже које се баве овом темом и које настоје да се прошире на већи број држава и градова.</p>
	<p>Ово је један од најзаступљенијих циљева у друштвеном предузетништву. Друштвена предузећа се могу повезати на овај циљ тако што ће га усвојити за процес производње робе и услуга које нуде. Такво предузеће може нудити мале алате и компоненте онима који стварају веће услуге или производе у veleпродаји. Поред тога, нека друштвена предузећа могу бити велики промотери других ентитета који вреднују одговорну потрошњу и производњу кроз осмишљавање промотивних кампања, зелених сајмова итд.</p>
	<p>У земљама као што су Немачка, Шведска, Русија, Велика Британија итд. већ постоје многа друштвена предузећа која се баве темом климатских промена. Сефорис (2015.) налаже да друштвена предузећа шире свест, мењају ставове, мењају шаблоне у понашању и потрошњи, и развијају инвативне технологије и решења. На овај начин она доприносе утабавању стазе ка политичким одлукама и теже да створе промену ка заједницама и друштвима која су у већој мери еколошки и социјално одржива.²²</p>

²² Social enterprises that fight climate change (2015), <http://www.seforis.eu/news/2015/12/27/discover-17-social-enterprises-that-fight-climate-change>

	<p>Овим циљем је веома важно бавити се и посветити му се. Када се погледа број предузећа која се баве темама из других ЦОР, не постоји много иницијатива које се баве подводним животом. Међутим, оне свакако постоје. Друштвена предузећа раде и посвећена су овом циљу директно кроз управљање мрежама за риболов које су бачене и изгубљене у океанима, затим кроз давање иновативних приступа у риболову, ширење свести о загађењу воде итд.</p>
	<p>Друштвена предузећа која се баве темом заштите природе, одговорне употребе природних ресурса, биљака итд. су од великог значаја за остварење овог циља. Образовни програми, производња и кампање за ширење свести су неке од активности које доприносе остварењу овог циља.</p>
	<p>Допринос овом циљу кроз друштвено предузетништво се разликује од земље до земље, међутим умрежавање је најутицајније, поготово када је реч о међусекторској сарадњи. Иницијативе као што је укључивање заједница у неповољном положају на тржиште рада, истраживаче иницијативе и сарадња кроз мир и праведност је много лакше спроводити када постоји умрежавање ентитета и индивидуа који су вођени истом мисијом и визијом.</p>
	<p>Овај циљ је најтеже разумети у погледу повезаност са друштвеним предузетнишвом само због тога јер захтева сарадњу између различитих институција и влада. Стога, он иде ван оквира делатности којима се бави највећи број друштвених предузећа. Мешутим, у појединим случајевима мања партнерства и доприноси који су повезани са осталим циљевима могу имати директан утицај на остваривање задатака који су обухваћени овим циљем.</p>

6. (Не)складна веза између концепта одрживог развоја и друштвеног предузетништва?

Претходна поглавља су јасно нагласила и довела до разумевања да друштвено предузетништво и одрживи развој укрштају своје путеве у међусобном раду. Иако одрживи развој подржава еколошке, друштвене и економске стубове, друштвена предузећа се оснивају како би уложила своју добит у решавање неопходних друштвених, економских и еколошких проблема. Ово је велики изазов јер друштвени/е предузетници/е морају да размишљају не само о иновативном аспекту свог производа/услуге, већ и о оперативној стратегији којом ће привући људе да купе њихов производ/услугу. Ипак, друштвено предузетништво је један од највећих промотера одрживог развоја. Као што је описано у претходном поглављу, веза друштвеног предузетништва са Циљевима одрживог развоја била је веома значајна и имамо много постојећих примера који доказују ову тврдњу. То доводи до разумевања да се концепти одрживог развоја и друштвеног предузетништва заиста подударују.

“Ниједна организација није скројена да постигне ЦОР. За њихово постизање биће потребна сарадња између сектора, организација и индивидуа посвећених побољшању искуства за све људе. Друштвено предузеће балансира одрживост и утицај, утирући пут ка остваривању дугорочне визије мерљивим краткорочним корацима.” Тори Самплес, директорка компаније *Leaf Global Fintech*²³



Међутим, постоје одређене студије које ова два концепта сматрају неусклађеним када је у питању њихово практично функционисање. Одрживи развој за циљ има суочавање са изазовима заустављања сиромаштва, смањењем неједнакости итд. изазовима који су присутнији у земљама у развоју. С друге стране, друштвена предузећа се такође баве тим изазовима, али она нису довољно заступљена у земљама у развоју, а недостаје им и подршка управљачких тела у тим земљама. Дакле, ово се може сматрати неусклађеношћу ова два концепта када је у питању спровођење, или се може означити као аспект коме је потребно побољшање. Поред тога, у наставку представљамо неке од кључних аспеката који могу негативно утицати на подударање између одрживог развоја и друштвених предузећа.

- **Нека друштвена предузећа нису довољно образована о концепту одрживог развоја и Агенди 2030 и њиховом значају**

Према студији Организације за индустријски развој Уједињених нација (*n.d.*) мали број предузећа се отворено позивају на циљеве одрживог развоја у свом раду, док нека од њих нису у потпуности ни свесна Агенде 2030. Остала предузећа, иако можда јесу свесна, тренутно користе Агенду 2030 искључиво за унутрашњи обим пословања и мерење утицаја рада, а своју повезаност са Агендом уопште не истичу јавно.²⁴ Ово је резултат недостатка образовања и свести о садржају Агенде 2030 и концепту одрживог живота и будуће трансформације. Заправо, овај феномен је присутнији у земљама у развоју; док у случајевима када предузеће не прихвати овај концепт у своју оперативну

²³ *Next Billion (2018), Why social entrepreneurship is vital to the SDGs*, <https://nextbillion.net/social-entrepreneurship-sdgs/>

²⁴ *UNIDO (n.d.), The role of social entrepreneurship as a key driver of the Agenda 2030*, http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf




стратегију то се углавном дешава услед недостатка капацитета или из других непознатих и неетичких разлога.

- **Недостатак жељеног броја друштвених предузећа у земљама у развоју – недостатак фокуса на свет у развоју**

Будући да је концепт друштвеног предузетништва популарнији у развијеним земљама и да број новооснованих друштвених предузећа стално расте, земље у развоју немају исте статистике. Разлог томе могу бити борба са традиционалним пословним начином функционисања, потешкоће у економском развоју или други аспекти. Међутим, с обзиром да се друштвена предузећа оснивају углавном у развијеним земљама, требало би да постоје иницијативе које раде на ширењу фокуса рада друштвених предузећа и на земље у развоју, како би могао да се пружи одговор на изазове достојанственог раста, окончања сиромаштва, смањења неједнакости, итд.

- **Потреба влада да подрже сличности између концепта одрживог развоја и друштвеног предузетништва**

Начин деловања друштвених предузетника/ца веома је повезан са одрживим развојем и помаже рад на темама којима се бави одрживи развој. Међутим, њиховим напорима недостаје подршка владе у земљама у којима послују. Влада такође има задатак да помогне у уклањању препрека на путу друштвеног предузетништва кроз креирање политика. Владама се такође предлаже да играју водећу улогу у стварању друштвених инкубатора који имају потенцијал за друштвене промене. Такође, подржавањем и омогућавањем фокусираних образовних институција да унапреде образовање и истраживање у области предузетништва, владе могу пружити значајан подстицај друштвеном предузетништву, доприносећи на тај начин и задатку одрживог развоја.²⁵



²⁵ *Social entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development (2019)*, https://www.researchgate.net/publication/331207048_Social_Entrepreneurship_as_a_Path_for_Social_Change_and_Driver_of_Sustainable_Development_A_Systematic_Review_and_Research_Agenda

7. Истраживање потреба као полазна тачка за друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира

„Млади не само да желе да раде добро економски, већ и друштвено, да подржавају заједнице и помажу онима који остају на маргинама.“²⁶

Г. Елиот Харис (*Elliot Haris*), главни економиста УН-а и помоћник генералног секретара за економски развој

У данашње време млади не размишљају само о развоју и оптимизацији каријере, они су генерација покретача промена у друштву и планети уопште. Ипак, оснаживање младих у њиховим предузетничким путевима треба да се спроводи од самог старта и на систематичан начин, кроз политике, финансијске, образовне, културне, тржишне или менторске системе подршке (у националним или локалним екосистемима). Омладински/е радници/е морају да препознају своју помоћну улогу у предузетничком учењу и развоју будућих омладинских предузетника/ца од самог почетка. Бити само млад/а, страствен/а и надахнут/а за стварање прилика за запошљавање у оквиру ЦОР-а ка искорењивању сиромаштва, неједнакости, заштити и обнављању животне средине и стварању шанси за одржавање мира, обично није довољно. Суочавање са проблемима које свет не може да реши деценијама може створити многе сумње и питања, да ли је промена могућа или не. ЦОР треба свести на разуман ниво, локализовати их и користити као инспирацију. Важно је подићи свест и развити компетенције младих људи потребних за анализу локалних проблема на конструктиван начин, препознати изазове који су пред њима и открити могућа решења у дизајнирању њиховог посла из снова. „Једно од кључних открића јесте то да су друштвени/е предузетници/е најефикаснији/е када блиско сарађују са заједницама у проналажењу локалних решења за локалне проблеме. Успех друштвених предузетника/ца повезан је са њиховим интимним познавањем локалног контекста, укључујући друштвене потребе, норме и мреже.“²⁷ Штавише, срж друштвеног, зеленог и етичког предузетништва је слушавање и одговарање на потребе локалне заједнице. Услуге или производи које нуде друштвени/е предузетници/е морају да одговоре на постојеће друштвене и еколошке проблеме.

Истраживање и анализа потреба служе да појасне сврху будућег омладинског предузећа и да воде дискусије у областима где је промена заправо могућа.


Анализа локалног контекста и процена потреба за приступ решавања проблема

Да би могли да почну да размишљају о могућим решењима која доносе еколошки, друштвени и економски утицај на локалну заједницу, млади - као покретачи друштвених предузећа - најпре треба да разумеју проблем који желе да реше својим предузећем. То ће им омогућити да створе контекстуалну слику о почетним условима, локалним потребама и окружењу које ће уклопити у своју будућу пословну идеју. Након што науче више о томе шта је одрживи развој, први домаћи задатак који млади морају да ураде јесте да прикупе што више информација о стварности у којој желе да покрену промене.

²⁶ Official Launch of the 2020 World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda

https://www.youtube.com/watch?v=crc13-uvhFQ&list=PL5B1F82908B36B780&index=6&ab_channel=UNDESADISD

²⁷ Official Launch of the 2020 World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda; p.74-75



Понекад су они сами представници своје циљне групе (нпр. већина жена Ромкиња које живе у сиромаштву и економској зависности у поређењу са неромском популацијом истог пола и демографије узроковане постојећим културним нормама и ниским образовним статусом, нема тржиште рада за своје могућности). У другим случајевима, млади који живе у одређеном друштвеном окружењу могу осећати неправду или недостатка достојанственог живота за припаднике/це других окружења.

Испод можете пронаћи неке елементе и фазе које је потребно размотрити пре креирања конкретне предузетничке идеје:

➤ Проналазак проблема

За препознавање проблема најпре се могу поставити следећа питања-смернице: Који проблем у локалној стварности желимо да решимо? Које су главне бриге људи који живе са тим специфичним проблемом? Колико је за њих овај проблем хитан или значајан? Колико је велик тај проблем, колико је уопште релевантан за локалну заједницу?

Предлог: Приликом коришћења званичне статистике за прикупљање података, треба имати на уму да она ретко пружа простор за доношење закључака о локалној заједници и конкретном подручју где млада особа живи, или о интимним животним причама чланова и чланица осетљивих група. Стога се као метод прикупљања релевантних података предлаже записивање запажања, интервјуисање или приповедање. На овај начин се могу прикупити одговори на постављена питања и указати на проблем којим ће се бавити нова иницијатива одн. друштвено предузеће.

➤ Анализа проблема

Водећа питања: Који специфични локални услови узрокују проблем? Које су последице? Где је могући простор за промену? На који начин се ситуација може поправити?

Предлог: Уколико је могуће, важно је идентификовати све актере уз консултацију са стручњацима, истраживање постојећих студија на ову тему и интервјуисање оних који су погођени проблемом.

➤ Дефинисање циљне групе

Водећа питања: Ко ће имати користи од решења проблема и на који начин? Ко су директна и индиректна циљна група и корисници/е? Које су њихове специфичне потребе и захтеви?



Предлог: Када се прикупљају подаци о постојећем статусу потреба и изазовима које имају одређене циљне групе (социјални, образовни и финансијски статус, географско порекло итд.), подједнако је важно евидентирати и њихове снаге, ресурсе и развојне капацитете.

➤ Препознавање релевантних утицаја на решавање проблема

Водећа питања: Које заинтересоване стране треба да буду укључене да дају допринос бављењу проблемом и његовом решавању? Каква би била улога сваке заинтересоване стране у процесу? Чији утицај треба узети у обзир када је реч о бављењу проблемом и/или давањем могућег решења?

Предлог: Након израде списка могућих заинтересованих страна (институције, локални/е политичари/ке, власници/це предузећа, родитељи, представници/е младих/НЕЕТ, мањинске групе, маргинализоване групе итд.), важно је проценити њихов утицај. То се може постићи употребом различитих метода, попут анкета, интервјуа и фокус група. Препоручује се разумевање области потенцијала различитих стејхолдера, њихових слабости, како могу бити ресурс или претња за проналажење могућих решења идентификованог проблема.

➤ Истраживање простора за сарадњу



Водећа питања: Која су постојећа решења у локалној заједници? До каквих резултата су до сада дошла? Који се даљи утицај очекује и/или је могућ са постојећим решењима? Које су могућности за сарадњу са постојећим актерима? Који су други могући односи и мреже које могу бити подршка тим актерима?

На сва ова питања се може одговорити коришћењем различитих метода за проналажење решења проблема. У приступу решавања проблема, потреба се схвата као недостатак нечега, то је ниша која отвара простор за проналазак решења. Методе прикупљања података у истраживању потреба варирају од посматрања, интервјуа, фокус група и групних дискусија до анкета. Што се више заинтересованих страна укључи у процену потреба и изазова, то ће касније имати већи осећај власништва за проналазак могућих решења и чланство у мрежи подршке за раст и развој друштвеног предузетништва.

Након анализе узрока и последица, могуће је вратити се на полазну тачку размишљања о капацитетима доступним младим људима и њиховом социјалном окружењу.

Један важан аспект који треба истражити о младим људима који желе да донесу социјални напредак у својим локалним заједницама или глобално, јесу њихове могућности, снаге и вештине па чак и претходно искуство живота у одређеним околностима или практични рад.

Како нико не би остао изостављен и како би се задовољиле потребе свих младих људи, важно је препознати и контекстуалне факторе и препреке које појединци/нке доживљавају у оквиру овог екосистема. Предузетничко образовање може да се користи за истраживање потенцијалних ограничења и потреба у стварању одрживог друштвеног подухвата.

Управо због тога је веома важно приказати идеју заједници и укључити све могуће заинтересоване стране од самог почетка. Дакле, пре трагања за информацијама о локалном контексту, препоручује се да се најпре добро упознају вршњаци, млади у циљаној заједници, и да им се пружи подршка у самооткривању скривених интереса, потенцијала и снажљивости које имају. То би допринело не само тачном адресирању потреба локалне заједнице, већ и откривању потенцијала чланова/ица заједнице, стварању простора за друштвено предузеће које би истакло скривене таленте, допринело отварању нових радних места и економском развоју. Имати достојанствен посао и економску стабилност су темељи одрживости и развоја у борби против сиромаштва, просперитета и мира.

8. Модел *appreciative inquiry* насупрот решавању проблема за приступање локалној стварности и покретање нових идеја

Прилагођавање променама на тржишту и његовом напредовању постаје кључно за пословне стратегије предузећа како би остале стабилне и конкурентне у својој индустрији. Прва дужност сваког предузећа је да игра позитивно и чини све што је потребно да докаже да је најбоље у свом послу²⁸. Међутим, не сматра се веома вредним ако успех види само особа на лидерској позицији. Људи који раде или сарађују у одређеном послу су ти који омогућавају успехе пословања и који су видљиви на тржишту, тако да они морају бити ти који уживају резултате и осећају се добро поводом тога. На тај начин, њихова мотивација ће бити већа, а њихов перформанс ће се побољшати и у будућности. Овај аспект се сматра веома важним за будуће стратешке кораке за генерисање нових идеја, јер су управо људи они који управљају и који воде ове процесе. У данашње време предузећа не започињу процес генерисања идеја тако што се фокусирају на анализу и решење проблема, већ се окрећу ка снагама предузећа и кључним достигнућима. Ова метода је познатија као *appreciative inquiry* („позитивно испитивање“) приликом приступа локалној стварности.

Методологија приступа *appreciative inquiry*

Методологија заснована на *appreciative inquiry* друштвеним и/или еколошким изазовима који постоје у локалној стварности преузета је из принципа позитивне психологије Мартина Селигмана (2006.)²⁹ Вредности и претпоставка овог приступа су да у свакој особи/организацији/заједници постоји нешто што добро функционише – њихове снаге. Овај приступ је најпре коришћен као средство за трансформацију организационог унапређења и подстиче позитивно критичко размишљање..

Appreciative inquiry ствара нови начин размишљања, преусмеравајући се са гледања на недостатке и приступа усмереног на проблеме према идентификовању свих могућих скривених и/или потцењених ресурса у циљу стварања младих предузетника и предузетница са иновативним решењима за друштвене аспекте, одрживи развој и јачање мира. То значи да млади започињу пут ка друштвеним иновацијама размишљајући о ономе што већ имају, а не о ономе што им недостаје или чега немају довољно. Није све само у сагледавању проблема и покушају да се пронађе његово решење. Да би смо донели промену потребну за достојанствени живот и рад, што је сврха друштвеног предузетништва, најпре треба да увидимо који су потенцијали и шта је оно што добро функционише – и што повезује људе. У земљама у развоју и руралним неразвијеним регионима, где млади људи живе у сиромаштву и искључености, овај приступ се користи као алат за мотивацију, промене начина размишљања и приближавања младих бригада њихових заједница.

Слика испод представља кључне аспекте методе *appreciative inquiry* и њене разлике у поређењу са приступом решавања проблема.

²⁸ *Role of Appreciative Inquire in successful organisation (n.d.)*, <https://management-training-guru.com/2012/05/role-of-appreciative-inquiry-in-successful-organisation/>

²⁹ *Seligman M., 2006, Learned optimism, Vintage Books, New York*



Слика 3: *Appreciative inquiry* на супрот решавању проблема; извор:
<https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

Као што је претходно поменуто, слика такође показује чињеницу да се *appreciative inquiry* односи на уважавање постојећих вредности, а не директно на идентификацију проблема. Тиме се превазилази анализа узрока. Уместо тога, овај приступ предвиђа будуће могућности за промене. Штавише, *appreciative inquiry* се бави дијалогом о потенцијалним корацима за даљи помак и анализом иновативних приступа, док се приступ решавању проблема више заснива на акционом планирању за решавање постојећих проблема. Како би пружило одговоре на локалне потребе и нове иницијативе, *appreciative inquiry* садржи следеће фазе:

Откриће – Фаза откривања односи се на идентификовање и остваривање најбољег што организација поседује. Овде је реч о активном истраживању; заинтересоване стране унутар организације могу постављати питања једна другој како би откриле оно што Лудема (*Ludema*) и колеге називају „најбољим од онога што постоји“. Иако је ова фаза усредсређена на откривање снага, она је такође користан начин за преусмеравање тренутног начина размишљања и речника са размишљања усмереног на недостатке.³⁰

Сан – Ова фаза односи се на тражење будућности организације у погледу на различите перспективе и размишљања. Сан се фокусира на откривање позитивних резултата у организацији.

Дизајн – Ова фаза наступа одмах након провере могућности. Она се наставља на „сневање“ и током ње се разматрају опције које се чине остваривљивијим у виду примене и приступа за даље дизајнирање.

Судбина – Последња фаза методе *appreciative inquiry* је коришћење функције „употребе иновација и деловања“. Визија, систем и структуре које су резултат фазе дизајнирања прелазе у наредан корак током којег се кроз индивидуалну посвећеност даље усавшавају могући начини за њихово постизање.³¹

³⁰ *Positive Psychology* (2020), *Appreciative inquiry* <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

³¹ *Positive Psychology* (2020), *Appreciative inquiry* <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

9. Дигитална револуција – нови начин пословања

Рад између људи и предузећа пролази кроз много промена услед употребе дигиталних технологија. Овај феномен се брзо шири широм света и дефинитивно утиче на начин рада институција и предузећа. Он такође доноси потребе за развојем нових вештина за обављање посла. Традиционални начин пословања и даље постоји и адекватан је за многа мала предузећа. Међутим, када је реч о доношењу иновативних приступа и проширивању деловања, она несумњиво морају да иду у корак са дигитализацијом, посебно ако теже регионалном и међународном тржишту.

Шта тачно значи „дигитално“ у погледу организације рада предузећа?

Према Аустралијској агенцији за дигиталну трансформацију – (*Australian Digital Transformation Agency, DTA, n.d.*), „дигитално“ подразумева коришћење интернет технологија за побољшање услуга за људе и пословање. Такође подразумева употребу података и технологије за редизајн начина рада владе. Податке и технологију ћемо користити за преиспитивање начина приказа вредности, начина како делујемо и природе наше организационе културе.³² Дигитални начин пословања присутан је широм света, почев од најуспешнијих до малих и средњих предузећа. У данашње време људи чак оснивају своје стартап фирме користећи дигиталне стратегије и интернет технологије.

Дигитална трансформација у оваквим пословним стратегијама развијена је на начин да задовољи потребе и очекивања купаца, али и да их надмаши. Процес дигиталне трансформације редефинише традиционални начин функционисања индустрија, начин њиховог пословања, као и начин на који појединци/нке купују и приступају предузећима.

9.1. Прихватање и прилагођавање у дигиталног ери

Дигитална револуција, као што је већ споменуто, се стално мења и развија. Због ове чињенице, предузећа која прихватају дигитализацију морају узети у обзир две ствари:



1. Прихватање технологије у своје моделе пословања

Усвајање технологије у пословним моделима је пресудно како би предузећа могла остварити добре резултате испред кокуренције. Она важи и као позитиван корак ка ширењу пословања, као и већи досег купаца. Штавише, усвајање технологије у оперативну стратегију предузећа значи да је оно мора интегрисати у свој процес стварања, изbacивања производа/услуге на тржиште и испоруке. Ово такође укључује прихватање дигитализације за процесе управљања односима са купцима, умрежавање, комуникацију, сарадњу и рад са заинтересованим странама итд. Важно је напоменути да предузеће мора да усвоји технологију за своју пословну стратегију и модел пре него што јој се потенцијални купци већ прилагоде преко других компанија и/или тржишта.

2. Прилагођавање технологији

Прилагођавање технологији значи да предузећа морају увек да буду у стању да реагују на технолошке промене и да буду способна да изврше те промене у својој пословној дигиталној стратегији. Ово се сматра изузетно важним и у погледу конкурентске предности коју би друга

³² DTA, *The impact of digital revolution*, <https://www.dta.gov.au/digital-transformation-strategy/impact-digital-revolution>



предузећа mogla da dobiju i koja bi mogla da nastane u slucaju губитка или незадовољства купаца, као и због утицаја коју она може имати на пружање услуга, системе испоруке производа и положај и репутацију испред партнера, заинтересованих страна итд.

Да би могли/е да прихвате и да се прилагоде у својим предузећима, трансформација вештина и компетенција код запослених и пословних лидера/ки такође мора бити усклађена. Без трансформације вештина и компетенција ниједно предузеће не може да приушти улагање у дигитални пословни модел и/или да га покрене, и да у томе и успе.

Међусекторска сарадња се такође сматра веома важним аспектом дигиталне револуције. Значај овог аспекта налази се у потреби прилагођавања политике од стране структура које доносе одлуке како би се подржао дигитални начин функционисања пословања било на националном нивоу, регионалном или међународном тржишту. Дигитална револуција расте, а флексибилност предузећа да је усвоје и да јој се прилагоде такође ће се повећавати, и на тај начин ће одражавати одређене економске и друштвене преференције.

Према Међународном монетарном фонду - ММФ (2018.), дигитална револуција треба да се прихвати и побољша, а не да се занемари и потисне. Историја ранијих технологија са општом наменом показује да чак и уз краткорочне дислокације поновно организовање економије око револуционарних технологија доноси огромне дугорочне предности. Овим се не негира улога јавних политика. Баш насупрот, управо у време великих технолошких промена потребно је постојање разумних политике.³³ Стога би требало да буде јасно и разумљиво да се дигитална револуција не односи само на употребу технолошких метода и стратегија за пословање предузећа. Насупрот томе, њен циљ се налази у коришћењу информација и технологије за уважавање људи, вредности и способности за лаким прилагођавањем, када је то потребно.

³³ IMF 2018, *The long and short of the Digital Revolution*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>

10. Дигитално радно место – предности и ризици

Време када се радно место сматрало само посебном зградом, канцеларијским простором или физичким простором више не постоји. Данас, са дигиталном трансформацијом и иновацијама које је усвојио велики број предузећа и институција, овај концепт је доживео одређене промене. Радно место је сада трансформисано у средину која није физичка, већ се на њему посао одвија дигитално.

10.1. Шта значи дигитално радно место?

Према ЛамЕпс (*LumApps*, 2021.), дигитално радно место превазилази ограничења физичке канцеларије. Оно пружа размену знања и сарадњу на много нових и ефикасних начина. То је умрежено окружење које омогућава приступ свему што запосленима треба уз помоћ дигиталне технологије.³⁴ Штавише, Делоит (*Deloitte*, n.d.) указује на то да су водеће организације почеле да примењују потпуно ново радно окружење како би прецизно рефлектовале променљиво радно искуство свог особља – дигитално радно место. Интегришући технологије које запослени користе (од е-поште, инстант порука и алата за профиле на друштвеним мрежама предузећа до апликација и алата за виртуелне састанке у области људских ресурса), дигитално радно место руши комуникационе баријере, стварајући особу у улогу трансформатора/ке искуства запослених уз унапређење ефикасности, иновативности и раста. Кључ успеха, међутим, лежи у ефикасној примени стратегије дигиталног радног места која је способна да покрене истинске културне промене.³⁵

Дигитално радно место означава еволуцију и унапређење дефиниције радног места. Укључује употребу различитих алата, метода, иновативних методологија рада, технологија и платформи које су потребне радницима/цама како би се добро показали/е у свом послу. На основу свих описаних информација и концептуализације дигиталног радног места, може се јасно рећи да оно доноси многе користи, како предузећима тако и запосленима.

10.2. Предности дигиталног радног места

Са својом појавом као кључним делом организације, дигитално радно место доноси многе предности. Према ЛамЕпс (2021.), неке од основних предности које нуди добро функционишуће дигитално радно место су:


Повећана флексибилност – флексибилност је важан део динамичног живота и рада запослених. Она је нешто у чему би запослени обично уживали, јер им омогућава да се повежу са послом било где и било када, а да притом не пропусте важне животне догађаје.

Смањени оперативни трошкови – уз трансформацију физичких састанака у виртуелне смањују се трошкови путовања, освежења, куповине канцеларијске опреме и изнајмљивања простора.

Повећана продуктивност и ефикасност – са прихватањем употребе дигиталних алата за рад и размену датотека између запослених повећаће се и продуктивност и ефикасност рада, а ово је у највећој мери због тога што ће се запослени повезати у тренуцима када им је концентрација на

³⁴ LumApps (2021), *What is a digital workplace?* <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/what-is-digital-workplace/>

³⁵ Deloitte (n.d.), *The digital workplace*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf



највишем нивоу, као и продуктивност за рад, имајући у обзиру надлазеће рокове. Дакле, они/е могу радити у било којем делу дана, а уједно ће избећи и трошење времена на путовање до радног места.

Већи приход – са смањењем оперативних трошкова организације могу добро усмерити своју енергију на квалитетно управљање дигиталним радним местом у циљу веће ефикасности и продуктивности. Заиста, на тај начин приходи ће донеће веће резултате када не морате да платите велику количину трошкова.

Побољшана комуникација и иновације – усвајање дигиталних алата за комуникацију запослених, размену повратне информације и давање алата који помажу запосленима да изразе своје идеје и мишљење, очигледно доводи до побољшања комуникације у организацији. Овако се такође даје простор свакој запосленој особи да допринесе новим идејама које могу резултирати иновативним приступима и/или оптимизацијом производа/услуге.

Унапређено запошљавање и задржавање талената – млади су веома повезани са дигитализацијом. Њихова очекивања према радном окружењу су све већа. Дакле, трансформација у дигитално радно место може резултирати привлачењем најквалификованијих запослених или оних који имају највећу спремност за развој и иновације. Дати им могућности да раде на дигиталном радном месту очигледно утиче на њихов интерес и спремност да дуже остану у организацији.



Побољшано задовољство запослених – мотивација запослених и њихово задовољство веома је важно за било коју организацију, јер они директно утичу на њихов укупан учинак на тржишту и у друштву. Способност пружања дигиталног радног места са добрим руководством оставља им простора да више комуницирају са својим колегама/геницама, циљним групама, као и да изразе своје идеје и мишљења која ће их више мотивисати да раде јер ће се осећати вреднованим и саслушаним. Услед флексибилности рада на даљину, ниво њиховог задовољства такође расте.

Побољшано искуство муштерија – задовољни/е запослени/е су најбољи/е промотери/ке рада организације. Ако право дигитално радно место успе да својим запосленима понуди флексибилност у радном времену, они/е ће моћи да упознају своје муштерије и да им буду на располагању када је то потребно, а не само током задатог радног распореда; ово заиста позитивно утиче на задовољство и искуство муштерија. Ако муштерија чује позитивне информације од особе запослене у организацији, и он/а ће сам/а размотрити своју дугорочну сарадњу са истом.

10.3. Ризици у вези са дигиталним радним местом

Иако је листа предности дигиталног радног места веома дугачка, важно је узети у обзир да напредак технологије такође отвара простор за потенцијалне ризике у радном окружењу. Сајбер-напади су нешто што се може предвидети када је у питању дигитална трансформација организације. Неки од главних ризика који се могу десити на дигиталном радном месту су следећи:

- Дељење лозинки и уређаја;
- Повезивање на несигурну бежичну интернет конекцију са радног уређаја, отварање врата за хакерски напад;
- Давање дозволе другима да користе компанијске уређаје, ризик од крађе података;

- 
- 
- Чување лозинки на дељеним уређајима, заобилажење безбедносних протокола компаније.³⁶

Ови ризици се често спомињу међу купцима и организацијама. Међутим, они се увек могу спречити и њима се лако може управљати уз ефикасне стратегије које су на располагању организацијама. Важно је да организација буде свесна постојања ових ризика и потенцијалне штете коју они могу проузроковати, а затим и да предузме најбоље мере за правилно управљање ризицима.

10.4. Оквир дигиталног радног места

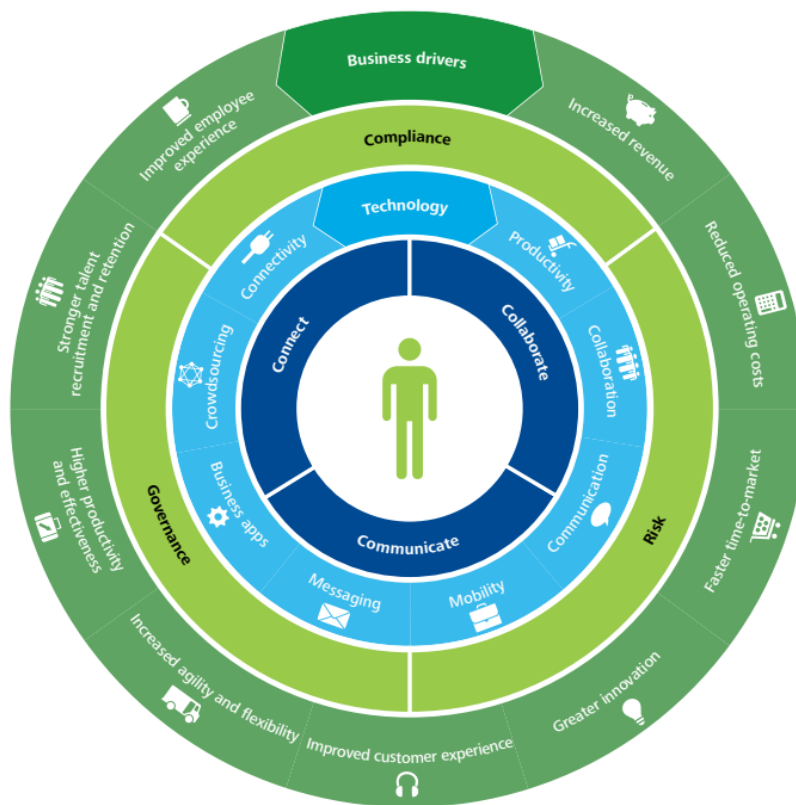
Не постоје строга правила за дизајнирање дигиталног радног места за организације. Организација може да дизајнира и створи радно место у складу са својим жељама и потребама. Међутим, препорука је да увек претражите и прегледате постојеће примере како бисте могли/е да видите предности добро вођеног дигиталног радног места и да истовремено ефикасно управљате ризицима. Делоит (n.d.) представља пример оквира дигиталног радног места који се састоји од четири слоја која покривају следеће компоненте:

- Употреба: сарадња, комуникација и повезивање;
- Технологија: дигитални алати;
- Контрола: управљање, ризици и усклађеност;
- Пословни покретачи: мерљива вредност пословања.³⁷

Слика испод представља детаљни оквир заснован на претходно споменуте четири компоненте и слоја.

³⁶ Security boulevard, 2018, *Is it safe? Realising the benefits for digital workplace?* <https://securityboulevard.com/2018/09/is-it-safe-realizing-the-benefits-for-digital-workplace-transformations/>

³⁷ Deloitte (n.d.), *The digital workplace*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf



Слика 4: Оквир дигиталног радног места; извор: Deloitte - The digital workplace (n.d.)

Употреба: сарадња, комуникација и повезивање

Као што је истакнуто у сегменту о предностима дигиталног радног места, ако организација ефикасно управља овим радним местом, мора много да улаже у сарадњу, комуникацију и повезивању како би могла да повећа мотивацију запослених и повећа ефикасност и продуктивност. Уз овај приступ омогућава им се боље међусобно повезивање, повезивање са партнерима и купцима, као и да размењују идеје и информације у организацији. Овај приступ доноси генералан позитиван утицај на односе на послу.



Технологија: дигитални алати

Слој технологије је кључни слој који ствара радно место у организацији. Овај скуп алата је место где се налазе сви створени и купљени алати за функционалност организације. Он укључује алате који се користе за комуникацију, производњу, пружање услуга и друге сродне алате у зависности од индустрије у којој организација послује.

Контрола: управљање, ризици и усклађеност

Компоненте овог слоја су кључне за уравнотежено оперативност организације у складу са одређеним правилима и управљањем, укључујући управљање ризицима. Он садржи кључне принципе поделе улога и одговорности, обуку и подршку запосленима, информације о кључним прописима дигиталног радног места у организацији, информације и обуку о полисама, као и моделе стратегије ублажавања ризика.

Пословни покретачи: мерљива вредност пословања



Сегмент о предностима дигиталног радног места наглашава да су повећани приходи и смањени оперативни трошкови вредност коју доноси ефикасно дигитално радно место. Пословна вредност дигиталног радног места укључује компоненте оптимизације корисничког искуства, задовољства и мотивације запослених, као и повећање продуктивности и ефикасности у раду организације.

11. Неколико алата за прилагођавање дигиталној револуцији

Претходна поглавља значајно истичу вредност и утицај дигиталне трансформације. Употреба алата који омогућавају ефикасно дигитално радно место била је једна од кључних компоненти оквира дигиталног радног места. Да бисте могли да уведете дигиталну трансформацију у организацију, потребни су вам бројни дигитални алати, о којима ће овде бити реч.

Штавише, алати које представљамо део су одређене категорије употребе која је од суштинског значаја за дигитализацију организације. То су: програми за сарадњу, алати за комуникацију, интранет платформе нове генерације, алати за управљање односима са муштеријама (ЦРМ алати), алати за управљање садржајем (ЦМС алати), онлајн складиштење, алати за управљање пројектима, алати за управљање запошљавањем, алати за дигитално рачуноводство и алати за управљање платама.³⁸

11.1. Програми за сарадњу

Програми за сарадњу нису нешто што треба занемарити када усвајате дигиталну револуцију у свој рад. Ови пакети су налик на место намењено мобилности свих запослених и чланова/ица организације које вам нуди различите алате за сарадњу. Неки од најчешће коришћених и најпопуларнијих су пакети које нуде Гугл (*Google*) и Мајкрософт (*Microsoft*).

Google Workspace (одн. G Suite) - Колекција апликација и алата за сарадњу у радном окружењу. Укључује *Gmail, Docs, Drive, Calendar, Meet, Slides, Forms* (тј. обрасце за израду анкете) и још много тога.

Посетите: https://workspace.google.com/intl/en_ie/

Office 365 - Пакет алата за сарадњу које нуди *Microsoft* у оквиру линије производа *Microsoft Office*. Садржи алате као што су *Word, Excel, Teams, Outlook, One-Drive*, којима се такође може приступити онлајн за лакшу сарадњу и координацију између тима.

Посетите: <https://www.office.com/>

11.2. Алати за комуникацију

Процес комуникације и њена методологија утичу на целокупан рад у организацији. Помоћу правих дигиталних алата за комуникацију може се осигурати постојање канала који омогућавају линију комуникације између људи и информисање свих у организацији о напретку заједничког посла.

Slack је платформа која омогућава нови начин комуникације са тимом. Садржи собе за ћаскање, простор за пројектне задатке и праћење, као и надгледање задатака и постигнућа сваког/е члана/ице тима и још много тога.

Посетите: <https://slack.com/intl/en-al/>

³⁸ LumApps (2021), *Digital transformation tools*, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

Microsoft Teams је део пакета *Office 365*. Ова платформа вам нуди опцију видео позива између чланова/ица тима, чет собе, поделу и приступ документима, праћење и мониторинг задатака сваког/е од чланова/ица тима, делегацију задатака и још много тога.

Посетите: <https://www.microsoft.com/en/microsoft-teams/group-chat-software>

Skype је алат за комуникацију који нуди опцију бесплатних гласовних и видео позива, као и приступачне интернет позиве директно ка бројевима мобилних телефона. Омогућава простор за групне инстант поруке и видео позиве са неколико људи. Такође нуди могућност размене фотографија, података и видео садржаја у конверзацијама.

Посетите: <https://www.skype.com/en/>

Zoom је тренутно водећа платформа за комуникацију између тимова. Нуди опцију видео позива, простор за ћаскање као и простор за учење на даљину и одржавање друштвених контаката.

Посетите: <https://zoom.us/>

11.3. Интранет платформе нове генерације

Интранет платформе нове генерације су врло иновативне и омогућавају сарадњу између запослених. Према ЛамЕпс (2021.), нове модерне интранет платформе нуде следеће услуге: интегрисано управљање садржајем (ЦМС), интелигентни глобални претраживач, изворну мобилну апликацију, алат за друштвено заступање запослених, потпуно прилагодљив дизајн, вишејезични интерфејс, једноставне дозволе и управљање, функционалност комуникације у реалном времену.³⁹

У наставку приказујемо неке од најпопуларнијих интранет платформи, међутим, постоји још неколико њих које се често користе.

Интранет платформа	Линк до платформе
LumApps	https://www.lumapps.com/
Jostle	https://jostle.me/
OnSemble	https://onsembleintranet.com/
Happeo	https://www.happeo.com/
IGLOO	https://www.igloosoftware.com/
UNILY	https://www.unily.com/
Simpplr	https://www.simpplr.com/
Claromentis	https://www.claromentis.com/
Interact	https://www.interact-intranet.com/

Табела 1: Неке од најпопуларнијих интранет платформи

³⁹ LumApps (2021), *Digital transformation tools*, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

11.4. Алати за управљање односима са муштеријама (ЦРМ алати)

Ефикасан ЦРМ систем има значајну улогу у одређивању положаја организације на тржишту. Имати купце који су задовољни производом/услугом заиста помаже организацији да задржи своје муштерије. Истовремено, тиме она подржава будуће процесе разумевања и адресирања потреба купаца и смањује количину времена потребну за процесе продаје. ЦРМ систем се може одабрати на основу потребе и циља који је организација поставила. У наставку вам представљамо неке од алата за развој стратегије за тржиште и ефикасно управљање односима са купцима.

Salesforce је компанија заснована на онлајн складиштењу података која пружа услуге за управљање односима са муштеријама. Поред тога, она нуди додатне услуге за корисничку подршку, аналитике, одређене маркетиншке услуге као и развој апликација. Компанија је такође објавила платформу за непрофитне организације чиме настоји да помогне рад школа и невладиних организација и њихово ширење утицаја у друштву.

Посетите: *Salesforce* за предузећа <https://www.salesforce.com/>; *Salesforce* за непрофитна тела: <https://www.salesforce.org/>

HubSpot је компанија која нуди услуге маркетинга и продаје, систем за управљање односима са муштеријама и друге услуге оријентисане ка муштеријама. Она такође пружа подршку у виду методологија услуга и ресурса који могу помоћи организацијама да буду успешне.

Посетите: <https://www.hubspot.com/>

Freshdesk је такође компанија за пружање услуга за управљање односима са муштеријама која је заснована на онлајн складиштењу. Она нуди велики број функционалности и сматра се платформом лако за коришћење. Као и претходно споменуте компаније, *Freshdesk* нуди ЦРМ услуге и пропратне алате укључујући чет уживо, друштвене мреже и подршку путем канала телефонске комуникације.

Посетите: <https://freshdesk.com/>

11.5. Алати за управљање садржајем (ЦМС алати)

Дигитална револуција ни може постати део организације без употребе софтвера који омогућава стварање процеса управљања садржајем. Ово се постиже помоћу ЦМС софтвера и алата који омогућавају организацији да креира и ефикасно управља дигиталним садржајем путем вебсајтова и/или мобилних апликација. Поред управљања садржајем, ЦМС компаније помажу организацијама да направе креативан и атрактиван вебсајт за олакшану навигацију и оријентацију купаца итд. Неки од познатих ЦМС провајдера који су такође алати са доступним изворним кодом су:

WordPress	https://wordpress.com/
Prestashop	https://www.prestashop.com/en
Drupal	http://www.drupal.com/

Табела 2: Примери ЦМС алата са доступним изворним кодом

Поред ових, постоји још алата који се могу користити за ефикасан систем управљања садржајем и који нуде исте или сличне услуге.

11.6. Онлајн складиштење (*cloud*)

Приступ информацијама и размена са свим члановима/цама тима веома су важани у организацији, а постојање заједничког простора за складиштење подата чини читав поступак много лакшим и штеди време. Кризне ситуације попут данашње пандемије још више истичу важност заједничког складиштења података и онлајн складиштења (чувања на „облаку“), будући да је највећи део посла пребачен на интернет и обавља се уз помоћ онлајн платформи. Онлајн складишта организацијама омогућавају да креирају, организују, деле и приступају датотекама и информацијама са целим тимом. Радници/це на терену, малопродајни/е сарадници/це, чести/е путници/це и многи други типови мобилних радника/ца у великој мери се ослањају на решења за онлајн складиштење како би могли/е да приступе подацима без ограничења у виду физичке канцеларије.⁴⁰

Неки од алата који нуде такве услуге приказани су у доњој табели. Ово су само примери најчешћих алата, наравно, и у овом случају постоји још примера који нуде сличне услуге.

Google Drive	https://drive.google.com/
OneDrive	https://onedrive.live.com/
DropBox	https://www.dropbox.com/

Табела 3: Неки примери алата за онлајн складиштење

Када бирате прави алат за онлајн складиштење за организацију, важно је да проверите његову интеграцију Опште уредбе о заштити података (енг. *General Data Protection Regulation, GDPR*). Према ЛамЕпс (2021.), горе наведени алати су доказали да нуде високе мере безбедности у својим складиштима.

11.7. Алати за управљање пројектима

Управљање пројектима у дигиталном радном окружењу је веома важан аспект. Успешно управљање пројектима резултат је доброг рада, ефикасности и правилног управљања временом потребним за извршавање задатака. Алате за управљање пројектима користе чланови/це тима како би креирали/е директоријуме пројекта, додавали/е и пратили/е задатка у оквиру пројекта, међусобно делегирали/е радне задатке, креирали/е и пратили/е обавештења о временском року и роковима пројекта итд.

Да би се поспешио прелазак на онлајн алате за управљање пројектом, предлаже се слање упозорења или обавештења путем имејла када год се промени статус пројекта, када члан/ца тима изврши задатак или ако неко затражи помоћ. Дељење докумената унутар алата омогућава нам да се у тренутку окренемо сложеним токовима посла и задацима који укључују неколико људи, без потребе да пролазимо кроз поштанско сандуче или организујемо дуге састанке.⁴¹

Испод су представљени неки од најпопуларнијих алата за управљање пројектима који нуде споменуте услуге и погодности, као и још много додатних услуга.

⁴⁰ LumApps (2021), *Digital transformation tools*, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

⁴¹ LumApps (2021), *Digital transformation tools*, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

Jira	https://jira.atlassian.com/
Trello	https://trello.com/en
Monday	https://monday.com/
Asana	https://asana.com/

Табела 4: алати за управљање пројектима – примери

Иако неки од ових алата нуде сличне или потпуно исте услуге, важно је да одаберете онај који боље одговара вашим потребама и који вам делује лакши за коришћење члановима/цама вашег тима.

11.8. Алати за управљање процесима запошљавања

Алати за регрутацију, управљање процесима запошљавања и размену информација између чланова/ица тима и оних који/е су задужени/е за регрутацију су још један важан елемент у раду организације. Управљање запошљавањем је фактор који доводи нове запослене и потенцијалне покретаче/ице промена у организацији, што утиче на дугорочни учинак у вашем раду.

Алати за регрутацију помажу овај процес нудећи услуге за размену биографија кандидата, размену повратних информација са интервјуа, као и комуникацију и доношење коначне одлуке у сарадњи са осталим члановима/цама тима. Најпопуларнији алати за управљање запошљавањем су:

TalentSoft је водећа европска компанија за регрутацију и управљање запосленима. Њен софтвер нуди услуге за регрутацију запослених, управљање перформансима и учењем, управљање каријером и компензацијама.

Посетите: <https://www.talentsoft.com/>

SmartRecruiters је интернет платформа која нуди услуге запошљавања које укључују праћење пријавних формулара и све остале пропратне потребе при регрутацији. Поврх тога, она нуди додатне програме као што су обука и подршка у управљању процесима запошљавања како бу помогла организацијама да остваре своје циљеве у овој области.

Посетите: <https://www.smartrecruiters.com/>

11.9. Алати за дигитално рачуноводство

Рачуноводство је веома важан аспект у раду организације и захтева велику количину стрпљења и пажљивог и детаљног рада надлежних у овом одељењу. Према ЛамЕпс (2021.), није изненађујуће што се рачуноводство често сматра заморним и дуготрајним процесом, али је такође признато и као један од најважнијих делова сваке организације њену за ефикасност, сигурност и коректност. Улагање у дигиталне алате и способности вашег финансијског и рачуноводственог тима може помоћи у убрзавању процеса, ублажавању ризика и уштеди новца.⁴²

⁴² LumApps (2021), *Digital transformation tools*, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

Постоји много корисних алата који помажу организацијама да воде своје рачуноводство. Међутим, следећа табела приказује неке од најчешће коришћених и ранжираних компанија и организација.

Sage	https://www.sage.com/en-gb/accounting-software/
NetSuite	https://www.netsuite.com/portal/home.shtml
SAP ERP	https://www.sap.com/products/enterprise-management-erp.html

Табела 5: Алати за дигитално рачуноводство

За организације је важно да имају одговорну и компетентну особу која се бави рачуноводством. Алати наведени изнад дефинитивно могу да обезбеде ефикасно управљање рачуноводственим услугама, међутим на организацији је да изабере најбољу опцију која јој одговара и коју рачуновођа види као прави и најадекватнији избор за рад.

11.10. Алати за управљање платама

Последња категорија дигиталних алата за трансформацију на дигиталном радном месту су алати за управљање платама. Ова категорија услуга мора бити врло прецизна за организација, иако њено коришћење захтева много времена и репетитивних активности. Међутим, ако имате прави систем управљања и праве алате, посао постаје много лакши, организованији, бржи, мање стресан за одговорну запослену особу/одељење, и чини целокупан рад ефикаснији и професионалнији.

Управљање платама тиче се развоја запослених, њиховог радног времена, коришћења слободних дана у складу са уговором, исплата, других изостанака итд. Када користите алат за управљање платама, сви ови процеси се воде кроз дигитални алат и нема потребе за мануелним радом који троши напоре и енергију једне особе или више људи. Следећа табела наводи три најчешће коришћена алата за управљање платама који пружају ове услуге, али и још много тога.

Payfit	https://payfit.com/en/
Workday	https://www.workday.com/
Figgo	https://www.figgo-hr.com/

Табела 6: алати за управљање платама

12. Како покренути друштвено предузеће (*lean* стартап метод и дигитална стратегија)

Стара формула за покретање предузећа састојала се углавном од писања пословног плана, представљања идеје потенцијалним инвеститорима, тражења различитих извора финансирања, проналажења тима за рад, дизајнирања и објављивања производа/услуге и почетка фокусирања на продају као кључног принципа. У последње време, са променама у свету у економији и перцепцији концепта предузетништва, променила се и формула одн. методе за покретање предузећа, доносећи нове приступе који нису високо ризични за новооснована предузећа. Према Харвард Бизнис Ривју (*Harvard Business Review, n.d.*), „*lean* стартап методологија је нови приступ за новооснована предузећа које фаворизује експериментирање над разрађеним планирањем, повратне информације купаца над интуицијом и итеративни дизајн над традиционалним идејом великог дизајна од самог почетка“.⁴³

Још један аспект у ери предузетништва који је био покривен у претходним поглављима је дигитална револуција и прилагођавање дигиталног радног места. Ово је прилично важан фактор за новооснована предузећа, јер им омогућава да усвоје и прилагоде се дигитализацији од почетних фаза њиховог рада, или да чак покрену своје предузеће усвајањем дигиталне стратегије у првом реду. Стога ће ово поглавље служити као полазна тачка за изношење концепата и методологије, где ћемо такође дати корак-по-корак приказ две иновативне методе које се могу користити за покретање друштвеног предузећа:

- *lean* стартап метод – који служи као полазна тачка за генерисање идеја и стартап методологију
- дигитална стратегија – која се састоји из детаљних, корак-по-корак смерница за дигиталну трансформацију за свако друштвено предузеће које жели да оствари предности прихватања дигиталног радног места.

12.1. *Lean* стартап метода

Lean стартап методу увео је 2011. године Ерик Рис (*Eric Ries*) у књизи “*The Lean Startup*“. У својој књизи је дефинисао ову методу као институцију људи који су организовани да направе нови производ или услугу у невероватно неизвесним околностима. Даље, Инвестопедиа (*Investopedia*) 2019. године наглашава да је *lean* стартап пример потрошача који диктирају врсту производа које нуде њихова одговарајућа тржишта, а не она тржишта која диктирају који ће им се производи нудити.⁴⁴



Методологија функционисања *lean* стартапа је заснована на 5 кључних принципа:

Предузетници/е свуда

Lean стартап се може применити свуда, докле год постоји стартап. Применљивост ове методе не зависи од величине стартапа и не захтева постојање канцеларијског простора. Све зависи од воље

⁴³ HBR (n.d.), *Why the Lean-up changes everything*, <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

⁴⁴ Investopedia (2019), *Lean Startup*, <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp#:~:text=A%20lean%20startup%20is%20a,as%20the%20product%20is%20launched.>



предузетника/це и његових/њених вештина и компетенција, као и посвећеном времену и доступним ресурсима.

Предузетништво је менаџмент

Слично функционалности било које друге организације или институције, за стартап је потребан правилан менаџмент од стране предузетника/це. Међутим, менаџмент у овој методологији није заснован на старом традиционалном предузетничком управљању. Наравно, он садржи структуриран и организован рад заснован на одређеним правилима, смерницама и политикама, међутим, његово управљање није засновано на протоколу или строгим политикама као што то случај са развијеним предузећима.

Валидирано учење

Према Рису (2011.), стартапови постоје не како би производили ствари, зарађивали новац или служили купцима. Њихово постојање се огледа у циљу подучавања како изградити одрживо пословање. Ово учење се може научно валидирати извођењем експеримената који нам омогућавају да тестирамо сваки елемент наше визије.⁴⁵

Иновативно рачуноводство

Иновативно рачуноводство је још један принцип унутар ове методологије. Оно се фокусира на постављање и праћење прекретница и праћење напретка, на основу којих поставља приоритете у раду. У основи, овај принцип је онај који наводи предузетника/цу да буде одговоран/на и да се усредсреди на приоритете који долазе уз рад друштвеног предузећа.

Изгради-измери-научи

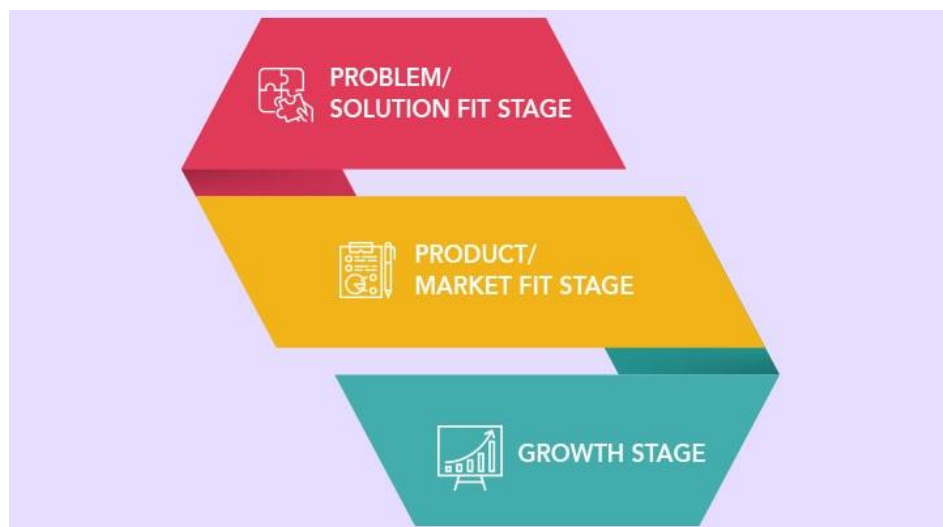
Основна активност стартапа је претварање идеја у производе, мерење начина на који купци реагују, а коначно учења да ли да се повучете или истрајете. Сви успешни стартап процеси треба да буду усмерени ка максималном искоришћавању простора за повратну информацију.⁴⁶

12.1.1. Стадијуми *lean* стартап методологије

Као што се могло приметити према принципима ове методологије, главна идеја *lean* стартапа је коришћење тачних налаза, истраживање и избегавање потенцијалних препрека које могу негативно утицати на почетне процесе. Генерално, овај метод сугерише да, иако се сви стартапи разлику, постоје три главне фазе које ће свако од ових предузећа морати да прође. Ове фазе су најпре представљене на следећој слици, а затим појашњене у детаље.

⁴⁵ *The Lean Start up (2011), Principles*, <http://theleanstartup.com/principles>

⁴⁶ *The Lean Startup (2011), Principles*, <http://theleanstartup.com/principles>



Слика 5: Три стадијума lean стартап методе; извор: Peerbits (n.d.)

<https://www.peerbits.com/blog/everything-you-need-know-about-lean-startup-methodology.html>

Стадијум проналажења проблема и његовог решења

Прва фаза се састоји од неколико испитивања и анализа проблема и проналаска потенцијалних решења. То је стадијум у коме предузетник/ца комбинује информације, анализира их и суочен/а је са доношењем одлуке да ли вреди решити проблем или не и да ли су потенцијална решења применљива на циљаном тржишту/друштву или не. Ако је одговор да, онда се процес наставља даље усвајањем принципа изгради-измери-научи и остала четири принципа *lean* стартап методологије.

Стадијум усклађености производа и тржишта

Стадијум прилагођавања производа/тржишта започиње тестирањем тржишта и купаца тестирањем неколико метода продаје и њиховим надгледањем. Тестирањем различитих метода, праћењем и промишљањем о њиховој употреби, предузетник/ца ствара простор за доношење одлуке о одабраној методи која може бити ефикасна и ефикасна како за добробит муштерија тако и за напредак предузећа.



Стадијум раста

Трећи стадијум чине маркетиншки и продајни процеси и стратегије које се користе за пословни раст. То резултира напретком предузећа у управљању односима са купцима, финансијском стабилношћу, примањем и разматрањем повратних информација, као и утицајем на дугорочну употребу исправне/погрешне маркетиншке стратегије за продају и за муштерије.

12.2. Дигитална стратегија

Према порталу *Entrepreneur* (2017.), концепту дигиталне стратегије често се не посвећује довољно пажње приликом изградње и покретања стартапа. Важно је схватити да је дигитална стратегија, за разлику од дигиталног маркетинга, основа коју предузећа морају испунити како би могла да дигитализују свој бренд, услуге или производ.⁴⁷ Дигитална стратегија дефинише оперативност

⁴⁷ *Entrepreneur* (2017), *Digital Strategy*, <https://www.entrepreneur.com/article/299726>



предузећа у дигиталној трансформацији, укључујући његове циљеве у погледу исте. Претходно поглавље је дало приказ читавог процеса и категорије алата и система потребних за дигитализацију предузећа, и пружио информације потребне за процес трансформације у дигитално радно место.

Концепт дигиталне стратегије заснован је на четири кључна елемента. Они су:

Одабир лидера/ке — одабир праве особе која ће се развијати и носити одговорност према дигиталној стратегији је кључан. Иако се нека предузећа обично опредељују да та особа буде директор/ка предузећа, нека ипак улажу напор у промишљање и одабир узимајући у обзир вештине и компетенције потенцијалног/е лидера/ке у пољу дигиталне стратегије.

Напад или одбрана — елемент дигиталне стратегије који је усмерен на идентификовање претњи и прилика у дигиталном свету и на његов положај. Уз правилну идентификацију, остварена позиција предузећа се тестира овим претњама и могућностима. Приступ „напад или одбрана“ нам помаже да будемо одрживи и задржимо добру позицију у дигиталном пословању.

Одабир мерљивог приступа — овај елемент је повезан са усвајањем и прилагођавањем предузећа у дигиталном свету. Он указује на потребу предузећа да буде свесно и да се одражава у тренутном дигиталном положају како би могло успешно да усвоји иницијативе које су компатибилне са усвојеним нивоом дигитализације. Понекад, када уочи потенцијал на тржишту и/или друштву за одређени пројекат, предузеће може бити прилично искушано да га започне, али да његова дигитална стратегија можда још увек није спремна за такав подухват. Ако се такви случајеви догоде, предузеће може претрпети одређену штету у својој професионалној репутацији и неће бити у стању да успешно развије и закључи пројекат.

Будући доказ — елемент будућег доказа доноси визионарски приступ положају предузећа у дигиталној трансформацији. Овај елемент заснован је на сталним променама и прилагођавању новој технологији и задовољавању потреба купаца на свом дигиталном радном месту. Због тога је за предузеће важно да има визионарску дигиталну стратегију како би се лако прилагодило и одржало конкурентску позицију.

12.2.1. 10 корака ка изградњи ефективне дигиталне стратегије


Приликом започињања изградње ефективне дигиталне стратегије за стартап, процес најпре треба да обухвати кључне заједничке елементе дигиталне стратегије наведене изнад. Затим, процес развоја дигиталне стратегије наступа корак по корак. Ефективна метода коју је увео Рам (*Rum*) 2016. године истиче десет корака који обухватају процес од почетне процене потреба, до приступа планирања и мерења резултата за потребе изградње ефективне стратегије. У наставку представљамо разрађен приступ од 10 корака.

1. Дефинисање разлога „Зашто?“

Ово је први корак који наглашава важност саморефлексије о дефинисању разлога због чега стартап постоји. Заснован је на методологији Сајмона Синека (*Simon Sinek*) „Почните са *зашто*“, која наглашава чињеницу да важност покретања и постојања предузећа није у производу/услуги која се нуди на тржишту, већ у аутентичности стартапа, друштвеног ангажмана и решења које нуди у друштву. Друштвена предузећа функционишу бавећи се друштвеним потребама и користећи своју добит за боље промене у друштву, те се овај јединствени аспект мора истаћи приликом започињања процеса бављења друштвеним питањима.

2. Стварање приче вашег бренда

Када ваш бренд прича снажну причу, остварили/е сте важан корак ка остварењу дигиталне стратегије. Како би био успешан у дигиталном пословању, стартап треба да се усредсреди на



стварање приче о бренду која привлачи људе и која им је блиска, а која уједно разликује предузеће од других – уз приказ вредности.

3. Дифинисање циљева

Следећи корак је дефинисање циљева које стартап жели да постигне својом дигиталном стратегијом. Аспект који је овде важан је употреба паметног (*SMART*) начина дефинисања циљева: специфичних (*specific*), мерљивих (*measurable*), достижних (*attainable*), релевантних (*relevant*) и временски ограничених (*time-bound*).

4. Развој личности публике

Ако желимо да испричамо причу коју ће наша публика разумети, прво морамо да знамо ко је наша публика и да будемо у стању да је разумемо. То можемо остварити тиме што ћемо осмислити 3-4 личности на основу врста људи које желимо да досегнемо и који су наша циљна група. Комплетна личност треба да садржи следеће податке: порекло особе, њену каријеру, вредности, циљеве, резерве и тенденције приликом доношења одлука.⁴⁸

5. Стварање „мапе корисниковог путовања“ (*journey map*)

Када идентификујете и развијете своју циљну групу, следећи корак је стварање мапе путовања која анализира понашање и навике корисника/ца и тиме долази до канала којима се ови/е корисници/це могу досегнути. Важно је да развијете детаљну мапу путовања како би ваш начин приближавања циљу био персонализован ији, а могућност развијања стратегије била остварљива на начин који задовољава потребе и очекивања циљне групе.

6. Идентификација кључних канала

Следећи корак након стварања мапе путовања је идентификовање и развој канала за циљну публику. Утицај друштвених мрежа у дигиталном свету је данас веома значајан. Међутим, свако предузеће треба да користи платформе и алате које користи његова циљна група како не би трошило напоре и инвестирало у неприступачне платформе.

7. Развијање стратегије садржаја

Након идентификације канала и циљне публике, предузеће може да настави са развојем стратегије садржаја засноване на информацијама прикупљеним у претходним корацима. Садржај се развија на основу преференција циљне групе, уз размишљање како их додатно привући и пружити им услугу која је намењена баш њима.



8. Нацрт календара садржаја

Календар садржаја је веома важан у дигиталној стратегији. Израда календара садржаја требало би да садржи корисне информације и процесе, почев од стварања производа/услуге, рокова, до великих догађаја у тој одређеној индустрији. Алати за пројектни менаџмент који пружају могућности праћења сваког дела садржаја могу бити корисни у овом кораку.

9. Планирање ресурса

Ефективна дигитална стратегија умногоме зависи од ефективног планирања ресурса, укључујући и људске ресурсе. Важно је да у овом кораку предузетник/ца или изабрани /а лидер/ка дигиталне стратегије има јасан исказ о финансијама, временском року за стратегију и укључивање људи. Тада

⁴⁸ Rum (2016), *10 steps to building an effective digital strategy*, <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>



би процес планирања ресурса trebalo да буде поштен и ефикасно испланиран како би се осигурало задовољство сваког/е члана/ице тима и постигли циљеви постављени у дигиталној стратегији.

10. Мерење рада

Последњи корак у развоју дигиталне стратегије фокусира се на мерење резултата и индикатора сваког претходног корака. Он уноси приступ који наглашава да мерење резултата треба да буде завршни део сваког корака, што је предуслов за прелазак на следећи корак и успешно развијање стратегије. Затим, он показује важност везе између сваког од корака и утицаја који сваки комплетиран корак има на наредни.

13. Прикупљање новчаних средстава за друштвени стартап

Прикупљање средстава сматра се једним од најтежих процеса у пракси. Иако развијање стратегије прикупљања средстава за покретање предузећа није нимало лако, поступак њене примене је још тежи. За друштвена предузећа процес је мало компликованији јер она свој профит не користе за лични бенефит већ за друштвене сврхе, што доводи до проактивнијег приступа прикупљању средстава и способности балансирања између покривања оперативних трошкова и доношења доприноса потребама друштва. Стога се методологија прикупљања средстава у друштвеном предузетништву разликује од методологије осталих предузећа. Иако су потешкоће у покушавању да се потенцијалним инвеститорима објасни општа идеја која стоји иза рада друштвеног предузећа и друштвеног утицаја због традиционалног начина пословања очигледне, ипак постоји светло на крају тунела које доносе инвеститори који се занимају и показују интерес да науче више о концепту друштвеног предузетништва. Стога се знање и свест о покретању друштвених предузећа шири те данас инвеститори изражавају свој интерес и вољу да допринесу прикупљању средстава за оснивање нових предузећа као начин да остану повезани са друштвом и на тај начин допринесу позитивним друштвеним утицајима.

Зашто, како и где

Поред изазова и могућности са којима се друштвени стартапи могу носити, поступак прикупљања средстава се мора планирати, развити и имати проактивну методологију како би предузеће могло да успешно функционише. Да бисте то остварили/е, можете пратити три основа прикупљања средстава за друштвено предузеће које је увела Школа за друштвене предузетнике Аустралија (*School for Social Entrepreneurs Australia, n.d.*)⁴⁹:

Зашто – најпре је важно разумети *зашто* постоји потреба за прикупљањем средстава. Ово питање може изнети мисију и визију коју предузеће има и друштвене потребе којима се бави, као и бенефити које циљне групе и друштво могу добити уз помоћ прикупљених средстава.

Како – овај елемент се фокусира на унутрашњи аспект предузећа, поближе проучавајући коришћење искуства, квалификација, знања, затим њихово комбиновање и проналажење начина за спровођење процеса прикупљања средстава.


Где - када су дефинисани *зашто* и *како*, следећи основ је *где* можете да пронађете потенцијалне присталице и партнере који ће веровати у идеју и допринети решавању проблема којима се баве друштвена предузећа.

Тек када цео тим идентификује и препозна ове три основе, ваш стартап може да се настави даље са спровођењем детаљне стратегије прикупљања средстава и акционим планом.

13.1 Прикупљање средстава као почетни корак ка покретању стартапа

Када донесе одлуку о оснивању стартап-предузећа, фокус друштвеног/е предузетника/це је на претварању идеје у прилику. Поред интерних задатака и процеса, прикупљање средстава је један од почетних корака за оснивање предузећа. Да би се започео овај процес, треба помно размотрити

⁴⁹ *School for Social Entrepreneurs Australia (n.d.) - A guide to Fundraising*, https://static1.squarespace.com/static/572be68b4c2f85218304c6a6/t/595227deebbd1ae9dcd81365/1498556407064/SSE_A-Guide_To-Fundraising.pdf



три претходно споменуте основе. Међутим, поступак прикупљања средстава за покретање друштвених предузећа не зависи само од општих постојећих метода и начина долажења до средстава, већ је важно имати на уму још неке додатне конкретне тачке. Имајући у виду концепт друштвеног предузећа, када је реч о прикупљању средстава најпре треба размотрити следеће:

Кључ прикупљања средстава у друштвеном предузетништву су односи – док је прикупљање средстава замишљено као процес стварања прихода за одређени пројекат или иницијативу, у новооснованим друштвеним предузећима ово треба сматрати приликом за стварање дугорочних односа. Ако су одређене институције или појединци/нке сагласни са узроком покретања предузећа сада, контакт са њима треба одржавати и у каснијима фазама.

Једна прича, три статистике – важно је да приликом представљања идеје о покретању стартапа потенцијалном донатору испричате инспиративну причу због које ће поделити ваш ентузијазам и уверења. Међутим, свака прича мора бити испраћена трима статистикама које ојачавају разлог за оснивање предузећа. Као разлог за постојање друштвеног предузећа треба навести његов допринос добробити заједнице, на чије потребе одговара или чије напоре подржава.

Правило 8:4:1 – оснивање друштвеног стартапа није лак процес. Иако су опште припреме за представљање идеје неизбежне, друштвени/а предузетник/ца такође треба да има на уму да његови/њени напори неће увек бити успешни. Овде се не ради о недостатку вештина презентације или концептуализацији идеје, већ о упознавању правих људи који деле сличну визију са друштвеним/ом предузетником/цом одн. покретачем/ицом идеје. Дакле, ово су случајеви када се примењује правило 8: 4: 1. Ово правило показује да ће у пракси сусрет са 8 потенцијалних присталица донети њих 4 који показују интересовање за подршку стартап предузећима, док ће од свих њих само 1 на крају заиста желети да подржи рад предузећа.

Важност истицања вредности (јединственост) – како се број новооснованих друштвених предузећа свакодневно повећава, важност заступања јединствене вредности је кључна у почетној фази прикупљања средстава. Друштвени/а предузетник/ца мора да истакне оно што његову/њену идеју чини јединственом и другачијом од осталих, а нарочито од већ постојећих друштвених предузећа.

13.2 Стратегија прикупљања средстава – трајни процес за друштвене стартапе

Стратегија прикупљања средстава за друштвено предузетништво може бити врло компликован процес, међутим, она мора бити детаљна како би даље могла да подржи спровођење акционог плана. Према *The Commons (n.d.)*, постоји осам кључних корака ка дизајнирању стратегије прикупљања средстава:

Корак 1: одабир координатора/ке за прикупљање средстава

Да би се започео читав стратешки процес прикупљања средстава, неопходно је именовати једну особу као координатора/ку целокупног стратешког развоја прикупљања средстава. Чак и ако је у процес укључено неколико чланова/ица тима, контролу треба да врши једна задужена особа.

Корак 2: постављање параметара

Овај корак укључује давање предлога и идеја са свим члановима/ицама тима и онима који/е ће бити директно укључени/е у спровођење стратегије прикупљања средстава. Важно је идентификовати параметре за стратегију прикупљања средстава, што се може постићи адресирањем следећих тачака:

- Навођење циљева. Шта желимо да постигнемо?

- Истраживање претходних активности прикупљања средстава – шта је било успешно? И, што је једнако важно, шта није?
- Разумевање ко су нам пријатељи и потенцијални пријатељи, и ко су особе које би желеле да подрже рад наше организације – компаније, владине структуре, индивидуе, породице, филантропски фондови и фондације.⁵⁰

Корак три: идентификација метода прикупљања средстава

Постоји много метода које се могу користити за прикупљање средстава за друштвени стартап. Приликом овог корака је важно да проверите и утврдите које методе ваше предузеће жели да укључи у стратегију и планирање прикупљања средстава. У наставку представљамо најпознатије облике и методе прикупљања средстава, укључујући њихове специфичне карактеристике када је реч о финансирању.

- **Грантови** – настоје да остваре одређени циљ кроз специфично скројен позив за грантове; објављују их институције које желе да допринесу остваривању тих циљева кроз своје пројекте и активности.
- **Донације** – осмишљене на начин којим се подржавају одређене идеје и пројекти; нису увек усмерене само на организације.
- **Групно финансирање (*crowdfunding*)** – укључује подршку групе људи која жели савет о томе како да приступи својој мрежи контаката како би подржала друштвено предузеће.
- **Чланства/алумни** – ово је метод прикупљања средстава који треба да буде заснован на принципу „давања и узимања“. Особе које плате да се учлане у неку структуру, очекују нешто заузврат – била то информација, знање, прилике за развој каријере итд.
- **Догађаји** – ово је начин прикупљања средстава у коме особе дају новац током неког догађаја, који не мора нужно бити у вези са темом којом се бави друштвено предузеће.
- **Продаја/зарада** – друштвена предузећа могу понудити одређени производ или услугу коју могу продати, зарадити новац, и на тај начин повећати финансије.
- **Партнерства између заједнице и компанија (спонзорства)** – ово је још један метод прикупљања средстава у коме компаније подржавају новчано одређене поводе или пројекте како би ојачале свој положај у друштвеном смислу, и побољшале репутацију у друштву и на тржишту.

Корак 4: уређивање система


Друштвено предузеће би требало да има функционалан систем давања и примања средстава, да прати све приходе и расходе, документацију и администрацију, и да буде транспарентна у погледу коришћења јавних средстава. Све ово треба осигурати током ове фазе како би се касније избегле компликације.

Корак 5: тестирање

Овај корак укључује подстицај за почетак мале акције која не троши пуно енергије и напора, али се и дање може посматрати као фаза тестирања која за циљ има мерење одзива и проверавање наредних могућности.

Корак 6: мониторинг

⁵⁰ *The Commons (n.d.), Fundraising strategy and planning*, https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQiAyJOBbDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB



Стратегију прикупљања средстава треба често надгледати, мењати и побољшавати, јер је њен рок употребе ограничен услед промена на тржишту, друштву, променама метода прикупљања средстава итд. Стога је важно да с времена на време проверите и испратите напредак те приметите потенцијал за промене и побољшања.

Корак 7: захвалност

Уважавање и одржавање добрих односа са онима који подржавају наше предузеће и пројекте је од кључне важности у друштвеном предузетништву, посебно у фази прикупљања средстава. Дакле, слање захвалница или други начини захваљивања донаторима треба да буду јасно и детаљно истакнути у вашој стратегији прикупљања средстава.

Корак 8: ревизија

Важно је да на крају сваке године координатор/ка прикупљања средстава и лидер/ка окупе цео тим зарад разматрања и прегледа резултата прикупљања средстава, провере потенцијалних унапређења и рефлексije о стварима које би могле да пођу по злу. Ова ревизија би затим требало да буде испраћена прославом са свим члановима/цама тима, донаторима и присталицама стартапа.

13.2.1. Шта је следеће? План акције за прикупљање средстава – седам корака ка успеху

Када је стратегија прикупљања средстава комплетна, друштвено предузеће треба да развије акциони план који ће омогућити реализацију стратегије. Према *The Commons (n.d.)*, акциони план прикупљања средстава састоји се од седам корака који доприносе успеху прикупљања средстава и којима треба посветити пуну пажњу приликом спровођења плана:

1. Постављање циља

Први корак је постављање циља колико новца предузеће жели да заради уз помоћ овог плана. Важно је бити реалан и познавати капацитете тима и предузећа.

2. Израда плана

Следећи корак је идентификација акција које треба предузети. Овај део плана се фокусира на број посета, метод одређених кампања, одабрану врсту прикупљања средстава итд. Координатор/ка и тим треба да посвете пуну пажњу овом кораку, јер он утиче на извођење следећих корака и процеса.



3. Идентификација играча

Када развије методе и акциони план, координатор/ка треба да идентификује кључне чланове/ице који/е ће предузети задатак прикупљања средстава. Ове улоге треба дефинисати у складу са вештинама и компетенцијама које поседује сваки/а члан/ица тима.

4. Постављање временског оквира

У овом кораку акциони план мора да се уоквири временским периодом за извршавање задатака. Важно је да сваки задатак има рок и да је временски испланиран. Такође је важно да тим буде реалистичан у погледу процене времена потребног за извршење задатка како би се избегле потенцијалне грешке и негативан утицај на рад осталих чланова/ица тима.

5. Постављање рокова и провера напретка



Овај корак је у корелацији са претходним. Након постављања рокова за извршење задатка, важно је истаћи кључне датуме и рокове. Оне датуме који се приближавају, треба означити црвеном бојом. Координатор/ка треба да има на уму да ниједан распоред неће бити строго тачан, и треба да омогући флексибилност од неколико дана закашњења, међутим то не треба да буде део рокова и планирања. Такође, координатор/ка и тим треба често да прате и проверавају напредак у вези са роковима и распоредом.


6. Мерење ресурса

Свака планирана акција треба да буде у складу са расположивим ресурсима које предузеће поседује. Важно је да с времена на време тим провава да ли постоје потребе за додатним ресурсима, као што је ангажовање већег броја људи, више финансијских средстава за извршавање задатака или ангажовање спољних експерата. Такође, важно је временски идентификовати и планирати ресурсе како се не би пореметио читав план.

7. Сума сумарум

Важно је осигурати да координатор/ка спроводи не само постепено праћење напретка, већ и накнадну темељну евалуацију. Треба да испита да ли су постигнути сви циљеви у задатом временском оквиру, расположивим трошковима и резултатима? Које су лекције научене? Квалитативни циљеви су једнако важни. Како ћемо закључити да ли је посао добро изведен? Постављање смерница или критеријума пре него што започнете рад је такође важно, као и омогућавање довољно флексибилности да бисте могли/е да процените шта се још додатно догодило, а што треба истаћи као предност или ману кампање.⁵¹

Када извршите све наведене кораке и спроведете процес прикупљања средстава, окупите све чланове/ице тима како бисте оценили/е цео процес и потражили/е простор за побољшање плана прикупљања средстава за следећу годину.



⁵¹ *The Commons (n.d.), Fundraising strategy and planning*, https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQiAyJOBbDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB

14. Компетенције за покретање друштвеног предузетништва: компетенције за будућност

Идентификовање нечијих квалитета и стицање потребних вештина за управљање променама и одржавање „зеленог“ предузећа су кључни елементи који помажу појединцу/нки при покретању друштвеног предузећа. У данашње време, када се светски трендови непрстано мењају, важно је ићи у корак са овим променама и предвидети будуће трендове, али истовремено бити у стању да успорите, будете пажљиви/е како бисте остали/е фокусирани/е и ефикасни/е – успоравање је добро за брзи напредак. Ове вештине звуче контроверзно, али су најпожељније вештине за успех, посебно на пољу друштвеног предузетништва.

14.1. Компетенције за будућност

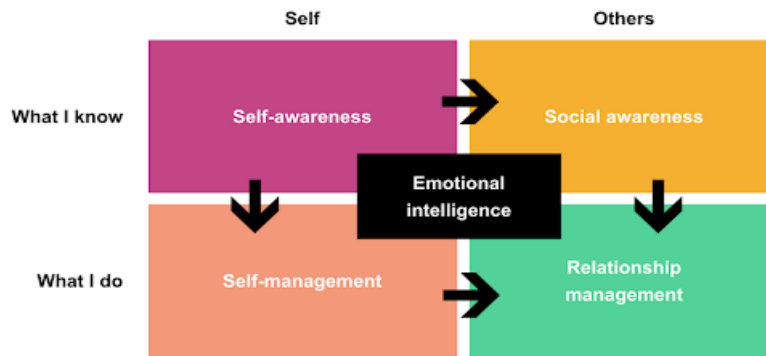
Савремени/а лидер/ка друштвеног предузећа треба да покаже следеће особине и вештине: емоционалну интелигенцију, емпатију, креативност, осећај за препознавање могућности, да буде критичан/на и креативан/на. Такође треба да поседује више пословно оријентисаних квалитета и вештина, попут анализе података или виртуелне сарадње.

14.1.1. Емоционална интелигенција

Емоционална интелигенција је способност појединаца/нки да препознају своје и туђе емоције, разазнају различита осећања и прикладно их категоришу, да користе емоционалне информације за усмеравање размишљања и понашања, да управљају емоцијама и прилагођавају их како би се прилагодили/е окружењу или постигли задате циљеве. Голманов (*Goleman*) модел приказује пет главних компетенција емоционалне интелигенције⁵²: прве две се односе на способност особе да буде свесна и да управља својим осећањима и понашањем, остале три на способност разумевања расположења и понашања других људи у циљу изградње односа и ефикасне интеракције са другима.

- Самосвесност – способност познавања сопствених емоција и препознавања њиховог утицаја на друге.
- Самоуправљање – способност усмеравања сопствене самосвесности за позитивно каналисање сопственог понашања и прилагођавање променљивим околностима.
- Друштвена свест – способност декодирања емоција других људи и извлачења закључака о процесима који се дешавају.
- Емпатија – узимање у обзир осећања других људи, посебно када је реч о тренуцима доношења одлука.
- Мотивација – свест о томе шта мотивише друге.

⁵² Daniel Goleman, "What Makes A Leader", *Best of Harvard Business Review* 1998, p.3



Слика 6: Емоционална интелигенција (енг. n.d.); извор: <http://ez99z1lwk13blz5d16mk1h1e8n.wpenqine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/What-is-emotional-intelligence.png>

Зашто је корисна?

У прошлости се од ефикасног/е лидера/ке очекивало да даје јасне наредбе и да контролише укупан учинак организације. Од данашњих лидера/ки, посебно у друштвено оријентисаном пословању, због јасно истакнуте моралне сврхе и високих етичких стандарда, сада се очекује да буду не само искусни/е и ефикасни/е менаџери/ке, већ и да мотивишу своје тимове и створе осећај припадности који ће учинити да се запослени осећају пријатно, чинећи их тако ефикаснијим. Разумевање нијанси људских осећања у професионалној комуникацији доноси очигледне практичне резултате, као што су бољи тимски рад и срећније радно окружење.

Које су предности које емоционална интелигенција доноси друштвеном/ој предузетнику/ци?

Будући да емоционално интелигентни људи боље разумеју сами себе, они такође имају тенденцију да доносе свесније одлуке на основу односа између емоција и образложења. Виша емоционална интелигенција корелира са успешнијим међуљудским односима, укључујући радни учинак са мањом стопом међуљудске агресије и проблема, а већом способношћу за преговарање. Људи са високим разумевањем друштвених проблема ефикасније комуницирају и добри су у идентификовању и решавању сукоба. Они су у стању да инспиришу друге и да пружају пример. Други људи их генерално доживљавају позитивније, што је важно за друштвене предузетнике, који се чешће сусрећу са административним, психолошким, културним и другим препрекама. Оно што је још важније за покретање друштвеног предузетништва је чињеница да је већа вероватноћа да ће људи са високом свешћу о друштву бити способни да осмисле стратегије за различите потребе друштвеног предузећа, да остваре боље везе са локалном заједницом, различитим заинтересованим странама и људима у њој. Сви ови фактори повећавају шансе за успех одређеног друштвеног предузећа.

14.1.2. Критичко насупрот креативном размишљању

Ове две особине се често сматрају међусобно искључивим: једна особа не може поседовати обе, док су, са друге стране, обе неопходне за успешно пословање. Креативност је често повезана са уметношћу, занатима и сродним професијама, попут модних дизајнера или уметника. Критичко размишљање више припада банкарству, политици, трговини итд. Међутим, у новој ери економије и једна и друга су од суштинске важности за сваки мали или велики посао, дугорочне друштвене иницијативе и образовне пројекте. Креативно размишљање односи се на способност генерисања нових идеја, проналажења софистицираних решења и нетривијалних приступа. Критичко

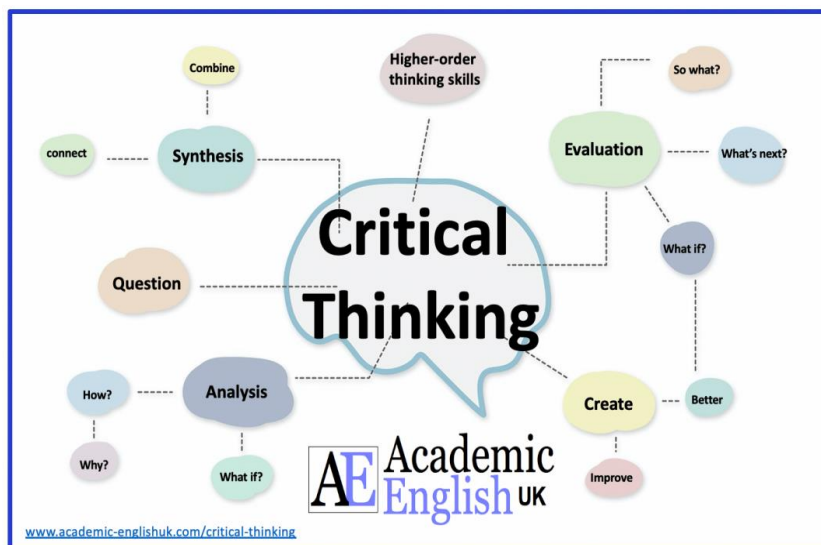
размишљање, са друге стране, помаже при прегледу и процени ових идеја, сагледавању из одређене перспективе и дијагностиковању потенцијалних проблема.

Критичко размишљање

Критичко размишљање односи се на способност разматрања чињеница, доказа или идеја, њиховог упоређивања са оним што особа већ зна и доношења закључака о њиховом квалитету.

Као друштвени/а предузетник/ца, треба да критички размишљате о ресурсима које користите, да преиспитујете информације са којима се сусрећете, али и да задржите способност учења и да будете отвореног ума. Потребно је да постављате конструктивна питања када се оцењује рад других. Приликом доношења одлука треба да узмете у обзир све различите аргументе и перспективе и заснивати их на доказима уместо претпоставкама, како бисте могли/е да формирате властита мишљења, аргументе, теорије и идеје. Да би се постигао овај ниво перспективе примењују се следећи процеси: евалуација, образложење, тумачење, анализирање и синтетизација и, на крају, закључивање. Информације за ове активности могу се прикупити или генерисати путем посматрања, претходног искуства, размишљања, резоновања или комуникације.

Слика испод приказује концепт критичког мишљења према његовим компонентама.



Слика 7: Компоненте критичког размишљања (енг.); извор: <https://www.academic-englishuk.com/wp-content/uploads/2020/03/Critical-Thinking-Skills-AEUK-980x616.png>

Критичко размишљање постаје кључна вештина у времену када се лажне информације циљано и даноноћно испоручују у канале јавне комуникације, где се масовно шире путем дељења и лајкова на друштвеним мрежама. Развијање вештине предвиђања један је од критичних талената друштвеног/е предузетника/це како би могао/ла да буде у стању да благовремено и ефикасно одговори на будуће изазове. Разлучивање, развијено критичким размишљањем, омогућава препознавање неизречених претпоставки и вредности, што је основна вештина за друштвене предузетнике/це, који/е често послују у осетљивом контексту. Често, у комбинацији са свеобухватном, јасном и тачном употребом језика, разлучивање помаже у спречавању неразумевања и сукоба, посебно у мултикултурном окружењу, које друштвени/е предузетници/це теже да претворе у функционално интеркултурално окружење.

Креативно размишљање

Креативно размишљање као двоструки пратилац критичког мишљења је непроцењива вештина за друштвене предузетнике од тренутка започињања посла и заувек. Светски економски форум⁵³ га је истакао као једну од три најпотребније вештине 21. веку.

Овде представљамо четири компоненте креативности које се процењују у основном инструменту психолошког тестирања - Торенцов тест креативног мишљења (*Torrance Test of Creative Thinking, TTCT*), који је развио амерички психолог др Елис Паул Торенц.

- флуентност – способност спонтаног генерисања идеја или „на захтев“.
- флексибилност – способност стварања различитих категорија идеја, посматрање идеја са различитих тачака гледишта.
- оригиналност – способност генерисања нових, различитих и јединствених идеја до којих други тешко могу доћи.
- елаборација – способност унапређења идеје уз додавање додатних детаља одн. способност стварања компликованих планова.⁵⁴

Друштвена предузећа данас послују у високо конкурентном, глобалном окружењу. Чак и када остану на локалним тржиштима и баве се локалним друштвеним питањима, циљна група њихових активности, производа или услуга је и сама део нове глобалне економије, често долази из различитих светских култура, има приступ најновијим информацијама, па чак и ако није увек у стању да искористи најновија достигнућа. Ови фактори чине креативност кључном. Креативност је оно што подстиче велике идеје, што изазива (друштвено) предузетнички начин размишљања и што отвара врата за нове пословне могућности.

14.1.3. Дизајнерско размишљање

У бизнису се дизајнерско размишљање односи на вишедимензионални, репетитивни процес који се користи за стварање бољег разумевања циљне публике производа или услуге, за редефинисање хипотеза о понашању корисника/ца, за преиспитивање проблема и проналажење иновативних решења која одговарају прототипирању и тестирању. Овај поступак је најефикаснији за решавање проблема који су лоше дефинисани или који су непознати.

Дизајнерско размишљање укључује пет фаза: емпатију, дефинисање, обликовање, прототип и тестирање.⁵⁵


Овај хуманоцентричан приступ иновацијама недавно је променио начин на који организације развијају своје производе, услуге и процесе и начин на који се организације развијају.

Дизајнерско размишљање је процес креативног решавања проблема. У друштвено оријентисаном пословању клијенти се сматрају партнерима и кокреаторима који заједно са друштвеним/ом предузетником/цом доприносе изградњи боље будућности. Дакле, методе размишљања засноване на човеку савршено се подудару са друштвеним предузетницима/цама који/е су спремни/е да добију корист од интеграције иновативних концепата у своје пословање. Дизајнери су раније углавном били укључени само у каснијој фази развоја новог производа, са задатком да

⁵³ *Century skills for future jobs students (2016)*, <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>

⁵⁴ *How to evaluate creative thinking (n.d.)*, <https://www.coursehero.com/file/p555njv/How-to-Evaluate-Creative-Thinking-Dr-E-Paul-Torrance-identified-four-components/>

⁵⁵ *Customer Think (2020) 5 steps of Design Thinking for marketing*, <https://customerthink.com/5-steps-of-design-thinking-for-marketing/>



побољшају естетику и функционалност производа. Као што сад разумемо, дизајнерско размишљање се користи као помоћ многим различитим врстама пословних и друштвених организација да буду конструктивније и иновативније укључујући дизајн као користан и важан део организационих политика и пракса.

Дизајнерско размишљање је изузетно корисно за решавање проблема који су лоше дефинисани или непознати. Редефинисањем проблема са фокусом на људе, друштвени предузетник може усмеравати генерације идеја током сесија стварања идеја и усвојити практични приступ у фазама израде прототипа и тестирања. Уз размишљање о дизајну, предузетници/це, тимови и организације имају слободу да генеришу иновативна решења. Користећи овај приступ, можете доћи до тешко доступних сазнања и применити колекцију практичних метода које помажу у проналажењу необичних одговора.

14.1.4. Стратешко размишљање

Компетенције стратешког размишљања и планирања су неки од кључних фактора за успешно покретање друштвеног предузећа за одрживи развој. Важно је да напоменемо да без паметне дугорочне стратегије која омогућава планирање развоја производа или решења, израде финансијске сигурности и предвиђања могућих препрека, као и без могућности разматрања последица сваке акције, никакве „креативне“ вештине неће моћи да помогну друштвеном предузећу да „плива“. Међутим, обрнуто такође важи: без вође или тима са горе поменутих вештинама неће бити ни идеје, производа или услуге који би га стратешки развијали.

Поседовање стратешког начина размишљања подразумева да знате како да размишљате, а не само шта да мислите. Иако ваши одговори неће увек бити тачни, стратешко размишљање вам даје предност да видите нове могућности, пронађете одговоре на нове изазове и планирате будући успех. Стратешко размишљање, иако пожељна компетенција за лидера/ку друштвеног предузећа, такође треба вежбати и подстицати у тиму кључних људи унутар и око дотичног друштвеног предузећа. Ово вам може донети додатну вредност уз омогућавање проактивног и креативног дијалога, где можете увидети перспективу других људи о критичним и сложеним питањима, попут:

- **Променљиве околине.** Свако предузеће пролази кроз негативне или позитивне промене. Стратешко размишљање и планирање нам омогућава да предвидимо и припремимо се за ове промене, да имамо припремљене планове и да им се супротставимо.
- **Ограничених ресурса.** Друштвена предузећа често, ако не увек, морају да послују са ограниченим новчаним, људским и временским ресурсима. Стратешко размишљање, уз квалитетно стратешко планирање, омогућава друштвеном/ој предузетнику/ци да донесе одлуку о томе како да на најефективнији начин користи ове ресурсе и како да усмери компанију ка остваривању њених циљева.
- **Потребе за растом.** Друштвена предузећа можда нису под сталним притиском за развојем као што је случај са организацијама које раде на прфот, али она свакако имају обавезу да буду успешна и да показују добре резултате. Раст у овом случају може значити већа профитабилност или већи друштвени утицај. Стратешко размишљање нам помаже да препознамо потребе и прилике за раст.
- **Унапређеног доношења одлука.** Стратешко размишљање и стратешко планирање омогућавају друштвеним предузетницима/цама да доносе логичније и самоуверене одлуке, будући да они/е стичу искуство и знања кроз време о томе како да препознају суптилне промене у пословној околини, како да сагледају перспективу муштерије и како да формулишу стратегије у циљу бољег досега нових потенцијалних муштерија или партнера, и све то у складу са задатим стратешким планом и стратешким усмерењем организације.

15. Иновација и управљање променама у друштвеном предузетништву за одрживи развој и изградњу мира

Према недавним студијама пропалих друштвених предузећа⁵⁶, међу унутрашњим разлозима (осим финансијских или чисто пословних разлога) као критични фактори су именовани: немогућност уравнотежења приступа „ма само уради“ и „ма размисли о томе“, неспособност иновативног размишљања, грешке и прекасно идентификовани проблеми, немогућност запошљавања правих људи у правим улогама, као и уравнотежење профита и друштвеног утицаја.

Када је најбољи тренутак за промену? Нека од питања која могу помоћи у зачећу идеја су:

- Шта видимо око себе?
- Како се околина променила?
- Који нови ресурси и нова технологија постоје?
- Шта људи сада раде другачије?
- Које нове акције људи спроводе?
- Какве приче/анегдоте људи причају?
- Шта кажу потрошачи?
- Које нове вредности и начини размишљања су проистекли?
- Која метафора описује ову промену?

Треба напоменути да, док у личном развоју видимо и вреднујемо потребу на одређено време, предузећа константно теже успеху. Многе компаније не успевају да унесу иновације јер су се одмарале на својој „старој слави“ и пропустиле прилику када је тржиште кренуло у другом смеру. Успех је често један од разлога за одлагање иновација: компанијама недостаје нагон за променом.

Као друштвени/е предузетници/це морате да budete свесни/е колико је важно да стално себи постављате изазове, да бирате приоритете, да радите са смањеним ресурсима, и то не само новчаним, већ и људским и временским. Иновација захтева време за промишљање; она није брзо решење. Уместо да размишљате и крећете се инстинктивно и брзо, треба да научите да успорите и да постанете рефлексивни/е и пажљиви/е. Овакав пут захтева нову методологију управљања променама која је осетљивија на унутрашњи свет стваралаца промена.

У-теорија испуњава ове захтеве. Међутим, није ствар у томе да дозволите да вас инстинкти воде слепо и несвесно. Реч је о дубоком разумевању онога што стоји иза тих инстинкта и коришћењу моћи сопственог знања у подвести.

Пре него што пређемо на теорију управљања променама, погледајмо факторе промена који ће вам помоћи да препознате тренутак за промене у организацији. Да би почетак промена био успешан, морају се испунити четири кључна предуслова. Ако недостаје макар и само један од фактора, иновација се неће моћи спровести.

- Потреба/захтев за променом. Ако људи не осећају екстерну или интерну потребу за променом (нпр. када је организација успешна у прикупљању новчаних средстава) – уношење промена није приоритет.

⁵⁶ SEE Change Magazine- Failure in Social Enterprises (2013), <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>

- Јасна и дељена визија. Иако људи који раде у организацији могу имати велику страст за иновацијом, недостатак заједничко разумевања и амбиције би могао довести до мањка синергије када је реч о акционом плану – промена се може распршити и пропасти.
- Капацитет за промену. Ако је компанија превише заузета тренутним операцијама и не успе да мобилише одговарајуће ресурсе (људске, финансијске и др.), тим ће постати исфрустриран или че извор средстава за промену пресушити – а тада ће и процес промене стати.
- Први активни кораци. Ако једна особа има одличну дељену визију али јој недостаје макар прелиминарни план акције – промена остаје на папиру и никад не бива покренута.

15.1. У-теорија

Као што је већ поменуто, немогућност уравнотежења приступа „ма само уради то“ и „ма само размисли о томе“ један је од разлога неуспеха друштвених предузећа. Предузетници/це често троше време на расправу о оперативним проблемима и малим побољшањима, док заслужују делегирање и став „ма само уради то“. Ако само прелазите са састанка на састанак и са позива на позив, у овој рутини ћете пропустити тренутак за промену. Са друге стране, ако похрлите у нове пословне идеје које би могле имати потенцијала, а ви се превише плашите да изгубе замах, постоји проблем доношења брзих закључака, што је главна претња у време када је потребна права иновација. Змах је најбољи када га створите изнутра, а не када је наметнут. Тада се заправо могу створити најсмисленија решења.

У-теорија је иновативан начин на који се може гледати на управљање променама у оквиру организације или пројекта. Она је дубљи, креативнији и разумнији приступ за појединце/нке и тимове да остваре своје могућности, процењују перспективе, разумеју потребе своје заједнице и купаца. Она пружа дубок увид у промене. Како би се могле искористити потребна енергија и креативност, потребне су тачке пробоја или трансформације које захтевају окретање „према унутра“. У-теорију је у пословни свет увео Ото Шармер (*Otto Scharmer*) у својој књизи *“Theory U: Leading from the Future as It Emerges”*⁵⁷. Метода укључује елементе савремених лидерских компетенција попут емоционалне интелигенције, креативног и дизајнерског размишљања. Као што теорија предлаже, савремени/е лидери/ке не би требало да теже одабиру најкраћег пута до свог циља, већ да направе путовање у облику латиничног слова „U“, тј. унутар себе, како би развили/е јединствену и врло пожељну идеју, услугу или производ и могли да воде свој тим. Иновација се рађа када се достигне тачка повезница са унутрашњим знањем.

Мото У-теорије могао би бити „Успори и постаћеш бржи/а“. Имати бриљантну идеју није довољно. Немогућност пробијања научених непродуктивних образаца управљања спречава предузетнике/це да саосећају са перспективама својих клијената и везује их за неефикасне обрасце доношења одлука. Кључ праве равнотеже између „ма само уради то“ и „ма размисли о томе“ је идентификовање делова процеса ствара су појам за дубљу рефлексiju и када је време за брзо деловање.

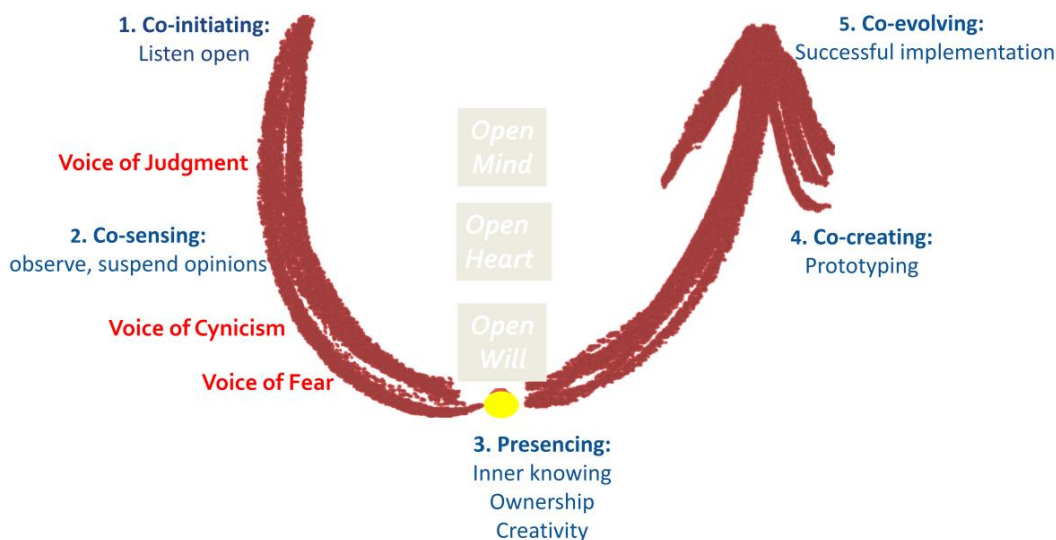
У-Теорија сугерише да, да би се пронашло решење спољног проблема, прво треба ући унутра. Овај нови приступ иновацијама од појединца/нке или основног тима захтева да напредује ка циљу кроз секвенцијално отварање ума, срца и воље. То је зато јер за актуелизовање основног знања и

⁵⁷ *Otto Scharmer, Theory U: Leading from the Future as It Emerges, Berrett-Koehler Publishers; 1st edition (January 1, 2009)*

интуиције нису потребни само мозак већ и срце и желудац које особа треба да мобилизује како би пронашла најбоље решење.

У У-теорији говоримо о путу од ко-иницирања до ко-еволуције, што подразумева заједништво у свим фазама процеса промене. Као појединачни/а предузетник/ца или као руководицац/тељка друштвеног предузећа, морати умети да око себе окупите тзв. основни тим, који је укључен у доношење одлука и у стратешки развој. Састав овог тима се може разликовати у зависности од решења за којим трагате. Важно је да су људи у вашем основном тиму повезани не само умно, већ и повезани срчано. Тада ће бити у стању да разумеју и деле међусобна осећања и да деле перспективе за идеје других људи. Имајте на уму да то не значи да је основни тим једнак менаџерском тиму или да други људи у компанији нису укључени у креативни процес. Дакле, сам/а или заједно са основним тимом, друштвени/а предузетник/ца је спреман/а за „У путовање“ које ће помоћи његовој/њеној компанији кроз процес промене.


Путовање у У-теорији састоји се од 5 фаза: ко-иницирање, ко-сензинг, презентација, ко-креирање и ко-евалуација. Следећа слика приказује оквир теорије, а затим нуди и разраду сваке од фаза.



Слика 8: У-теорија и њене фазе; извор: Stichting MasterPeace

Начин да пређете из једне фазе у другу је пут левом страном путање У, секвенцијално суспендујући глас пресуде (јер он ограничава отварање ума), затим глас цинизма (који ограничава отварање срца) и глас страха (који ограничава отварање воље). Кретање десном страном У говори о намерној реинтеграцији главе (ума), срца и руке (воље) у контексту практичне примене. На овом путовању, на дну У налази се додирна тачка са дубљим извором знања. Да бисте стигли до ове тачке, потребно је испустите све што вам није неопходно. То значи отпуштање старог ега и отварање ка највишој будућој инстанци себства.

Ко-иницирање је први корак ка дубини знања. Он почиње изградњом заједничке намере: изношењем проблема или дилеме, постављањем питања или изношењем идеје. У том тренутку је потребно укључити различите заинтересоване стране и отворено слушати. Овде треба повезати њихов ум и отворити га кроз слушање других истомишљеника/ца, али и оних који имају супротна мишљења – јер тако долазимо до много ширег увида. Важно је запамтити да слушање захтева



слободан простор у коме свако може да допринесе целини. У овом кораку слушамо различите гласове, укључујући и глас осуде. Допуштамо сумњи да се испољи и остављамо је за собом пре преласка у следећу фазу.

Ко-сензинг је повезивање нашег срца, посматрање, одлагање мишљења и оштро посматрање које укључује сва чула. Свима је потребна сопствена перцепција ствари. Без директне везе са контекстом ситуације (где је потребно решење или где ће се применити иновације), човек не може научити да ефикасно види. Ова врста дубоког виђења назива се „сензинг“. У овој фази морамо да прођемо мимо гласа цинизма – неповерења – сопственог или других људи. Морамо да чујемо и глас страха: „Шта ако не успем?“. Нормално је да се плашите великих промена. Када се неко не усуди да чује гласове критике и страха, он/а неће доћи до своје најкреативније тачке. Кључ је препознавање, именовање и прихватање онога што човек осећа. Тек тада досежемо највећи потенцијал за промену. Препоручује се да поделите шта осећате, да то јасно искажете и да та осећања затим оставите у прошлости.

Презенција је о повезивању наше воље. У овом кораку морамо да зауставимо гласове и информације које долазе споља, да пронађемо место тишине и да дозволимо унутрашњем знању да изрони и стоји са ситуацијом. Суштина ове фазе је искуство примања новог и трансформације старог. Поверење у оно што се представља и могућности које постоје сада, и које ће постојати у будућности. Овде није реч о доношењу одлуке, већ о самом и потпуном отварању ка одговорима. У овом тренутку се рађа идеја, њен сиров облик и нацрт.

Ко-креирање говори о стварању онога што раније није било познато – прототипа који идеју или концепт претвара у експерименталну акцију. Сврха је стварање микро-универзума за оне нацрте идеја који су се искристалисали током повезивања са извором у претходној фази. Израда прототипа омогућава нам да истражујемо и доживљавамо будућност кроз рад, и да учимо на грешкама приликом спровођења истих. Упорност, заједно са повратним информацијама које добијамо (укључујући и негативне) помаже нам да развијемо активно самопоуздање и води нас до последњег корака У-путовања.

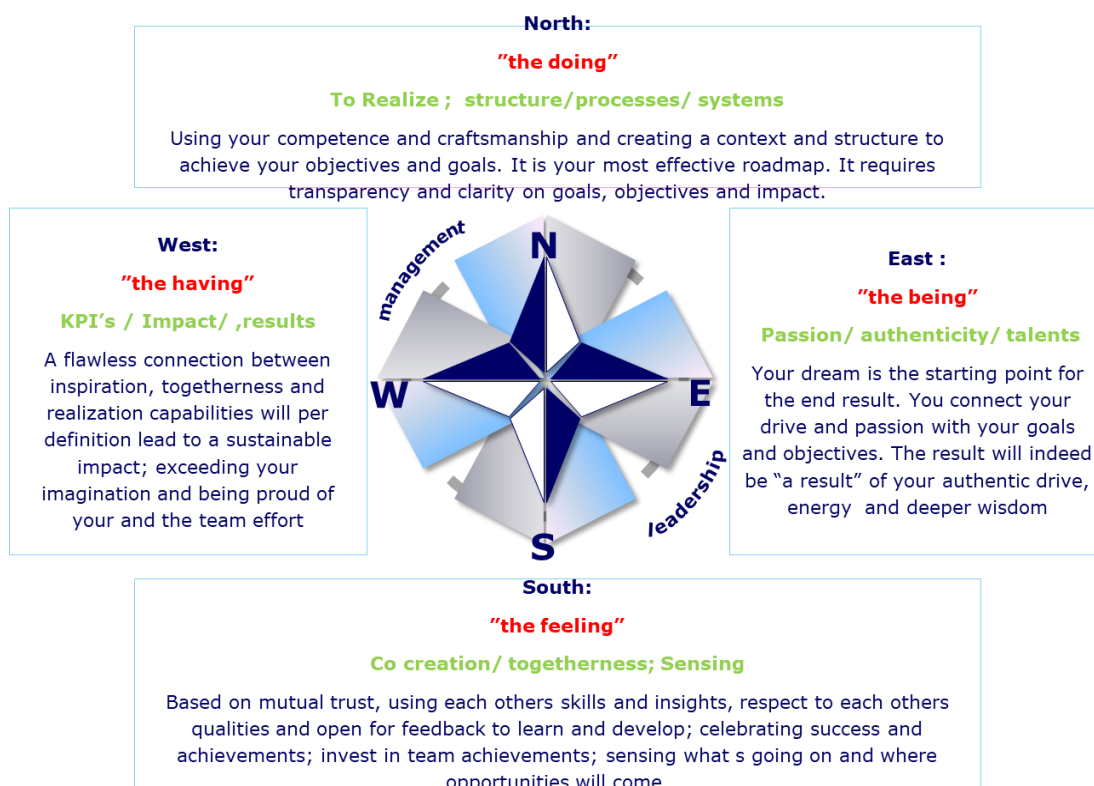
Ко-еволуција се односи на преглед наученог: шта функционише, а шта не; одлучивање који прототипи могу имати највећи утицај и прелазак на имплементацију, постепени развој. У модерној економији више не постоји „готов производ“. Уместо тога, сви смо навикнути на најновије и најбоље развијене „верзије“ производа, као да развој никад не престаје. Али чак ни ово највероватније неће бити наша коначна верзија. Обично се оно што намеравамо да створимо у фази ко-иницијације сасвим другачије од онога што се на крају заправо појави. Главни резултати ове фазе нису сами дизајнирани производи, већ трајне иновације, односи са вршњацима и корисницима, као и отпорност.

У-теорија је корисна у друштвеном предузетништву јер вредност створена У-путем није ограничена на савладавање управљања променама, већ је присутна и у развоју различитих компетенција предузетника/ца, као и унутар основног тима људи у датом друштвеном предузећу. То даље позитивно утиче на раст и развој друштвеног предузећа уз посвећене и мотивисане људе.

16. Управљање „зеленим“ друштвеним предузећем: балансирање између ефикасности и „зелене“ друштвене мисије


16.1. Liderstvo nasuprot menadzmentu

Управљање друштвеним предузећем је изазовна и надахњујућа мисија. Међутим, оно поставља много јединствених питања, неуобичајених за профитне организације. Иновативни и изузетан модел вођства назван *Flow Compass* („компас протока“) помаже разумевању и оптималној употреби талената сваког од „зелених“ предузећа, тако да се постигну и његова друштвена сврха и пословни циљеви. Такође помаже у откривању личних и професионалних вредности и амбиција. Затим, он се може користити за решавање вечитих питања свих лидера/ки друштвених предузећа; Шта превладава: пословни успех или друштвени утицај? Како су повезани? Да ли је могуће пронаћи баланс између њих или социјално пословање никада не може имати комерцијални успех? Модел *Flow Compass*⁵⁸ изумео је холандски предузетник, пословни саветник и инспиративни тренер Јан Питер ван Лиесхут (*Jan Pieter van Lieshout*). Он га користи да води појединце/ке до спознаје њихових снага и постизања њихових личних и професионалних циљева. Слично томе, модел *Flow Compass* се користи да помогне организацијама да процене потенцијал сваког/е члана/ице тима и поставе стратешки ток у коме се до успеха долази комбинацијом квалитета. Да објаснимо модел *Flow Compass*-а, употребићемо метафору 4 правца Компаса. То су: исток, југ, север и запад.



Слика 9: *Flow Compass* (енг.); извор: *Stichting MasterPeace*

⁵⁸ *Flow*-компас (хол.): <https://www.jpvl.nl/home/flowkompas>



Запад симболизује резултат. Ово дефинишемо као „оно што имамо“. Овде није реч о процесу, већ крајњем резултату напорног и преданог рада. Међутим, најбољи начин за постизање резултата и циљева је да почнете на истоку: то су ваша страст, унутрашњи покретачи и вредности. Метафора „оно што јесмо“ прво подржава дијалог са собом, а затим са својим колегама и партнерима. Када неко донесе одлуке на основу онога што је на његовом **истоку**, увидеће сопствену страст и амбицију.

Са истока, проток иде ка **југу** који симболизује „оно што осећамо“. На југу је реч о квалитетима емпатије, осећања прилика, дубоког веровања у обиље и надмашивања страха од конкуренције или недостатка. Такође се залаже за заједничко стварање. У овом кораку се спроводи рефлексија са осталим колегама/еницама, члановима/цама пројектног тима и партнерима: шта видимо и осећамо као могућности, које су наше снаге и које су теме уз које се не осећамо пријатно како бисмо постигли/е најбољи резултат. **Север** симболизује „оно што радимо“, организациону структуру, *lean* процесе и оперативне системе. Овде се ради о планирању и роковима. Ово је можда и најтежи део путовања - кривина од југа ка северу. Она повезује димензије лидерства (бића и осећања) са менаџерским (рад и поседовање). Оба квалитета су потребна за изградњу успешне организације и за процват у нашем приватном и професионалном животу.

„Оно што јесмо“, „оно што осећамо“ и „оно што радимо“ резултираће „оним што имамо“, а тај резултат ће врло вероватно бити другачији од планираног. То потврђује идеју да се истинска иновација не може израчунати и тачно дизајнирати према плану, већ се може само појавити из непознатог. Чини се да је ова неочигледност коначног резултата суштинска карактеристика савремених пословних теорија коју примећују многи покретачи промена и напредни пословни лидери. Може се нагласити да исток и југ представљају лидерске карактеристике, а север и запад менаџерске; међутим, искључиво јединствена комбинација ове четири компоненте резултира великим успехом.

16.2. Како достићи баланс између пословања и друштвене мисије?

Можда не чуди, али ефикасност у комерцијалном значењу ове речи, и „зелена“ одн. друштвена сврха пословања (ако поставља такве циљеве) су две стране исте медаље. У смислу модела вођства *Flow Compass*-а, управљање, ефикасност и резултати представљају север и запад, док друштвена служба и сврха припадају истоку и југу. Ове две компоненте, као и на нашој планети, не могу једна без друге. Када своју енергију и напоре посветимо само северозападу, не излазимо у контакт са купцима и запосленима – јер управо ту се налази извор аутентичности и креативности. Та дисонанца ће нам на крају донети мање профита и мораћемо да реструктурирамо организацију, што је непожељан пословни циклус.

С друге стране, када смо у раду вођени само нашим страстима, ко-креирамо концепте и генеришемо идеје, али не наводимо шта би требало да буде крајњи резултат, не пратимо прокол и не испоручујемо резултате – тај рад, иако је инспиративан, је пре друштвени активизам него друштвени посао. Он ће брзо пресишити, јер нема супстанцу, нема проток новца и финансијску одрживост. Само комбинација сва четири правца доводи посао у равнотежу. Они се такође међусобно оснажују: финансијска одрживост гарантује да ће се постизати више друштвених достигнућа и то редовно; „зелена“ сврха обогаћује и препушта се исходу посла.

Пратећи пут од истока до запада ангажујући југ и север на крају ћемо наћи свој баланс, јер овај пут до ње води природно. Међутим, пре него што закорачите на овај пут, треба да идентификујете свој правац. Као што је описано изнад, пут почиње дефинисањем циља на западу, он ће нам дати звезду водилу. Пут затим наставља ка истоку, где припада ваше истинско *ја*. Важно је да запамтите да овај

пут око sveta треба да понављате сваке године: он је пословни циклус, у којем је запад само прелазни циљ, док му остала три пружају усмерење.

16.3. Како водити успешно друштвено предузеће? – Моћ „доброг“

Ако желимо да водимо успешно друштвено предузеће, равнотежа између ефикасности и „зелене“ мисије такође треба да буде део наше дугорочне стратегије. Овај корак нас доводи до SOAR-а - иновативног приступа стратешком управљању и позитивном лидерству. Овај метод заснован је на позитивним принципима метода *appreciative inquiry* - који омогућава људима да изразе своје жеље, бриге и размишљања о ономе што је заиста важно. Баш као што се *appreciative inquiry* користи за управљање будућношћу кроз позитивне промене данашњице, SOAR користи ту исту позитивну енергију садашњости да обликује будућност. Реч је о флексибилном и размерном оквиру помоћу којег друштвени/е предузетници/це могу приступити стратешкој визији и формулисању мисије заједно уз помоћ стратешког планирања, смислених разговора и доношења одлука у складу са њиховим потребама и културом. SOAR означава снаге (*strengths*), могућности (*opportunities*), тежње (*aspirations*) и резултате (*results*). Џеклин Ставрос (*Jacqueline Stavros*), професорица на *Lawrence Technological University*, створила је нову методу стратешког визирања⁵⁹ која ће заменити уобичајену SWOT-анализу за стратешко пословно планирање - анализу снага (*strengths*), слабости (*weaknesses*), могућности (*opportunities*) и претњи (*threats*). Највећа разлика између ова два приступа лежи у томе што се при SWOT-анализи већи део енергије губи у пружању пажње на слабости и претње, док позитивна енергија SOAR-а потиче управо од пажње која иде ка предностима и могућностима. Ту се може пронаћи снага организације: можемо преознати тежњу да будемо најбољи/е, а не да просто радимо боље.



Слика 10: SOAR модел (енг.); извор: *Expert Program Management* (2019)

<https://expertprogrammanagement.com/wp-content/uploads/2019/11/SOAR-Analysis-Matrix.png>

Прво поље се тиче снага организације, док је друго умногоме више оријентисано ка раду конкуренције. Иако жеља за бољим резултатима често не води даље од инкременталних побољшања, жеља да будемо најбољи/е доводи до открића и иновација. Ово такође има везе са

⁵⁹ *Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration to SOAR. A New Framework for Strategic Planning*, Jacqueline Stavros, David Cooperrider & D. Lynn Kelley, *AI Practitioner*, Volume, November, 2003

чињеницом да је *SWOT* много више фокусиран на анализу: осврћући се на оно што је било, да би се одатле могло ићи напред. *SOAR* углавном тежи да гледа унапред и покрене снажан помак: који је умногоме усмеренији на будућност. Ова разлика у оријентацији такође значи да тамо где енергија у *SWOT*-у бледи (тј. има толико слабости и претњи) енергија у *SOAR*-у заправо расте: наше пословање је добро и може постати најбоље. *SOAR* користи исте савремене компетенције, нпр. емоционална интелигенција, критичко и дизајнерско размишљање за прикупљање информација, укључивање различитих заинтересованих страна, изградњу стратегија и стварање иновативних концепата. Да бисте применили/е *SOAR* размишљање у вашој организацији, потребно је да се упознате са три главна принципа која су основа процеса:

➤ **Укључивање свих заинтересованих страна**

Традиционално, у компанијама и организацијама управни одбор и менаџмент тим прегледају тренутни стратешки положај и користе *SWOT* који манипулише унутрашњим слабостима и спољним претњама у циљу изградње заштитне стратегије за пословање. Ово је приступ управљања „одозго према доле“ који се по природи супротставља идеји друштвених предузећа, која постоје због одређеног захтева или потребе у друштву и која се не могу вештачки дизајнирати „на врху“. *SOAR* преокреће овај приступ применом принципа из методе *appreciative inquiry*. То подразумева укључивање интерних заинтересованих страна – укључивање запослених са свих нивоа у организацији, позивање спољних заинтересованих страна као што су купци, добављачи и други партнери. Тиме се повећава способност организације да прикупи увиде који превазилазе оне који долазе из перспективе управног и водећег тела, и да развије стратегију засновану на снагама која доноси нове и побољшане производе и процесе. Идући, дакле, руку под руку са „зеленом“ мисијом друштвених предузећа.

➤ **Постављање генеративних питања**

Следити пут *SOAR*-а значи водити смислене разговоре. Основа ових разговора лежи у социјалном конструкционизму, једном од принципа методе *appreciative inquiry*. Разговори током примене *SOAR*-а воде се о сваком елементу: снагама, могућностима, тежњама и резултатима. Коришћење генеративних питања ствара простор за поделу различитих перспектива, доноси нова знања и информације и подстиче креативност и иновације. Табела испод представља пример употребе *SOAR*-а:

<p>Снаге:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Шта можемо да надградимо? • Шта нам иде сасвим добро? • Које су наше највеће предности? • Чиме се највише поновимо? <p>Овим се формира основа за даљи развој и стварање стратешке предности.</p>	<p>Могућности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Која су постојеће могућности, нове идеје, иновације? • Који су наши највећи изазови? • Како можемо да реформулишемо наше изазове да увидимо прилике? • Шта можемо урадити заједно са другима? <p>Истражујемо нове могућности и вештине за напредак организације.</p>
<p>Тежње:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Замислимо да идемо много даље од наших снага и могућности. Како то изгледа? • Који су наши снови и жеље? 	<p>Резултати:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Како да знамо када смо успешни/е и доносимо позитивну промену? • Који су наши мерљиви и значајни резултати?

- Шта желимо да будемо?
- Које вредности покрећу наше амбиције?
- Шта нам даје ветар у леђа?

Снаге и могућности су извор инспирације за тежње. Оне су усмерене ка стварању заједничке идеје будућности која такође може да послужи као мисија и визија организације.

- Како да начинимо наше снаге, могућности и тежње опипљивим?

Разговори о овим питања чине корак од креативности ка реалности.

➤ Позитивна реформулација

Важно је запамтити да слабости и претње такође пружају увид у подручја у којима организација може имати користи и расти. У *SOAR* приступу, оне области се могу преформулисати из негативног у позитивно како бисте усмерили/е пажњу и акцију на то куда желите да идете и чега желите више. Да би се ова трансформација остварила, најпре треба да идентификујете слабост или претњу (шта је то што не желите?). Затим да преокренете слабост или претњу (Која је позитивна супротност онога што желите?). На крају треба да искристалишете ову позитивну супротност постављањем питања: какав позитиван утицај добијамо ако се оно што желимо заиста оствари? На тај начин се приликом *SOAR-a* слабости и претње трансформишу у могућности.

За разлику од осталих теорија у овој књизи, *SOAR* метода није толико циклично рецидивна. То је услед чињенице је *SOAR* усмерен на дугорочне, стратешке планове и акције које су по природи трајне (5 до 10 година). Међутим, *SOAR* анализи и жељеним исходима се можете вратити и током годишње ревизије, како бисте проверили/е да ли и даље следите постављени курс и извршили/е потребне корекције. Ова метода вам такође помаже да одржите везу са тежњама и жељеном будућношћу друштвеног предузећа.

17. Примери добре праксе који спроводе друштвено предузетништво за одрживи развој и изградњу мира

Претходна поглавља помогла су шире разумевање концепта и улоге друштвеног предузетништва и његовог утицаја на друштво, као и истакла допринос и повезаност са циљевима одрживог развоја и Агендом 2030. Такође су нагласила концепт зеленог и етичког предузетника/це као особе која идентификује потребу и проблем и користи предузетничке принципе како би им приступио/ла кроз управљање друштвеним предузећем. У овом поглављу ћемо укратко представити четири примера успешних друштвених предузећа. Она представљају различите индустрије, имају различите приче, нека су релативно млада предузећа, док су нека старе познате организације, нека су домаћа, а нека међународна – међутим, заједничко им је да сва својим пословањем служе већој сврси и помажу у решавању проблема у нашем друштву.

17.1. Фондација CRE8

CRE8 URBAN FABRICATION

Њихова прича

Фондација CRE8 покренута је 2013. године са циљем да подржи и промовише развој талената и усмери младе са сложеним проблемима у областима као што су становање, финансије, образовање, рад, здравство, правда, друштвене мреже и активности у слободно време.

Њихова мисија

Траснформација креативности младих у стварање правих могућности на радном месту нудећи им професионалну обуку чији је циљ промена начина живота и стицање радног искуства.

Шта заправо раде?

CRE8 је продавница и радионица у центру Амстердама у којој су сви производи ручно израђени: од јединственог накита и персонализованих поклона за децу до прототипова, макета, једнократних и малих серија производа за пословне клијенте. У радионици се млади у неповољном положају обучавају да постану дигиталне занатлије 21. века. Сви производи су направљени употребом дигиталних техника производње попут 3-де штампе и ласерског сечења.

Какав утицај стварају?

CRE8 Social Venture младим људима из Амстердама отвара пут на тржиште рада и нуди им менторство и инспиративно радно окружење. Поред стицања техничког и практичног знања о машинама, ови млади стичу искуство рада у компанији и имају прилику да прошире своје радне вештине. Као компанија, CRE8 је усмерена ка иновацијама и пружа одговор на најновија технолошка достигнућа, настојећи да еколошки отисак који оставља за собом буде што мањи.

Научите више о њима на: www.c-r-e-8.nl.

17.2. OKUS DOMA



Њихова прича

„Окус дома“ (укус дома) је хрватско друштвено предузеће које је створено као кулинарски истраживачки пројект Центра за мировне студије, невладине и непрофитне организације основане 1996. Циљ пројекта био је упознавање културе, обичаја и земаља порекла избеглица и миграната/киња у Хрватској бележећи њихова сећања на дом и укусе њихове кухиње. Било је потребно неколико година истраживања и припреме пре него што је 2014. објављена књига личних прича и рецепата. 2015. године изашао је документарни филм „Окус дома“.

Њихова мисија

Њихова мисија је економска еманципација избеглица и миграната/киња кроз кулинарску и културну размену.

Визија Окуса дома је „шарени свет загрљен гостољубивошћу“.

Шта заправо раде?

„Окус дома“ помаже социјално угроженој групи, избеглицама и мигрантима/кињама у Хрватској, да изграде вештине потребне за бољу интеграцију у друштво и започињање процеса запошљавања или постанка друштвеним предузетницима/цама. Припремајући храну из матичних земаља, избеглице евоцирају успомене, али такође проналазе нове пријатеље и деле искуства у свом новом дому. Те везе граде се кроз кулинарске радионице и фестивале хране који се организују у локалним четвртима и хрватским градовима. Окус дома такође нуди услуге кетеринга за забаве и пословне конференције. Њихове услуге нису ограничене само на кулинарство, већ укључују и објављивање књига о кувању, курсеви језика и услуге превођења на различитим догађајима.

Какав утицај стварају?

Утицај њиховог рада лежи на промоцији културне размене, друштвене инклузије и политике запошљавања избеглица. Такође, својим иницијативама доприносе оснаживању вештина за запошљивост избеглица кроз обуку и подршку иновативним иницијативама друштвеног предузетништва. Поред тога, фокусирају се на умрежавање грађанских иницијатива за решавање друштвених потреба и укључивање избеглица.

Научите више о њима на: www.okus-doma.hr.

17.3. Dopper



Њихова прича

У јануару 2010. године Меријн Еверартс (*Merijn Everaarts*), оснивач ове компаније, покренуо је конкурс за дизајн како би пронашао најодрживију алтернативу флашама за воду за једнократну употребу. Од скоро 100 пријава, изабран је дизајн алуминисте Делфт Технолошког универзитета Ринкеа ван Ремортела (*Rinke van Remortel*). Због свог јединственог троделног дизајна, флашу је лако одржавати чистом и издржљивом. Допер (*Dopper*) производ је и флаша и чаша у једном. Компанија Допер је основана 10. октобра 2010. године, на холандски „Дан одрживости“.⁶⁰

Њихова мисија

Спашавање океана. Одабир вишекратне уместо једнократне пластичне флаше доприноси одржавању чисте воде.

Шта заправо раде?

Допер је друштвено предузеће чији је циљ борба против загађења пластиком. Уз етичку производњу, они производе и продају вишекратне флаше за воду и тиме подстичу људе да пију воду из славине. Међутим, флаша је само почетак. *Dopper Foundation*, фондација у коју одлази 10% износа од сваке продате флаше, буши бунаре за воду, поставља канализационе системе и гради тоалетне зграде у земљама трећег света. Кроз различите јавне кампање, Допер едукује људе о води и пластичном отпаду. Они такође држе образовне програме за ученике/це и студенте/киње у холандским основним и средњим школама и универзитетима у циљу подизања свести о води из славине и животној средини.

Какав утицај стварају?

Њихов непосредни утицај је тај што појединци/нке купују мање пластике за једнократну употребу и окрећу се пијењу воде из славине. Људи у подручјима у којима се санитарне норме готово не поштују добијају приступ чистој води. Допер је сертификована Б-корпорација (*B Corp*), што значи да су део групе покретача промена који користе свој посао за доношење добробити свету.

Научите више о њима на: www.dopper.com.

⁶⁰ *Dopper (2021)*, <https://dopper.com/about>

17.4. ASHOKA



ASHOKA *Everyone a Changemaker*

Њихова прича

Бил Драјтон (*Bill Drayton*), амерички друштвени предузетник, покренуо је Ашоку 1981. године са циљем да идентификује предузетнике/це широм света и помогне им да развију и примене своје идеје да свет учине бољим местом.

Њихова мисија

Ашока идентификује и подржава водеће светске друштвене предузетнике/це, учи из образаца њихових иновација и мобилише глобалну заједницу која прихвата ове нове оквире да изгради „свет у коме је свако покретач промена“.

Шта заправо раде?

Ашока се фокусира на три стратешка приоритета којима помаже убрзавање стварања промена у свету:

- На основу резултата ригорозног процеса селекције, Ашока бира друштвене предузетнике и предузетнице који воде пут ка ономе што називају светом „у коме је свако покретач промена“. Ти предузетници и предузетнице добијају доживотну стипендију и подршку, укључујући и финансијску, како би њихове идеје биле функционалне.
- Ашока води образовне програме чији је циљ да трансформишу начин на који млади одрастају, тако да имају моћ да воде, доприносе и да буду одговорни. Ти програми нису ограничени само на младе, већ су намењени и одраслима, организацијама и компанијама.
- Програм *Ashoka Executive in Residence* одобрава сарадњу између компанија и водећих друштвених предузетника/ца (*Ashoka Fellows*) који/е имају потенцијал да промене тренутне трендове на тржиштима, динамику традиционалних тржишта, ојачају конкурентност и створе системски друштвени утицај.

Који је њихов утицај?

За више од 35 година постојања, Ашока је створила највећу заједницу друштвених предузетника на свету. Кроз мрежу својих колега/еница, студената/киња, школа, универзитета и корпорација она гради покрет према „свету у коме је свако покретач промена“, свету где свака особа има моћ и способност да предузме креативне акције за друштвене промене у својим заједницама.

Научите више о њима на: www.ashoka.org

Библиографија и ситографија

- 2019 World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship: An Integrated Development Solution Toward the 2030 Agenda - United Nations Partnerships for SDGs platform. (n.d.). Sustainable Development UN ORG. Приступљено 2021.:
<https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29430>
- 2030 Agenda for Sustainable Development. (n.d.). UNDP. Приступљено 2021.:
<https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>
- A. (2020, July 31). Fundraising Strategy and Planning. The Commons.
https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCCQiAyJOBbHDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB
- Bansal, S., Garg, I., & Sharma, G. (2019). Social Entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development: A Systematic Review and Research Agenda. *Social Entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development: A Systematic Review and Research Agenda*, 11(4), 1091. <https://doi.org/10.3390/su11041091>
- Borges, H. (2020, December 1). Theory U, Prototyping: Integrating Past, Present, and Emerging Future. Medium. <https://medium.com/presencing-institute-blog/theory-u-prototyping-integrating-past-present-and-emerging-future-370bd1383aef#:~:text=%E2%80%9CStaying%20with%E2%80%9D%20means%20to%20have,world%20as%20Margaret%20Mead%20said>
- Cauwelaert, F. (2016, June 29). Discover 17 social enterprises that fight climate change. SEFORIS. <http://www.seforis.eu/news/2015/12/27/discover-17-social-enterprises-that-fight-climate-change>
- Deloitte. (2011). The digital workplace.
- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf
- Dirani, K. (2011). Theory U: Leading from the Future as it Emerges. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers 2009. 462 pp. £20.99 (\$29.95) (paperback), ISBN: 1576757633. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 291–293. <https://doi.org/10.1108/03090591111120430>
- Economics. (2021). Приступљено 16. фебруара 2021.:
- <https://www.investopedia.com/terms/e/economics.asp>
- Flowkompas. (n.d.). Jan Pieter van Lieshout. Приступљено 2021.:
- <https://www.jpvl.nl/home/flowkompas>
- Goal 16 | Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). United Nations. Приступљено 2021.:
- <https://sdgs.un.org/goals/goal16>
- iED Team. (2020). Green Entrepreneurship. Sustainable development for business. IED. <https://ied.eu/blog/green-entrepreneurship-sustainable-development-for-business/>
- Janapala, V. (2020, November 5). 5 Steps of Design Thinking for Marketing. CustomerThink. <https://customerthink.com/5-steps-of-design-thinking-for-marketing/>
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). Entrepreneurship.
- <https://openstax.org/details/books/entrepreneurship>
- Lean Startup. (n.d.). Investopedia. Приступљено 2021.:

- <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp#:~:text=A%20lean%20startup%20is%20a,as%20the%20product%20is%20launched>
- Lunetta, L. (2020, March 4). Is it Safe? Realizing the Benefits for Digital Workplace Transformations. Security Boulevard. <https://securityboulevard.com/2018/09/is-it-safe-realizing-the-benefits-for-digital-workplace-transformations/>
- Moore, C. P. (2020, September 1). What is Appreciative Inquiry? A Brief History & Real Life Examples. PositivePsychology.Com. <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>
- Muhleisen, M. (2018, June). The Long and Short of The Digital Revolution. Finance & Development. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>
- Neshovski, R., D., D., & D. (n.d.-b). Home. United Nations Sustainable Development. Приступљено 2021.: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- OECD. (2019, September). BEYOND GROWTH: TOWARDS a NEW ECONOMIC APPROACH. [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)3_Beyond%20Growth.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)3_Beyond%20Growth.pdf)
- Pourron, A. (2020, November 19). What is a Digital Workplace? Definition and Examples. LumApps. <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/what-is-digital-workplace/>
- Rae, D. (2014). Graduate Entrepreneurship and Career Initiation in the 'New Era' Economy. Graduate Entrepreneurship and Career Initiation in the 'New Era' Economy, 83–84. <https://doi.org/10.1177/030630701404000105>
- Rauser, A. (2017, September 4). How Building Your Digital Strategy Early On Can Enable Your Startup To Grow Efficiently. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/299726>
- Role of Appreciative Inquiry in Successful Organization | HR Strategy Tools. (n.d.). Management Training Guru. Приступљено 2021.: <https://management-training-guru.com/2012/05/role-of-appreciative-inquiry-in-successful-organization/>
- Rum, J. (2016, January 25). 10 Steps to Building an Effective Digital Strategy. Social Media Today. <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>
- Rykaszewski, S., Ma, M., & Shen, Y. (2013). Failure in Social Enterprises. SEE Change Magazine. <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>
- Sloman, J., Garratt, D., & Guest, J., (2018) Economics, 10th edition
- Social enterprises. (2017, August 30). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en
- Staff Guide. (2021, January 12). What Is A Social Enterprise? A Simple Definition & 3 Examples. The Good Trade. <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-social-enterprise>
- Stamenova, A. (2021, January 13). 10 Essential Tools to Support Your Digital Transformation. LumApps. <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>
- Stavros, J., Cooperrider, D. L., & Kelley, L. (2003). Strategic inquiry with appreciative intent: Inspiration to SOAR!. Research Gate.
- https://www.researchgate.net/publication/285057032_Strategic_inquiry_with_appreciative_intent_Inspiration_to_SOAR
- Sustainability is in our drinking water. (n.d.). Dopper. Приступљено 2021.: <https://dopper.com/about>
- Sustainable Development Goals. (n.d.). UNDP. Приступљено 2021.: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development->



[goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030](#)

- Sustainable Development Goals. (n.d.-b). Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict. Приступљено 2021.: <https://www.gppac.net/what-we-do/sustainable-development-goals>
- The impact of the digital revolution. (n.d.). Digital Transformation Agency. Приступљено 2021.: <https://www.dta.gov.au/digital-transformation-strategy/impact-digital-revolution>
- The Lean Startup | Methodology. (n.d.). The Lean Startup. Приступљено 2021.: <http://theleanstartup.com/principles>
- Theory U: Leading From the Future As It Emerges. (n.d.). Presencing Institute. Приступљено 2021.: <https://www.presencing.org/aboutus/theory-u>
- Torrance, P. (2014). How to evaluate creative thinking. Baliuag University. <https://www.coursehero.com/file/p555njv/How-to-Evaluate-Creative-Thinking-Dr-E-Paul-Torrance-identified-four-components/>
- UNIDO. (2019). THE ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A KEY DRIVER OF THE AGENDA 2030. RAUN:
▪ http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf
- United Nations. (2019, May). PEACEBUILDING FUND INVESTMENT IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:
▪ <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>
- What are the 21st-century skills every student needs? (2016, March 10). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>
- Why the Lean Start-Up Changes Everything. (2018, February 9). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>



ИЗДАВАЧ:

Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“, Хрватска



With the support of the Erasmus+ programme of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.