



П Р И Р У Ч Н И К

„Истраживање Дигиталног Социјалног
Предузетништва за старије особе и
одрасле са различитим способностима“

НАСЛОВ:

Приручник „Истраживање Дигиталног Социјалног Предузетништва за старије особе и одрасле са различитим способностима“

ПРОЈЕКАТ:

„Дигитално Социјално Предузетништво за старије особе и одрасле са различитим способностима“, финансиран је од стране Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung, Немачке националне агенције за Ерасмус+ (образовање одраслих) програм.

Пројектни партнери су:

- Outreach Hannover e.V., Немачка
- LINK DMT SRL, Италија
- Learning Wizard d.o.o., Хрватска
- Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina "Ostvarenje", Хрватска
- Предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом ITECCION, Србија
- Центар за неформално образовање и целоживотно учење (ЦНЕЛЛ), Србија
- Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus, Италија

ИЗДАВАЧ:

Outreach Hannover e.V., Немачка

УРЕДНИЦИ:

Данијела Маторчевић
Андреа Роверси

АУТОРИ:

Данијела Маторчевић
Андреа Роверси
Енрико Тадиа
Берна Џемајли
Павле Јевђић
Јелена Илић
Станче Матовић
Чедо Велашевић

ПОСЕБНО ЗАХВАЉУЈЕМО:

Проф. Бернардо Балбони

ПРЕВОД СА ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА:

Снежана Андревски

ГРАФИЧКИ ДИЗАЈН:

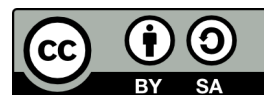
Никола Радовановић

Напомена:

У публикацији се именице граматичког мушког рода подједнако односе на особе мушког и женског рода.

Хановер, Немачка

2022



Садржај

О ПРОЈЕКТУ.....	1
УВОД У ОВАЈ ПРИРУЧНИК.....	3
● Практични примери: Студија случаја Друштвени радни центар (енг. <i>Social Occupational Centre</i>).....	4
Што је Дигитално Социјално Предузетништво (ДСП)	5
● Дефиниција дигиталног предузетништва	5
● Дефиниција социјалног предузетништва	5
● Примери дигиталних социјалних предузећа одраслих особа са различитим способностима	6
● Студија случаја: ДСП и Друштвени радни центар	7
Предности ДСП-а.....	8
● Разлике између класичног и дигиталног предузетништва – предности и опасности дигиталног предузетништва.....	8
● Јединственост ДСП-а.....	9
● Студија случаја – Предности и јединственост Друштвено радног центра	9
Дигитални социјално-економски контекст - Специфичности ДСП-а у време пандемије и кризе	10
● Примери активног ДСП-а током пандемије	11
● Студија случаја – Друштвени радни центар и онлајн догађаји.....	12
Улога дигиталних социјалних иновација у предузетничком контексту старијих особа и одраслих особа са инвалидитетом	14
Актери у ДСП-у	17
● Актери дигиталних предузећа	17
● Актери социјалних предузећа.....	18
● Студија случаја – Актери у Друштвеном радном центру.....	19
Компетенције за покретање ДСП-а.....	20
● Дигиталне компетенције	20
● Социјалне компетенције	21
● Студија случаја – Друштвени радни центар у односу на ДСП компетенције	22
Најновији технолошки производи и алати за употребу током оснивања ДСП-а.....	23
Шире од локалног: мултикултурална свест и прихватање ДСП-а на дигиталној европској разини, без националних граница	26
● Створите дигиталну мрежу.....	26
● Мултикултурална свест и прихватање	27

● Студија случаја – Дигитална мрежа Друштвеног радног центра	28
Прилагођавање различитих дигиталних модела за ДСП старијих и одраслих особа са инвалидитетом - Пословни модели изван профита	29
● <i>Business Model Canvas</i> и <i>Lean Canvas</i>	29
● Примери пословних модела	31
● Студија случаја – <i>Lean Canvas</i> : погодан модел за Друштвени радни центар	31
Социјални капитал потребан за ДСП старијих и одраслих особа са инвалидитетом	33
● Студија случаја – Главни играчи за развој социјалног капитала Друштвеног радног центра	34
Прикупљање средстава за покретање ДСП-а	35
● Циклус финансирања <i>start-up</i> предузећа	35
Осам основних метода финансирања	35
● Студија случаја – Стратегија прикупљања средстава за Друштвени радни центар	37
Маркетинг садржаја на супрот огласима за ДСП.....	38
● Студија случаја – Врста маркетинга Друштвеног радног центра	39
ЗАКЉУЧАК.....	40
ЛИТЕРАТУРА	41



О ПРОЈЕКТУ

Назив пројекта: „Истраживање Дигиталног Социјалног Предузетништва за старије особе и одрасле са различитим способностима“

Много је старијих и одраслих особа са инвалидитетом којима недостаје запослење и редовна плата/приход. Услед тренутне ситуације пандемије ковида-19 и увођења карантина, изолације и других мера које грађани подузимају, велики број послодаваца је отпустио своје запослене на почетку увођења пандемијских мера или нема довољно прихода да редовно исплаћују своје запослене. Дакле, чак и уз економску помоћ влада, још увек се суочавамо са вишим стопама незапослености и нижим економским нивоима (нарочито наших циљних група скупина) него пре почетка пандемијских мера.

Често, како плате запослених грађана, тако и пензије старијих особа, тамо где их има – нису у потпуности довољне за високе трошкове живота у оним „позним“ годинама када су потомци напустили породичне куће ради своје каријере и започели живот у својим домаћинствима. Стога је све више старијих и одраслих особа (са инвалидитетом) које се радују још једном начину редовног прилива новца у њихова домаћинства. Осим тога, особе са инвалидитетом често се суочавају са социјалним препрекама, а инвалидитет изазива негативне перцепције и дискриминацију у многим друштвима.

За ову циљану групу формално образовање одузима превише времена и није преферирана опција нити је остварива из различитих разлога. Образовање одраслих врло је цењена опција и за старије особе и за одрасле особе са инвалидитетом и доживљава се као боља опција јер се лакше уписује програм образовања одраслих, курсеви краће трају и прате најновије трендове и потребе друштва као и постојеће могућности.

Мотивација партнера у овом пројекту је „опремити“ старије особе и одрасле особе са инвалидитетом скупом вештина потребних за рад на личном развоју у подручјима дигитално-социјално-предузетничке интелигенције и проактивног стварања могућности (само)запошљавања у данашњој неизвесној стварности и свету у којем изумиру многи познати послови и занимања, а што ће се још појачати у будућности. Овим пројектом желимо да унапредимо вештине дигиталног социјалног предузетништва наших корисника, старијих особа и одраслих особа са инвалидитетом, а циљ нам је да оснажимо и едукаторе за одрасле за организовање активности учења дигиталног социјалног предузетништва, у складу са савременим приступима.

Стога, циљеви пројекта су:

- Оснажити старије особе и незапослене одрасле особе са инвалидитетом за покретање дигиталног социјалног предузетништва кроз развој инспиративног, иновативног и ажурираног приручника, као и онлајн курса.
- Оснажити наше едукаторе одраслих и побољшати управљање теоријским и практичним знањем унутар наших организација за изградњу компетенција едукатора у дигиталном социјалном предузетништву за старије особе и одрасле особе са инвалидитетом, кроз ЛТТА, иновативни курикулум за оспособљавање едукатора и користан алат са радионицама за кориснике.
- Разменити примере добре праксе и даље развијати квалитетно стратешко партнерство између партнера из 4 европске земље са различитим искуствима у погледу запошљавања и дигиталног/социјалног предузетништва.



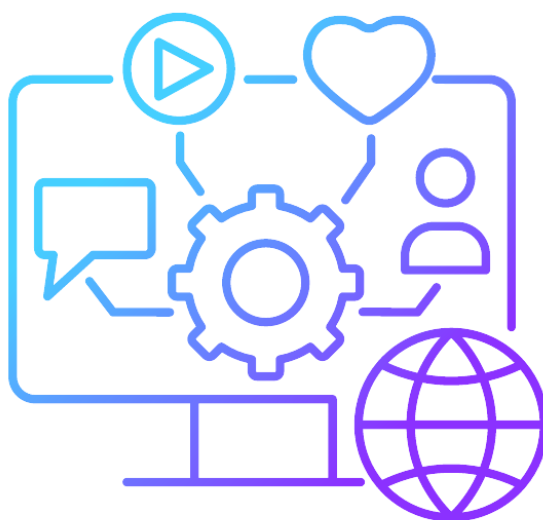
Пројектне активности су:

- A1 – Пројектни менаџмент
- M1 – Први састанак
- O1 – Приручник „Истраживање Дигиталног Социјалног Предузетништва за старије особе и одрасле са различитим способностима“
- M2 – Други састанак
- O2 – Курикулум „Оснаживање едукатора одраслих за подстицање покретања дигиталног социјалног предузетништва међу старијим особама и одраслима са различитим способностима“
- O3 – Књига алата „Менторство и подршка старијим и одраслим особама са различитим способностима за покретање дигиталног социјалног предузетништва“
- M3 – Трећи састанак
- O4 – Е-курс „Курс дигиталног социјалног *start-up* предузетништва за старије особе и одрасле са различитим способностима“
- Ц1 – ЛТТА Оспособљавање тренера
- E1, E2, E3, E4 – Отворене конференције у ХР, РС, ИТ, ДЕ
- M4 – Евалуациони састанак

На крају овог пројекта, пројектни партнери, али и друге организације и заинтересовани, имаће на располагању ефикасне алате и компетентније особље за укључивање у образовање за дигитално социјално предузетништво одраслих особа са различитим способностима.

Пројектни партнери су:

- *Outreach Hannover e.V.*, Немачка
- *LINK DMT SRL*, Италија
- *Learning Wizard d.o.o.*, Хрватска
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina "Ostvarenje"*, Хрватска
- Предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом *ITECCION*, Србија
- Центар за неформално образовање и целоживотно учење (ЦНЕЛЛ), Србија
- *Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus*, Италија





УВОД У ОВАЈ ПРИРУЧНИК

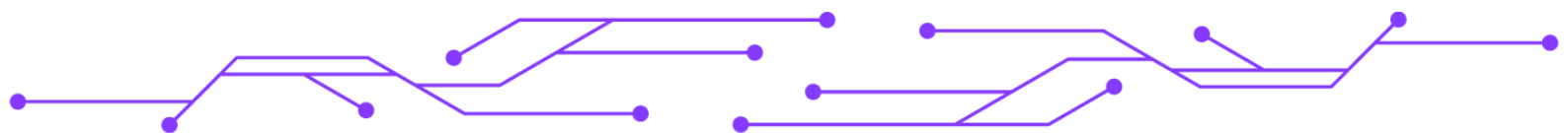
Важност дигиталних медија и алата значајно се открила за време пандемије. Већина наших живота прешла је у „online“ окружење и углавном они, који су пружали дигиталне услуге или користили дигиталне алате за рад, успели су да преживе економску кризу. Социјална предузећа која нису дигитализована нису могла да продају своје производе током карантина и полицијског часа у многим земљама света. Данас свако може да буде дигитални социјални предузетник и да послује чак и путем мобилног телефона.

Циљну групу овог пројекта (старије и одрасле особе са инвалидитетом) карактерише висок ниво незапослености, низак ниво финансијске независности и социјалне моћи, као и врло ниска укљученост у руководеће и предузетничке позиције, нарочито због чињенице да повећи број њих бива укључен у прилагођене могућности образовања - без много ажурираних података о новим технологијама.

Нове дигиталне технологије као што су друштвени медији, велики подаци, технологије мобилних решења и решења у облаку (енг. *cloud solutions*) доводе до нових начина сарадње, искоришћавања ресурса, дизајнирања производа/услуга, развоја и имплементације преко отворених стандарда и заједничких технологија. Ово пружа прилике за старије и одрасле особе са различитим способностима, од којих неки нису могли да учествују у традиционалном тржишту рада. У дигиталном сектору, углавном је једини потребан физички алат рачунар или мобилни телефон. Тиме се особама са различитим физичким потешкоћама омогућује стварање, писање, цртање или певање, а тиме активно учешће у пословном процесу.

Овај приручник истражује новоконструирани појам “дигитално социјално предузетништво” (у даљем тексту ДСП, енг. *Digital Social Entrepreneurship - DSE*) са посебним нагласком на циљне групе старијих и одраслих особа са инвалидитетом. Иновативни карактер овог приручника је јединствени и свеобухватни водич који је настао у сарадњи са високопрофилираним стручњацима из подручја образовања одраслих, психологије, дигиталног предузетништва, социјалног предузетништва, интернет маркетинга и произилази из међусекторске сарадње на пројекту. Ово је водич који ће корак-по-корак омогућити успешну припрему старијих и одраслих особа са инвалидитетом за покретање дигиталног социјалног пословања са поједностављеним упутствима о неопходним корацима. Публикација ће такође послужити као теоријски и концептуални извор за едукаторе одраслих приликом организовања даљег оснаживања корисника у ДСП-у, у складу са најновијим достигнућима. Приручник садржи следећа поглавља:

- Шта је Дигитално Социјално Предузетништво (ДСП)
- Предности ДСП-а
- Дигитални социјално-економски контекст - Специфичности ДСП-а за време пандемије и кризе
- Улога дигиталних социјалних иновација у предузетничком контексту старијих особа и одраслих особа са инвалидитетом
- Актери у ДСП-у
- Компетенције за покретање ДСП-а
- Најновији технолошки производи и алати за кориштење при успостављању ДСП-а
- Шире од локалног: мултикултурална свест и прихватање ДСП-а на дигиталном европском нивоу, без националних граница

- 
- Прилагођавање различитих дигиталних модела за ДСП старијих и одраслих особа са инвалидитетом - Пословни модели изван профита
 - Социјални капитал потребан за ДСП старијих и одраслих особа са инвалидитетом
 - Прикупљање средстава за покретање ДСП-а
 - Маркетинг садржаја наспам огласа за ДСП

Практични примери: Студија случаја Друштвени радни центар (енг. *Social Occupational Centre*)

Осим што се баве теоријским аспектима ових питања и тема, аутори сматрају да је важно дати и неке практичне примере. У различитим поглављима наведени су неки примери постојећих компанија и новооснованих предузећа и описани су њихов развој и искуство. Међутим, да бисмо дали конкретну идеју у сваком поглављу, садржај приручника се позива на хипотетичку студију случаја на основу које су дати примери у различитим поглављима. На тај начин ће на крају сваког поглавља наведени теоријски концепти бити повезани са конкретним примером студије случаја, који је креиран посебно за овај приручник.

Студија случаја која ће бити анализирана од поглавља до поглавља је следећа: Друштвени радни центри примају одрасле особе са различитим способностима и спроводе социјални маркетинг као радну активност за мале локалне компаније, удружења, јавну управу и школе. Одрасле особе са инвалидитетом баве се управљањем друштвених мрежа, промоцијом културе и локалних догађања кроз виртуалне изложбе и интерактивне онлајн емисије. Друштвени радни центри често обављају активности мањег обима у име трећих лица, и заправо не развијају сопствени посао. Стварање правог дигиталног социјалног предузећа била би прилика за подстицање радног укључивања одраслих особа са различитим способностима.



Што је Дигитално Социјално Предузетништво (ДСП)

Дефиниција дигиталног предузетништва

Европска комисија (2015.) предлаже следећу дефиницију дигиталног предузетништва: дигитално предузетништво укључује све нове иницијативе и трансформацију постојећих компанија које покрећу економску и/или социјалну вредност, стварајући и користећи нове дигиталне технологије. Дигиталне компаније карактерише висок интензитет коришћења иновативних дигиталних технологија (нарочито „друштвених“, „великих података“, мобилних телефона и услуга у „облаку“) за повећање пословних операција, измишљање нових пословних модела, усавршавање пословне интелигенције и приступање купцима и разним заинтересованим странама. Они стварају растућа радна места и могућности за будућност¹.

Дигитални екосистем укључује све платформе повезане на одређену мрежу (www). Присутност на мрежи кључна је за покретање стабилног и успешног интернет пословања (званог „е-пословање“). Овај тип предузетништва има нове карактеристике у односу на традиционални, јер омогућује долазак на географско тржиште без физичког присуства предузетника и компаније на одређеном месту. Зато је за мала предузећа могуће да воде своје пословање на локацијама које омогућују ниске трошкове и ниске порезе или да га обављају директно од куће. Међутим, то такође доводи до нових изазова, на пример: потреба за анализом тржишта земаља коју директно не познају или потребе за стварањем међународних мрежа помоћу нових технологија.

Технолошка трансформација може, ако се проводи на инклузиван начин, особама са инвалидитетом да понуди бољи приступ тржишту рада. Директна укљученост особа са инвалидитетом у иновативне процесе је кључна и може довести до стварања бољих производа и услуга за све, што је јасан пример како укључивање особа са инвалидитетом доприноси иновацијама и конкурентности². Сходно томе, дигитално предузетништво људи са различитим вештинама показује се и као прилика и као потреба.

Дефиниција социјалног предузетништва

Према дефиницији Европске комисије: „Социјално предузеће је субјекат социјалне економије чији је главни циљ да има социјални утицај, а не да оствари профит за своје власнике или деоничаре. Послује пружањем роба и услуга тржишту на предузетнички и иновативан начин, а своју добит користи углавном за постизање социјалних циљева. Њиме се управља на отворен и одговоран начин, а посебно укључује запослене, потрошаче и интересне групе заинтересоване за његове комерцијалне активности³.

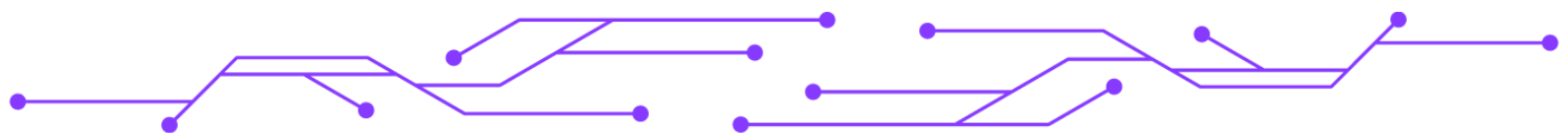
Комисија користи израз „социјално предузеће“ за следеће врсте делатности:

- Они којима је социјални аспект или социјални циљ општег добра разлог комерцијалне активности, често у облику високог нивоа социјалне иновације;
- Они чија се добит углавном улаже за постизање овог социјалног циља;
- Они у којима начин организације или власнички систем одражавају мисију предузећа, користећи демократска или партиципативна начела или се фокусирајући на социјалну правду.

¹ Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. (2014). In European Commission. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/advanced-technologies/strategic-policy-forum-digital-entrepreneurship_en

² Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

³ Social enterprises. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en



Не постоји јединствен правни облик за социјална предузећа. Многа социјална предузећа делују у облику социјалних задруга, нека су регистрована као једноставна друштва са ограниченом одговорношћу, друга су узајамна, а многа од њих су непрофитне организације попут пензионерских друштава, удружења, добровољних организација, добротворних друштава или фондација.

Без обзира на своју разноликост, социјална предузећа делују углавном у ова 4 подручја:

- Радна интеграција - оспособљавање и интеграција незапослених и особа са инвалидитетом;
- Социјалне услуге усмерене особама - здравље, добробит и медицинска помоћ, струковно оспособљавање, образовање, здравствене услуге, услуге неге деце, услуге за старије особе или помоћ особама у неповољном положају;
- Локални развој подручја у неповољном положају - социјална предузећа у удаљеним руралним подручјима, развој суседских односа/програми рехабилитације у урбаним подручјима, развојна помоћ и развојна сарадња са земљама трећег света;
- Остало - укључујући рециклирање, заштиту животне средине, спорт, уметност, очување културе или историје, науку, истраживање и иновације, заштиту потрошача и аматерски спорт⁴.

Treba napomenuti da društvena preduzeća nisu samo strukturni element neprofitne organizacije. Naime, društveno preduzetništvo ne mora nužno biti neprofitno, čak i ako se to često pogrešno pretpostavlja. Društveno preduzeće može da ostvari profit kao i tradicionalna preduzeća, ali njihov primarni cilj treba da ostane usmeren na postizanje pozitivnog društvenog uticaja. Istovremeno, društvena preduzeća koja su neprofitna mogu da ostvare приход за своју робу или услуге које пружају, али га морају искључиво користити за подршку својој мисији. Последњих година су многе непрофитне организације одлучиле да користе моделе друштвених предузећа као алтернативу за често недovolјне добротворне донације⁵.

Такође, треба да пазимо да не помешамо социјална предузећа са традиционалним предузећима која примењују социјално одговорно пословање. Многа комерцијална предузећа разматрају дефинисање социјалних циљева, али посвећеност тим циљевима мотивисана је идејом да ће тако предузеће постати профитабилније.

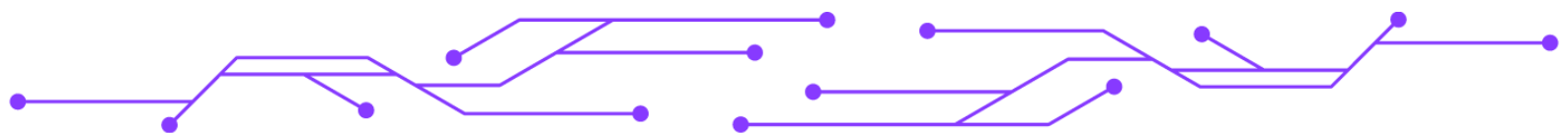
Примери дигиталних социјалних предузећа одраслих особа са различитим способностима

У наставку су два примера дигиталних социјалних предузећа која су основале одрасле особе са инвалидитетом и у којима су запослене:

- *Ability Post Production Academy* (<https://abilityacademy.co.uk/>)
То је приступачна, инклузивна и доступна онлајн академија за видео и филмску монтажу. Курсеви могу да се одржавају уживо путем интернета уз искусног ментора. Програм се фокусира на природне способности ученика, а не на њихов инвалидитет. Нуде обуку и корпоративним клијентима и индивидуалним студентима. Формирају мале групе, тако да ученици имају велику подршку током обуке. Тренери нису само едукатори, већ су и водећи професионалци филмске и телевизијске индустрије са дугогодишњим искуством. *Ability Academy* основао је *Nigel G Honey*. *Nigelu* је речено како никад неће бити филмски монтажер због свог инвалидитета. Наставио је да монтира филмове за

⁴ Social enterprises. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en

⁵ Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>



филмске фестивале *Aberdeen, Cannes, Raindance, Edinburgh International i BAFTA*. Сад његово социјално предузеће обучава особе са инвалидитетом постпродукцијским монтажама и употреби најновијих софтвера у индустрији. Углавном раде са младима са инвалидитетом, и помажу им да изграде самопоуздање, и да развију вештине комуникације и тимског рада. Узимајући у обзир да издавачима у Шкотској стварно недостају вештине, они имају прилику да промене индустрију новим партнерствима са телевизијским кућама.

- *Ability Today* (<https://abilitytoday.com/>)

То је интернет платформа коју је створио социјални предузетник *Grant Logan* која нуди новинарство за заједницу особа са инвалидитетом, од стране саме заједнице особа са инвалидитетом. Они такође прикупљају информације о производима и услугама релевантним за њихову заједницу. Све њихове активности осмишљене су за пружање волонтерског радног искуства и стажирања развијањем вештина, уверења, мотивације и самопоуздања за улазак на радно место. Последњих година су такође развили Академију за новинаре са инвалидитетом у сарадњи са Националним већем за образовање новинара (енг. *National Council for the Training of Journalists - NCTJ*) у потпуно инклузивном и приступачном окружењу. Ова обука је квалификација која пружа увод у новинарство. Воде је искусни НЦТЈ ментори и комбинација је туторијала и курсева темељених на *webinaru*. Обука омогућује студентима са широким распонем вештина да учествују и стекну вредне квалификације. Студенти имају 3 године да заврше обуку и да предају све задатке тако да имају довољно времена за одласке у болнице или друге личне ствари. Све онлајн сесије имају стенографа који уживо пише текст и транскрипт је доступан на крају сесије. Сесије се такођер снимају за каснији преглед. Уз недељне лекције и вебинаре, на крају сваког модула постоје појединачни додатни туторијали.

Студија случаја: ДСП и Друштвени радни центар

Наша студија случаја у потпуности одговара дефиницији дигиталног социјалног предузећа које воде одрасле особе са различитим способностима. Конкретно, одговара дефиницији дигиталног пословања јер се темељи на онлајн присутности путем *web* странице и на објављивању садржаја и маркетингу унутар онлајн платформи као што су друштвени медији. Дигиталне активности које се спроводе крећу се од управљања друштвеним страницама и објављивања постова до културне промоције и догађања кроз виртуалне изложбе и интерактивне онлајн емисије. То увелико повећава шансе за прилагођавање активности и радног окружења. Заправо, одрасли са различитим способностима имају прилику да раде од куће избегавајући потенцијалне препреке.

У исто време, може се сматрати социјалним предузећем јер има за циљ интернет промоцију територија, културе и удружења, има непрофитни статус, и пружа услуге локалним компанијама, удружењима, јавним управама и школама.



Предности ДСП-а

Разлике између класичног и дигиталног предузетништва – предности и опасности дигиталног предузетништва

Пре свега, треба нагласити да је дигитално предузетништво подкатегорија предузетништва која се истиче по средствима која се користе. Како је раније дефинисано, дигитално предузетништво се темељи на дигиталној технологији док је класично предузетништво повезано са традиционалним пословним стратегијама и процесима. Према новом истраживању које је провео *Rojko* (2020.), постоје одређене предности, али и опасности дигиталног пословања у поређењу са традиционалним. У наставку је приказана списак предности за предузеће, кориснике и заједницу, као и списак потенцијалних опасности.

Предности за предузеће:

- Већа прилагодљивост иновацијама и новим технологијама;
- Лакше покретање и смањење трошкова: нема потребе за фабрикама, складиштима, производним погонима;
- Нема ограничења за фабрике или добављаче који се налазе на одређеном месту;
- Повећање времена (потенцијално 24 сата дневно) и географског подручја (потребан је приступ интернету) референтног тржишта;
- Производи и услуге по мери купца без претераних трошкова прилагођавања;
- Нови, једноставнији пословни модели за задовољавање нових потреба;
- Мање времена за производњу или пружање услуга тржишту, нематеријална имовина;
- Смањени трошкови комуникације путем дигиталних средстава (често бесплатно);
- Проширење односа са купцима, могућа лакша и чешћа интеракција;
- Ажурирање материјала организације путем онлајн платформи⁶.

Предности за кориснике:

- Шири асортиман производа и услуга;
- Производи и услуге по мери;
- Јефтинији производи и услуге;
- Достава на кућну адресу на захтев, доступност одмах након куповина;
- Доступност стално ажурираних података и информација;
- Онлајн сарадња и интеракција са компанијом⁷.

Предности за заједницу:

- Значајно веће могућности за сиромашне, особе са инвалидитетом и старије особе;
- Доступност услуга јавне управе;
- Пословање које је одрживо за животну средину;
- Више посла и прилика за све⁸.

Технолошке опасности:

- Недостатак глобалних стандарда квалитета, сигурности и поузданости на мрежи;
- Недовољни капацитети канала за обим производње;
- Сложеност у коегзистирању дигиталних решења и интеграцији са постојећим;
- Потреба за интернет везом и са тиме повезани трошкови;

⁶ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

⁷ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

⁸ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

- 
- Ограничења и ризици онлајн плаћања⁹.

Нетехнолошке опасности:

- Смањен број сигурних података, угрожена приватност и могуће преваре;
- Нерешена законска ограничења (накнаде);
- Национална и међународна ограничења е-трговине;
- Потешкоће у мерењу користи;
- Неке производе је ипак потребно испробати или видети и додирнути приликом куповине¹⁰.

Јединственост ДСП-а

Дигитална социјална предузећа представљају јединствену фузију неких карактеристика и предности дигиталних и социјалних предузећа као што су:

- Већа прилагодљивост иновацијама, новим технологијама и социјалним потребама;
- Производи и услуге по мери корисника без претераних трошкова прилагођавања, пројекти за решавање специфичних проблема везаних за животну средину, друштво или људе;
- Нови једноставнији пословни модели за задовољавање нових потреба;
- Остваривање социјалне промене побољшањем квалитета живота људи у својој заједници помоћу иновативних дигиталних решења;
- Значајно веће могућности за сиромашне, особе са инвалидитетом и старије особе захваљујући уклањању социјалних и оперативних препрека;
- Повећање односа са купцима, стварање односа поверења захваљујући директној дигиталној комуникацији.

Студија случаја – Предности и јединственост Друштвено радног центра

Комуникациона *start-up* дигитална компанија не захтева велика почетна улагања јер су барем један рачунар и таблет довољни за израду промотивног материјала као и интернет веза (потенцијално већ доступна Друштвено радном центру) за коришћење главних друштвених медија (бесплатних или јефтених). Једноставним пословним моделом, који је заснован на производњи персонализованих комуникационих услуга, у стању је да одговори на потребу за ефикасном дигиталном присутношћу своје циљне групе.

Осим тога, као социјално предузеће, има могућност пружања ових услуга по сниженој цени, задовољавајући потребе удружења, јавних управа, школа и малих локалних предузећа. Заправо, те организације често немају ресурсе у смислу буџета, времена и вештина за комуникацију, иако она доноси значајне предности ако је спроводе стручњаци на структуриран и креативан начин. Но, због ниског буџета ових организација, често их класичне комуникационе агенције не сматрају потенцијалним купцима, остављајући тако простор на тржишту у који се наш *start-up* може убацивати. Све се то савршено уклапа у социјалну мисију промовисања културе и удружења на овој области.

⁹ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

¹⁰ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>



Дигитални социјално-економски контекст - Специфичности ДСП-а у време пандемије и кризе

Пандемија ковида-19, попут других прошлих криза, убрзала је трендове који ће редефинисати рад, чак и у периоду након пандемија, и открила је карактеристике потребне за суочавање са неочекиваним тешким тренуцима са отпорношћу. У овом одељку, фокус је посебно на аспектима који најдиректније укључују дигитална социјална предузећа, а који би такође могли бити корисни за будућност.

ТРЕНДОВИ

Редефиниција глобализације и афирмација социјалног капитализма

Нерегулисана и слободна глобализација тржишта могла би поступно да нестане због ковида-19 који излаже озбиљне ризике независног и некоординисаног деловања земаља по глобалну економију и добробит људи.

Почеће да се појављује нови облик глобализације који препознаје међузависност и добробит човечанства утемељену на колективном деловању земаља, предузећа и људи. Због тога ће компаније променити своје корпоративно управљање и моделе управљања и ставити већи фокус на корпоративну социјалну одговорност и добробит људи. Са ширењем социјалног капитализма, не само тржишта и регулација тржишта, него и оно што је добро за заједнице и друштво, ће утицати на корпоративну стратегију¹¹.

Рад на даљину и нови концепт радног места

McKinsey Global Institute (2022.) открио је како ће радна места у радним подручјима са вишим нивоом физичке близине вероватно проћи кроз много већу трансформацију после пандемије, изазивајући ефекте и у другим радним подручјима, са мењањем пословних модела. Рад на даљину и виртуелни састанци вероватно ће се наставити, иако мање интензивно него на врхунцу пандемије¹². То би могло изазвати велику промену у географији рада јер се појединци и компаније селе из својих градова у предграђа и у мале градове. Неке компаније већ планирају да пређу на флексибилне радне просторе након успешног рада на даљину током пандемије. Рад на даљину могао би такође значајно да смањи пословна путовања јер је раширена употреба видеоконференција током пандемије увела нову вредност виртуелних састанака и других аспеката рада.

Убрзање дигиталне трансформације

Концепт дигиталне трансформације прилично је напредовао захваљујући многим организацијама које раде на трансформацији пословања у последњих неколико година, ако не и више. Ковид-19 ће дефинитивно приморати компаније да предузму радикалне кораке за усвајање технолошког напретка и модернизацију културе, организационих структура, мерних система и оперативних архитектура.

Е-трговина, телемедицина, интернет банкарство и *streaming* забаве и друге виртуелне трансакције доживљавају процват. Ковид-19 ће подстаћи брже усвајање аутоматизације и вештачке интелигенције, посебно у радним подручјима са већом физичком близином. Компаније су у прошлости контролисале трошкове и ублажавале неизвесност током рецесије прихватањем аутоматизације и редизајнирања радних процедура, што смањује удео послова који примарно укључују рутинске задатке.

¹¹ Parakala, K. P. (n.d.). Ten emerging trends shaping our new future. GHD. <https://www.ghd.com/en/perspectives/ten-emerging-trends-shaping-our-new-future.aspx>

¹² Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2022, August 2). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



ФАКТОРИ ОТПОРНОСТИ

Постојаност имовине

Присутност чврсте и добро развијене структуре имовине омогућила је већу способност да се издржи ванредна ситуација, како у смислу подршке радницима тако и у способности суочавања са уобичајеним активностима. Већа стабилност са предузетничко-економске тачке гледишта омогућила је да се предвиде трошкови додатака на плате запослених, као и шире поље деловања за преобликовање услуга и/или за евентуалну имплементацију нових делатности¹³.

Интринзична мотивација радника и волонтера

Овај вољни и проактивни став резултат је перцепције личног рада као приоритетне мисије стварања социјалне вредности. А управо та мотивација покреће свет социјалног предузетништва који чине људи вођени снажним идеалима и жељом да и у тешким ситуацијама задовоље социјалне потребе, без обзира на важеће прописе или уговорне обавезе. Једнака одлучност и жеља за конкретном помоћи корисницима иста је и међу волонтерима.

Организациона флексибилност

Могућност доношења одлука брзо и без суочавања са спутавајућом бирократијом представља важну предност за социјална предузећа, омогућујући им брзо и ефикасно доношење одлука. Ова флексибилност која произилази из њихове приватне природе разликује их од јавних управа. Нарочито током пандемије, та је прилагодљивост омогућила социјалним предузећима да се суоче са неочекиваним ситуацијама које су захтевале изненадне и циљане интервенције које је било тешко предвидети.

Присутност младих људи

Присутност младих људи сматра се извором иновација, због њиховог бољег познавања технологије и веће склоности за њеном употребом. Из тога следи да су млади људи, према неким, одиграли кључну улогу у осмишљавању и спровођењу стратегија отпорности социјалних предузећа.

Односи са јавном управом

У неким случајевима су јавне управе биле у могућности да подрже, како у економском тако и у организационом смислу, рад социјалних предузећа, а то је било нарочито очигледно тамо где је сарадња између друштвених организација и јавних управа већ постојала пре избијања пандемије. Присутност већ постојећих веза између субјеката трећих лица и јавних управа била је важна разлика која је олакшала дијалог између актера, такође на темељу међусобног и утврђеног поверења.

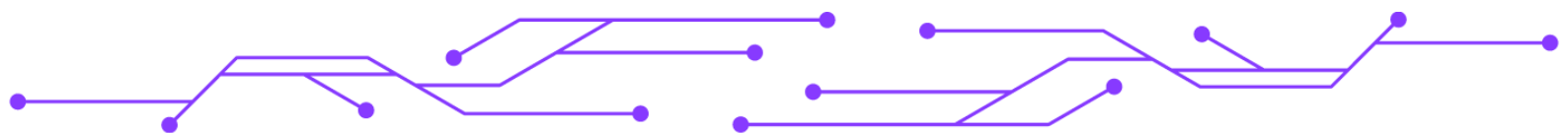
Примери активног ДСП-а током пандемије

У наставку су два примера дигиталних социјалних предузећа која су успешно пословала током пандемије:

- *Open Group* (www.opengroup.eu)

Социјално предузеће *Open Group* је мултисекторска (деломично дигитална) социјална задруга из Бологне у Италији. Делује у социјалном и образовном подручју, у управљању културном баштином, као и у комуникацији и информирању. Бави се инвалидитетом, зависностима, интеграцијом, хитним стамбеним ситуацијама, уличним образовањем, школском потпором,

¹³ L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>



обуком, запошљавањем особа у неповољном положају. У својим активностима спаја културу и укљученост, крхкост и оснаживање, иновативност и комуникацију¹⁴.

Током карантина активирала је анти-ковид контролни пункт за компаније и јавне установе, као и услугу доставе на кућну адресу. Осим тога, трансформисала је/унапредила многе своје активности на својим друштвеним и *web* каналима, на пример пројекте за тинејџере, услуге описмењавања за стране студенте, услуге за особе које пате од зависности од коцкања, услуге саветовања посвећене младима на тему зависности, као и радионице и дигиталне тренере за особе са инвалидитетом, децу и њихове породице. Током пандемије *Open Group* спровео је и неке *ad hoc* активности попут видео такмичења „Приче из твог карантина“, музичког такмичења „*Rap trap*“, фото такмичења „*#ioin quarantena*“, онлајн потраге за благом и онлајн курсеве против лажних вести.

- *The Food Assembly* (<https://laruchequiditoui.fr/en>)

The Food Assembly је онлајн платформа која омогућује ефикасну дистрибуцију локалних производа. Продајна платформа фаворизује непосредну размену између локалних произвођача и заједница потрошача који стварају мале привремене пијаце „на 0 километара“, познате као скупштине. Овај пројекат спаја предузетништво и дигиталну иновацију како би се створио модел социјалног предузећа. Свака скупштина је јединствена и у исто време део веће мреже. Авантура *The Food Assembly* започела је 2015. године и придружила се европском покрету *Food Assemblies*, развијајући једноставну и прецизну идеју: створити нову методу за проналажење и продају локалних производа захваљујући потенцијалу интернета и друштвених медија. Пројекат је започео у Француској 2010. године и након хиљаду сати програмирања рођена је прва *web* платформа, створене су прве потрошачке заједнице, произвођачи су почели да показују интерес за пројекат, а менаџер је почео да диригује целим оркестром.

Захваљујући једноставном и брзом начину куповине, ова је услуга успешно и сигурно наставила да функционише и током карантина, подржавајући локалне произвођаче за време кризе. Модел рада је следећи:

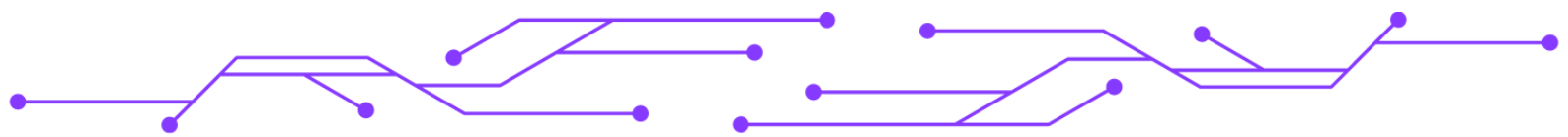
- Сваке седмице менаџер скупштине објављује избор локалних производа на интернету како би их представио члановима скупштине. Пре отварања продаје сваки произвођач је већ одредио цену својих производа и минималну поруџбину за испоруку.
- Чланови имају 6 дана да изврше поруџбину на страници кликом на производе које желе да купе. Без обавезе, без претплате, без минималне куповине: сваки члан може слободно да одлучи хоће ли нешто купити или не.
- Након што су поруџбине примљене, ако је произвођач достигао минималну поруџбину, наставља са припремом. Вече пре поделе, чланови ће добити комплетни списак наручених производа које ће преузети за поделу на скупштини.

Студија случаја – Друштвени радни центар и онлајн догађаји

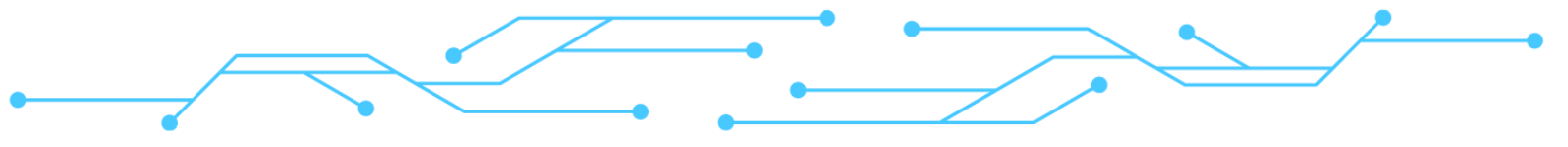
Током пандемије, онлајн догађаји и искуства ширили су се експоненцијално јер их није било могуће спровести уживо. То је омогућило гледаоцима и организаторима да искусе нов начин праћења и организовања догађаја „уживо“ путем дигиталних алата.

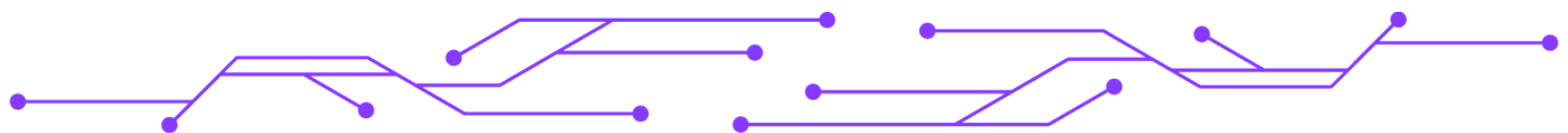
То је потпуно другачији доживљај праћења и стварања који има неке недостатке у односу на догађај уживо, али има занимљив потенцијал и посебности. Неке од предности онлајн догађаја су могућност да се досегне потенцијално врло велик број гледалаца уз врло ниске трошкове, праћење догађаја без потребе за одласком на место у случају да је то немогуће (на пример због озбиљног инвалидитета), непосредно укључивање свих гледалаца дигиталним интерактивним алатима и позивање атрактивних гостију који привлаче велику публику, али који не би могли да учествују уживо.

¹⁴ L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>



Све ове карактеристике *start-up* компанија може да искористи за креирање онлајн догађаја по мери својих клијената. Ови догађаји се могу организовати у сарадњи са другим стручњацима у сектору, али уз техничку и креативну подршку корисника Друштвеног радног центра. Неки од примера потенцијалних онлајн догађаја су интерактивне емисије у којима учесници својим изборима утичу на ток догађаја путем гласања на посебно дугме или виртуалне вођене посете изложбама или неким другим локацијама.





Улога дигиталних социјалних иновација у предузетничком контексту старијих особа и одраслих особа са инвалидитетом

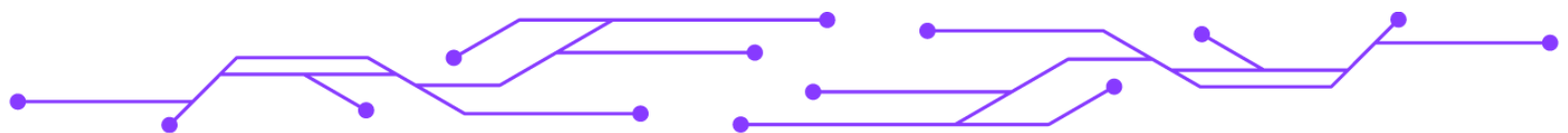
Социјална иновација је врло широк појам који укључује идеје, начине и средства, иновативне стратегије за задовољење потреба јавности, посебно оних којима је то нужно. Може укључивати иновативна поља у разним доменима као што су образовање, здравствена нега, развој заједнице итд¹⁵. Социјалне иновације окупљају велики број различитих субјеката: од друштва до институција, од предузећа до непрофитних удружења, али и појединачне грађане. Оно што је заједничко овим темама је потреба за проналажењем корисних и ефикасних решења за проблеме који погађају целу заједницу.

Социјална предузећа представљају кључног играча који може да обухвати различите заинтересоване стране у једном пројекту. Дигитална социјална иновација (у даљем тексту ДДИ, енгл. *Digital Social Innovation - DSI*) дели начела и циљеве социјалних иновација, са једином разликом у томе што користи дигиталну технологију за ширење тих начела и брже постизање ових циљева.

Према *Qureshi* и сарадницима (2021.), дигитална (и недигитална) социјална иновација може да се подели у следеће узастопне кораке:

- Идентификација проблема и прилика - истовремено разумевање капацитета и ограничења наметнутих њиховим социјалним коренима, идентификовање различитих изазова са којима се заједнице суочавају и њихових капацитета за суочавање са тим изазовима. Будући да су ДДИ иницијативе усмерене на стварање социјалне вредности и социјалног утицаја, те се иницијативе могу разумети на основу њиховог утицаја на циљеве одрживог развоја (енгл. *Sustainable Development Goals - SDGs*).
- Структурирање ДДИ-а, узимајући у обзир контекст, хијерархије и друштвене структуре, неформалне институције и интерсекционалност која резултира социјалном и дигиталном искљученошћу. Пружање приступа дигиталним технологијама, иако важно, само је први корак. ДДИ би требало максимално да повећа социјални утицај. Ако дигитална технологија може да постигне постављени циљ социјалног утицаја, онда је она права, чак и ако је једноставна и примитивна. Будући да се ДДИ углавном спроводе у контекстима које карактерише ограниченост ресурса и обавезујуће социјалне норме, локални културни ресурси морају се искоришћавати што је више могуће и комбиновати на иновативан начин како би се створиле могућности тамо где их нема.
- Стварање социјалног утицаја, не нужно и пласирање организације. Циљеви одрживог развоја представљају прилике али у исто време и застрашујући изазов због ширине и дубине проблема са којима се суочавају глобалне заједнице. Тренутни приступи пласирања организација можда нису практична или одржива стратегија с обзиром на различите трошкове и управљање. Доиста, у неким је случајевима пласирање организација довело до тога да се организације удаље од своје социјалне мисије. Осим тога, многи циљеви одрживог развоја класификовани су као тако сложени проблеми да их ни једна организација не може сама ефикасно решити, тако да ДДИ окупљају партнерства која би могла повећати њихов социјални учинак.
- Спровођење промена на нивоу целог система, што подразумева промене које нису лаке и за које је потребно пуно времена да се манифестују. Систем је међусобно повезан скуп елемената организован за постизање одређених циљева. Сложени системи често су нерешиви и уграђени у мреже узрока и последица. Системска промена је процес

¹⁵ What is Social Innovation ? (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-innovation.htm>



колективних и међусобно повезаних радњи осмишљених за промену појединачних нивоа система и њихових међусобних односа ради решавања социјалног проблема. Да би било који ДДИ имао значајан и трајан социјални ефекат, важно је да не буде фокусиран на непосредне проблеме, већ да се уместо тога фокусира на дугорочне промене, решавајући темељне узроке социјалних проблема, а не њихове симптоме¹⁶.

Тржишна иновација

Због своје природе, колективне димензије/димензије одлучивања и снажне повезаности са грађанима и цивилним друштвом, социјално предузетништво често је на челу великих социјално-економских и еколошких промена као што је дигитална транзиција. Због ове карактеристике, дигитална социјална предузећа могу се потенцијално етаблирати на тржишту и пружити ширење социјалних иновација глобално и у великим размерама.

Према *Pastorelliju* (2022.), овај је изазов посебно тежак из два разлога:

- Социјални и еколошки проблеми који прате дигиталне технологије могу успорити прелаз. Важан корак је промовисање свести и вештина заједница и корисника како би се показала потенцијална корист дигиталних технологија и како би грађани могли водити ову трансформацију ако одлуче да се ангажују у предузећима дигиталне социјалне економије.
- Како се корисност платформи повећава захваљујући броју корисника које угошћују, постаје све теже уверити кориснике на прелаз са великих монопола на пружаоце услуга „социјалне економије“. Кључ за откључавање потенцијала дигиталних социјалних предузећа је квалитативни скок у дигиталној интероперабилности њихових мрежа, екосистема и иницијатива. Ово треба посматрати као прелиминарни корак за искоришћавање прилике за поступно и кретање према стварању система који је фокусиран на људе и одрживост¹⁷.

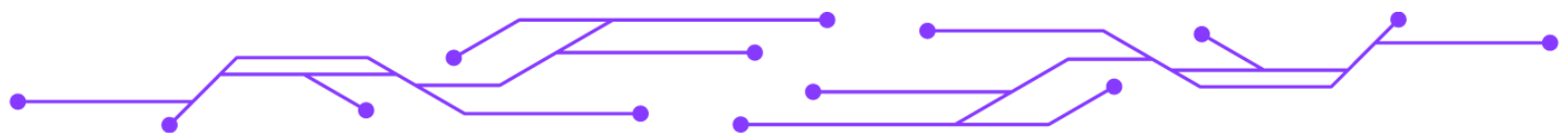
Интероперабилност се може дефинисати као способност система, компоненти или опреме да пружају услуге и прихватају услуге од других система, компоненти или опреме и користе услуге које се размењују како би им се омогућио ефикасан заједнички рад. У Дигиталној агенди Европске комисије, недостатак интероперабилности идентификован је као једна од главних препрека дигиталној економији. Комисија ЕУ-а и неколико других актера подржали су далекосежне политике за осигурање интероперабилности дигиталних комуникационих добара, услуга, платформи и мрежа. Са ове тачке гледишта, дигитална социјална предузећа имају предност јер се темеље на приступу екосистему. Изградња инфраструктурних мрежа за размену знања и идеја те заједнички систем нематеријалне имовине нужни су за даљни развој иновација и боље мерење утицаја својих активности. Стратегија дигиталног умрежавања која укључује сва или већину социјалних предузећа може донети решења активирани у динамичнијим екосистемима чак и у мање повезаним заједницама.

Иновације политике

Паралелно са потврђивањем на тржишту, дигитална социјална предузећа имају могућност ширења социјалних иновација кроз промену локалних, регионалних, државних или међународних политика акцијама заговарања или сарадњом са институцијама. У случају дигиталних социјалних предузећа која воде људи са различитим способностима, она могу унети иновације у социјалне политике мисије предузећа те у политике запошљавања и предузетништва за особе са инвалидитетом. У оба случаја, социјална предузећа треба да

¹⁶ Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. *Information Systems Journal*, 31(5), 647–671. <https://doi.org/10.1111/isi.12362>

¹⁷ Pastorelli, G. (2022, March 15). L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità: verso una prossima economia sociale? *Rivista Impresa Sociale*. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-sfida-transizione-digitale>



сарађују са актерима јавне власти, пословним сектором, академском заједницом, синдикатима и невладиним организацијама да би ефикасно постигла овај циљ.

Напори да би се особе са инвалидитетом укључиле у рад већ су усмерени према инклузивној и праведној будућности, али потребан је међународни и артикулисани покрет уз учешће свих интересних група, уз динамично учешће особа са инвалидитетом и њихових удружења у доношењу одлука или процесима имплементације.

Што се тиче политика везаних за запошљавање и предузетничке иницијативе људи са различитим способностима, потребе и последични циљеви иновација су:

- Нови облици рада и радних односа који интегрише укључивање инвалидитета;
- Развој вештина и инклузивно целоживотно учење особа са инвалидитетом;
- Универзални дизајн интегрисан у развој свих нових инфраструктура, производа и услуга;
- Помоћне технологије, постојеће и нове, треба учинити приступачним и доступним;
- Мере за укључивање особа са инвалидитетом у области економије која расту и развијају се.

Како би се постигли ови циљеви, укључивање инвалидитета потребно је додатно интегрисати са другим иницијативама које доприносе праведној будућности рада. Биће довољно простора за јачање везе између покрета родне равноправности и укључивања инвалидитета или за даљи развој веза између инвалидитета и иницијатива за ментално здравље и добробит на послу, на примјер¹⁸.

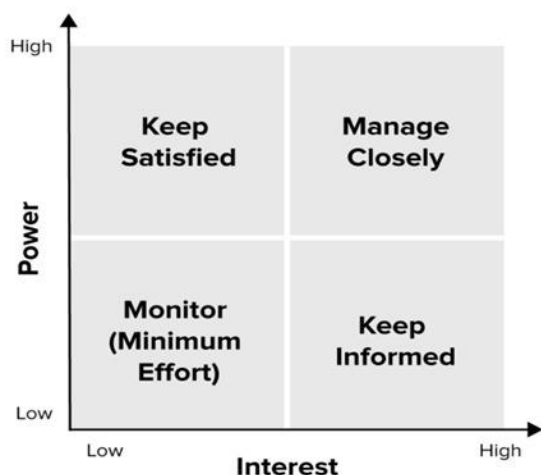
Добар пример сарадње је напредак према технолошким иновацијама у политикама приступачности и програмима дигиталне укључености за особе са инвалидитетом у Кини и Аустралији. Са једне стране, владе су одиграле темељну улогу у формулирању и спровођењу дигиталних политика о инвалидитету, док су са друге стране особе са инвалидитетом искористиле тржишне прилике кроз економско учешће у дигиталној економији. Као резултат тога, држава је позитивно одговорила на деловање особа са инвалидитетом у социјалном развоју и учешћу отварањем могућности за стипендије за истраживања, *start-up* фондове, оглашавање и политичку подршку. Ови примери таквог сарадничког и међусобно конститутивног приступа иновативним социјалним политикама дају наду за инклузиван и одржив раст, нешто што заслужује компаративно и усклађено истраживање и оцену креатора политика¹⁹.

¹⁸ Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

¹⁹ Goggin, G., Yu, H., Fisher, K. R., & Li, B. (2018). Disability, technology innovation and social development in China and Australia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1492067>

Актери у ДСП-у

Актери (енг. *stakeholders*) су учесници у пројекту. То су и појединци и организације који учествују у пројекту на проактиван начин, те појединци који имају било какав интерес за ефекте пројекта. Укратко, актери су сви они који утичу и на које на неки начин утиче пројекат. Одабир актера требало би да буде врло пажљив процес будући да су они ти који непосредно утичу на пројекат и стога је нужно имати оне праве. Важно је напоменути да актери могу бити и они који се осећају потенцијално оштећенима у пројекту и са којима је стога битно сарађивати како би се избегли проблеми.



Приказ: *Интереси и моћ актера*, Извор: Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*. International Conference on Interaction Sciences.

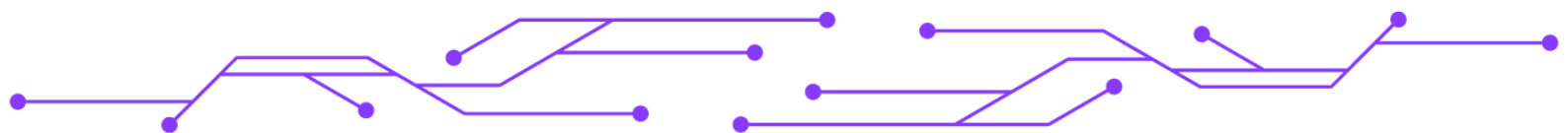
Горња табела врло је корисна за разумевање како комуницирати и које радње подузети са актерима фокусирајући се на следеће:

- **Пажљиво управљајте:** Дајте све од себе, останите задовољни, будите са њима свакодневно;
- **Одржавајте задовољство:** Укључите их и наставите да им дајете довољно да би били задовољни;
- **Информишите редовно:** Довољно их информишите и побрините се да се не догоде значајнији проблеми;
- **Пратите – Минималан труд:** Информишите их, али не на досадан начин обасипајући их комуникацијом²⁰.

Актери дигиталних предузећа

Дигитално предузетништво врло је често део процеса дигиталне трансформације. Овај процес укључује већ постојеће стварности које, како би остале конкурентне, захтевају замену или интеграцију старих процеса са новим дигиталним технологијама. Глобално истраживање које је спровео *McKinsey* (2012.) показује колико је интернет моћан, као и његов утицај на стварање нових радних места. Сваки поједини посао који је интернет „уништио“ на крају је произвео 2,6 нових послова. Ова промена, међутим, није увек успешна због отпора у корист старих пракси које су људи досад користили. Због тога је укључивање кључних актера нужно за дигиталне компаније које желе да промовишу дигиталну трансформацију.

²⁰ Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*. International Conference on Interaction Sciences.



Узимајући у обзир предузеће купца дигиталне компаније као референтни субјект, актери који ће бити укључени су следећи:

- Крајњи корисници - људи који ће чешће бити у контакту са технологијом (примарни корисници) или људи који трпе утицај као резултат њене употребе (секундарни корисници). Имају потпуно разумевање за потребе компаније и задатке које треба да обави, али не морају нужно да укључују потребне технологије.
- Корисници - група која ужива плодове рада примарних и секундарних корисника.
- Надлежна тела и доносиоци одлука.
- Пројектни тим и сарадници чија је одговорност да пронађу праву технологију заједно са дигиталним предузећем како би задовољили потребе корисника будући да разумеју технологије и познају пословни контекст.
- Спољашњи партнери (ако постоје), попут агенција или консултантских компанија, који дигиталним иницијативама уносе висок ниво специфичних вештина и знања. Важно је бити транспарентан о томе зашто је спољашњи партнер укључен и о захтеву који треба да испуни.

Актери социјалних предузећа

Због природе социјалног предузетништва, актери се драстично разликују од актера чисто профитних предузећа. Док се димензија моћи најчешће узима за одређивање актера у профитним предузећима (*Johnson et al.*, 2011.), већа је вероватноћа да ће социјална предузећа више узети у обзир легитимност и хитност захтева. То доводи до чињенице да су актери, који су једна од најјачих група актера у профитном предузећу, секундарни у односу на социјална предузећа. Са мисијом постизања социјалног утицаја, заједнице и друге друштвене организације крећу се у средиште интереса. Међутим, потребно је нагласити важност обраћања актерима са комерцијалне и социјалне стране предузећа²¹. *Smith i Lewis'* (2011.) говоре о парадоксу кад организације следе противречне циљеве и решавају недоследне захтеве између више актера. Надаље, *Hough i McNamara* (2015.) тврде како парадокси произилазе из сукоба између квалитативних и квантитативних критеријума успеха, као и једноставности и сложености повезаних критеријума. То је видљиво у социјалним предузећима која следе метрику социјалног утицаја и финансијског поврата. Широки распон актера са конкурентским захтевима чини доношење одлука сложеним процесом за ове организације²².

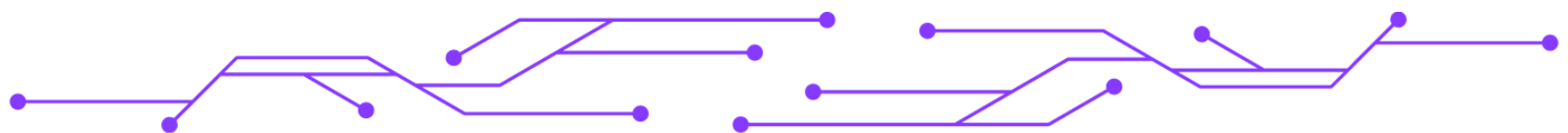
Класификација актера може бити следећа:

- Купци који купују производе или услуге, за себе или друге; важно је задовољити њихове потребе јер су темељне за дугорочну одрживост.
- Корисници који непосредно користе производе и услуге и имају користи од њих. Основно је разумети како њихове потребе морају бити задовољене да би постојао значајан социјални утицај.
- Кључни актери, који утичу на избор купаца при куповини. Битно је не доносити одлуке већ снажно утицати на њих позитивним или негативним мишљењима.
- Остали актери који могу бити добављачи, продавци, спонзори, финансијери, волонтери, локалне власти и институције и локална заједница (ако већ нису укључени у претходне категорије)²³.

²¹ Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital. (2015). Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital, 13 2015, 21–31. <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632080.pdf>

²² Caffrey, J. K. (2020, June). A PROFILE OF SOCIAL ENTERPRISE AND THEIR STAKEHOLDER NETWORKS AND ENGAGEMENT. Irish Social Business Campus (ISBC). <https://socialimpactireland.ie/wp-content/uploads/2020/12/Research-Report.pdf>

²³ LearningFromWOeRK. (2011, September 12). Stakeholders in Social Enterprise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk>



Студија случаја – Актери у Друштвеном радном центру

С обзиром на студију случаја и референтни *start-up*, могу се размотрити следећи актери:

- Корисници/купци, односно људи који се баве комуникацијом и организацијом догађаја у организацијама корисника. Важно их је укључити да би разумели како ефикасно сарађивати у циљу стварања услуге која испуњава њихове захтеве с обзиром на то да ће потенцијално морати да прихвате промену комуникационих техника које су се раније користиле (нпр. од летака до објава на друштвеним медијима).
- Корисници, тј. људи до којих комуникационе услуге долазе као приматеља. Може бити важно непосредно укључити репрезентативни узорак ове категорије да би се разумеле потребе и преференције како би се на темељу повратних информација створила ефикасна и боља стратегија. У овом случају, они су важни показатељи социјалног утицаја.
- Зајмодавци, тј. људи који финансијски подржавају покретање ради потенцијалне добити. У овом случају, потребно је разговарати о пословним стратегијама и економској одрживости, увек имајући на уму да је примарна сврха *start-up-a* имати позитиван утицај на локалну културу и удружења. У овом случају, важни су и економски показатељи.



Компетенције за покретање ДСП-а

Опше је познато да предузетничке вештине одређују пословне резултате, раст и успех. Управљачке структуре и независност малих предузећа указују на то да предузетници играју кључну улогу. Емпиријске студије у различитим земљама показују да предузетничке вештине непосредно или посредно утичу на успешност пословања. Стога можемо нагласити да је изузетно важно да нови предузетници треба да развијају своје вештине како би постигли добре пословне резултате.

Према *Forbes* (2017.), неке од кључних компетенција за предузетништво су:

- Радозналост и напредовање - откријте нове проблеме, откријте потенцијалне прилике, преобликујте свој изворни пословни процес и уведите иновације.
- Управљање временом, пажљиво одређивање приоритета, постављање прекретница, извршење задатака, све је то важно. Ништа од овога не би довело до напретка без исправног управљања пројектом и методологије расподеле времена за обављање посла.
- Стратешко, аналитичко и креативно размишљање, учење расчлањивања проблема до краја, откриће прилике за раст, проналазак креативних решења на темељу модела и референтних шема.
- Прихватите повратне информације и поступите према њима. Ова вештина захтева понизност и способност прихватања компромиса у односу на почетну идеју.
- Отпорност.
- Јасна и концизна комуникација неопходна за сваку интеракцију са купцима, партнерима, колегама, потенцијалним купцима.
- Створите мреже како бисте олакшали стварање пословних могућности, уговоре о партнерству, тражење подизвођача или будућих радника.
- Финансије, поседовање основног теоријског знања, исправно управљање ресурсима и пажљиво процењивање улагања важан су услов²⁴.

Дигиталне компетенције

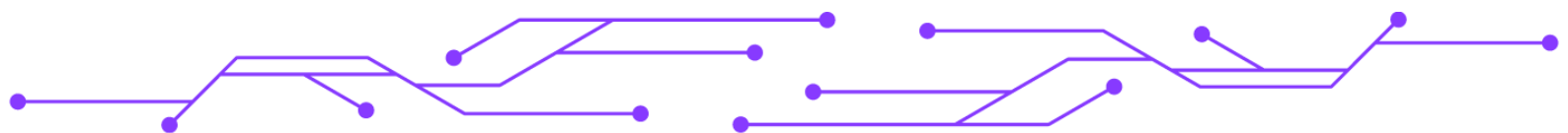
Почетне дигиталне вештине - вештине потребне за основно коришћење дигиталних уређаја и интернет апликација генерално се сматрају делом новог скупа вештина писмености у дигиталном добу, уз традиционалну способност читања, писања и нумеричких вештина. У широком распону дигиталних вештина, постоје вештине вишег нивоа које корисницима омогућују коришћење дигиталних технологија на начине који оснажују и трансформишу. Велике дигиталне трансформације као што су дигитална интелигенција, машинско учење и „велики подаци“ мењају захтеве за вештинама. Заузврат, ове трансформације утичу на изградњу капацитета и развој вештина за дигиталну економију у 21. веку. Како би напредовале у дијалогу између економије и друштва, дигиталне вештине треба да буду интегрисане са другим вештинама, као што су математичке вештине, критичко и иновативно размишљање, решавање проблема, вештине сарадње и социо-емоционалне вештине.²⁵

Европски оквир дигиталних компетенција за грађане, познат и као „*DigComp*“, нуди алат за побољшање дигиталних вештина грађана. „*DigComp*“ је први пут објављен 2013. године и постао је референца за развој и стратешко планирање иницијатива за дигиталне вештине на европском

²⁴ Quora. (2017, September 11). What Are The Most Important Skills Entrepreneurs Need? Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/quora/2017/09/11/what-are-the-most-important-skills-entrepreneurs-need/?sh=228537aa106c>

²⁵ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en>



нивоу и нивоу држава чланица. Према извештају Заједничког истраживачког центра у „*DigComp 2.1*“ - Оквир дигиталне компетенције за грађане, постоји 5 подручја дигиталне компетенције:

1. Информатичка информациона писменост
2. Комуникација и сарадња
3. Стварање дигиталног садржаја
4. Сигурност
5. Решавање проблема²⁶.

Свако подручје стручности подељено је на 8 нивоа вештина: основни (нивои 1 и 2), средњи (нивои 3 и 4), напредни (нивои 5 и 6), високо специјализовани (нивои 7 и 8). За тестирање и самопроцену дигиталних вјештина могу се користити ова два онлајн алата:

- *Digital Skills Accelerator* је пројекат који суфинансира Европска комисија, са циљем јачања анализе дигиталних вештина, а састоји се од квиза за самопроцену заснованог на подручјима стручности „*DigComp 2.1*“
<https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>
- Точак дигиталних вештина развијен је на основу резултата највећег ЕУ истраживачког пројекта „*DigCom*“. Евалуација са питањима из 16 подручја дигиталних вештина груписана су у 4 различита подручја стручности: сигурност, информације, производња, комуникација
<https://digital-competence.eu/dc/>

Социјалне компетенције

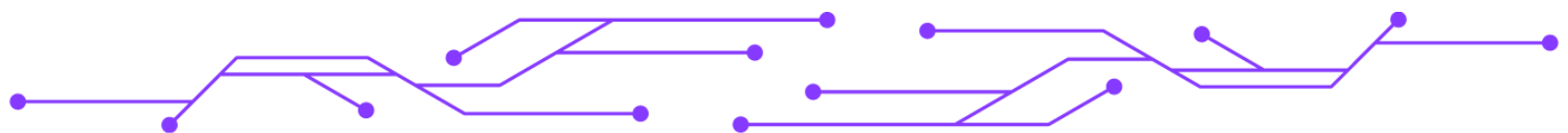
Осим уобичајених вештина традиционалног предузетништва, социјална предузећа захтевају специфичне вештине везане за њихову мисију. Иако још не постоји широка и доследна референтна литература, нека су истраживања идентификовала следеће кључне компетенције:

- Приступ усмерен на потрошача, првенствено усмерен на потребе и захтеве купаца/корисника.
- Системска способност прикупљања средстава, ефикасност и диверзификација извора финансирања те накнадно формулисање могућих стратегија с обзиром на расположива средства или она која би се могла набавити, у духу ризика типичном за солидарно предузетништво²⁷.
- Маркетиншке вештине, од изузетне важности за већу конкурентност и тржишну оријентисаност.
- Оптимизам - снажан осећај самоефикасност и уверење како имате способност да мењате околности.
- Емпатија - бити у стању ставити се у туђу кожу и замислити различите перспективе од своје; ово је једна од највреднијих особина за разумевање потреба других. Социјални предузетници почињу идентификовањем проблема. Већину времена бирају фундаментално стабилне, али неправедне социјалне околности које искључују или маргинализују део човечанства.
- Емоционална и социјална интелигенција – способност повезивања са другима и изградње чврстих односа.

²⁶ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en>

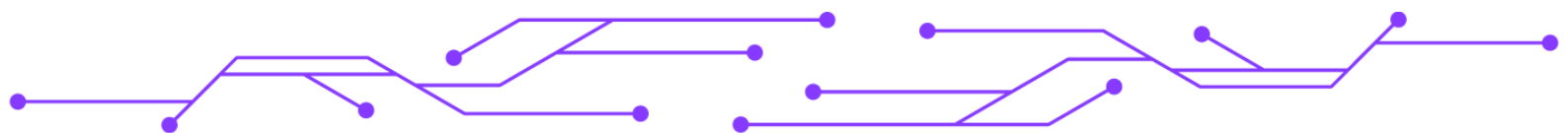
²⁷ Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano. (2011, May). Camera Di Commercio Milano.

https://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=5b7ca79d-f30b-4cc2-b302-dd8839d2b876&groupId=10157



Студија случаја – Друштвени радни центар у односу на ДСП компетенције

Све раније споменуте вештине врло су важне у дигиталном социјалном *start-up-u*, али важно је истаћи да све ове вештине не морају нужно да припадају једној особи. На пример, у случају оснивања Друштвеног радног центра који воде одрасли људи са различитим способностима, ове темељне компетенције могу се расподелити међу различитим члановима. Због тога је важно фокусирати се на развој комплементарних вештина, специфичних за сваку особу на основу њених талената, као и на тимски рад који омогућује комбиновање свих вештина.



Најновији технолошки производи и алати за употребу током оснивања ДСП-а

У предузећима, неки алати и програми нису једноставни за коришћење за особе са инвалидитетом. Помоћне технологије стварају нове прилике у друштву и на тржишту рада. Важно је да су те технологије широко доступне и да су део каталога решења које пружају послодавци и установе за оспособљавање²⁸.

Помоћне технологије развијају се великом брзином. Иако нису директно усмерене на потпору предузетништва, ове технологије могу помоћи некоме како би покренуо посао на три различита начина. Прво, побољшање способности појединца да учествује у друштву повећава његово самопоштовање и самопоуздање, повећавајући шансе за покретање посла. Прикупљање информација и управљање истима кључно је за пуно учешће у данашњем друштву, а разне помоћне технологије омогућују особама са различитим врстама инвалидитета приступ рачунарским системима. Друго, помоћне технологије могу помоћи особама са инвалидитетом у интеракцији са купцима и развијању односа са добављачима, пословним партнерима и финансијерима. У зависности од врсте инвалидитета, појединац ће преферирати један канал комуникације у односу на други. Треће, технологије могу помоћи предузетницима са инвалидитетом да управљају и контролишу своје пословне процесе. Уз већ размотрена информациона и комуникациона питања, постизање пословних циљева захтева континуирано планирање и праћење²⁹.

Према студији француског Универзитета у Алвернији (2019.), узимајући у обзир особе са различитим инвалидитетом, дати су следећи предлози за њихову ваљаност у олакшавању свакодневне употребе технологије:

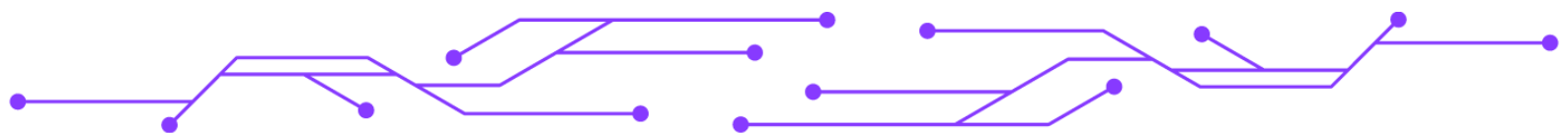
- Читач екрана - користан за особе са оштећењем вида јер им преноси текст приказан на екрану слушним, тактилним или комбинованим начином. Већина читача екрана ради ради тако што претвара текст са екрана у говор, други пак могу пренети податке са екрана путем пуњивог брајевог дисплеја. Неки скупљи модели користе кристале који се могу проширити кад су изложени одређеним нивоима напона, омогућујући тако корисницима да користе своје прсте за читање текста приказаног на екрану. Неки примери су *web* додаци за читаче екрана, *Intel Reader* или *Kurzweil 3000* (за особе са оштећењем вида)³⁰.
- Прилагођена тастатура - постоји неколико различитих на тржишту: брајева тастатура (оштећење вида), поједностављена тастатура у боји са типкама у боји према њиховој функцији коју понекад користе и деца за учење (интелектуалне потешкоће), екранска тастатура која се може користити помоћу миша или са визуелним препознавањем помоћу посебног хардвера или тастатуре смањених димензија за кориштење једном руком (инвалидитет горњих удова)³¹.
- Софтвер за исправљање - користан за подршку у учењу или за особе са интелектуалним потешкоћама, може се додати као проширење интернет претраживачу или да се преузме. Проналази све што је написано на одређеном рачунару и даје граматичке предлоге и исправке. Алат попут *Ginger* укључује следеће карактеристике: проверу граматике, предвиђање речи и преформулацију реченице, функцију претварања текста

²⁸ Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

²⁹ OECD & European Union. (2013). Policy Brief on Entrepreneurship for People with Disabilities. In OECD (ISBN 978-92-79-33519-8). Publications Office of the European Union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-entrepreneurship-people-disabilities.pdf>

³⁰ Check for more at: <https://usabilitygeek.com/10-free-screen-reader-blind-visually-impaired-users/>

³¹ Check for more at: <http://portale.siva.it/en-GB/databases/products/detail/id-20695>



у говор (енг. *text-to-speech* - TTS) како би особа чула што пише и тако даље. Већина софтвера, укључујући *Ghotit* или *Grammarly*, су бесплатни.

- Систем на удах и издах (енг. *Sip-and-puff* - SNP) - шаље сигнале уређају, користећи притисак ваздуха приликом „удисања“ или „издисања“ у сламку, цевчицу или штапић. Унос контролисан устима пружа корисницима са озбиљним оштећењима удова једноставан и ефикасан начин контроле кретања миша. Покрет и рад овог џојстика сличан је штапу за уста. Клик на типку миша постиже се помоћу функције удаха и издаха на џојстику. Унос са уређаја за удах и издах у комбинацији са софтвером за приступачност рачунарима омогућује употребу многих програма на тастатури доступних са овим уређајем.
- Миш за стопало - миш којим се управља помоћу стопала даје корисницима са оштећеним горњим удовима могућност померања курсора и притискања различитих дугмади помоћу стопала. Спорији је од традиционалног рачунарског миша, али може бити одржива алтернатива када се користи заједно са тастатуром.
- Организациони софтвер и графички организатор помажу појединцима са АДХД-ом, ПТСП-ом и интелектуалним потешкоћама да одреде смер деловања. У зависности од врсте писања, може да сугерише да особе опишу предмет, нацртају ток догађаја или спроведу неке активности како би помогли у планирању тог дела. *OneNote* је део *Microsoft Office* серије, док је *Evernote* бесплатан и има мобилну апликацију³².

Будући да се ради о иновативним технологијама, поред познатих производа, постоје и *start-up-ovi* који развијају нове адаптивне технологије, као нпр.:

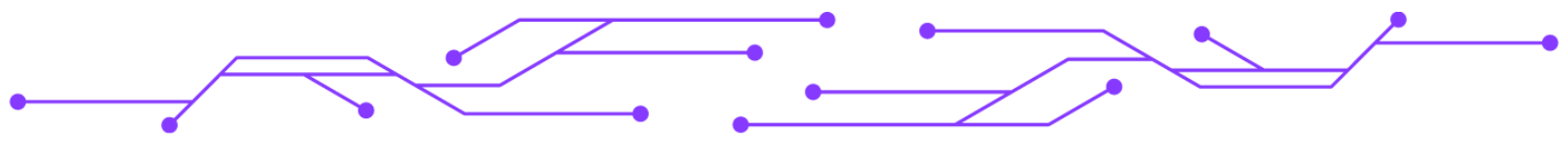
- *BlindHelper* – је јефтин штампач отвореног кода дизајниран да олакша процеса укључивања: омогућује преписивање текстова на брајевом писму, олакшава и убрзава припрему докумената за слепе и слабовидне особе.
- *Ava* – пружа титлове у стварном времену за глуве или наглуве особе како би могле да прате сваки разговор и биле укључене. Ова технологија је заснована на вештачкој интелигенцији и може се користити за упознавање нових људи, појединачно или у групи, за онлајн састанке или састанке уживо, неформалне разговоре са колегама или за учествовање на конференцијама.
- *OrCam* – је напредни, носиви, помоћни технолошки уређај за слепе и слабовиде особе који чита текст, препознаје лица и предмете. Овај уређај укључује минијатурну видео камеру и јединицу за обраду података која се може спојити са наочарима и користи алгоритам компјутерског вида³³.
- *SignAll* – развија технологију компјутерског вида чија је сврха аутоматизација превођења на знаковни језик. Технологија ове компаније користи вештачку интелигенцију за аутоматско препознавање и превођење знаковног језика у стварном времену, што особама са оштећеним слухом омогућава несметану и ефикасну комуникацију на радном месту³⁴.
- *eSight* – је организација која развија визуелну платформу која особама са оштећеним видом омогућује неприметну интеграцију у сваком радном месту. Њихове бежичне електронске наочаре састоје се од три дела: слушалица, прилагођеног оквира за сочиво којим је причвршћен на унутрашњост слушалица и контролора који кориснику омогућује прилагођавање видео поставки *eSight-a* како би одговарале његовим индивидуалним потребама и тренутној активности.

³² Alvernia University. (2019, April 4). 5 Assistive Technology Tools That Are Making a Difference. Alvernia Online.

<https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>

³³ OrCam | Visually Impaired Assistive Technology - Closing The Gap. <https://www.closingthegap.com/orcam-advanced-wearable-ai-devices-for-the-blind/>

³⁴ MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>

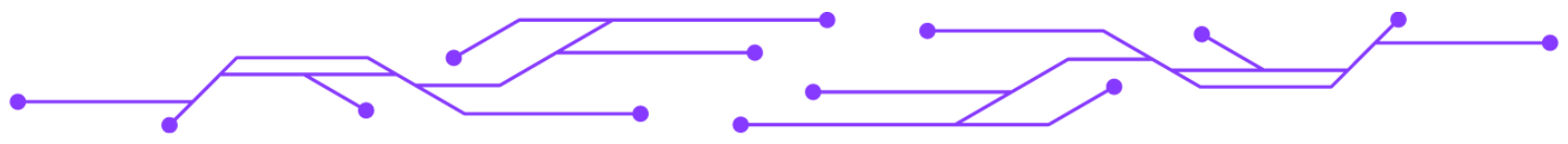
- 
- *Emotiv* – развија хардвер и софтвер, бежичне слушалице које користе методу снимања електричне активности у мозгу која се зове електроенцефалографија (ЕЕГ). У комбинацији са алгоритмима менталних наредби, препознаје увежбане мисли којима се једноставно размишљањем може доделити управљање виртуалним и стварним објектима³⁵.

Поред решења која су већ доступна на тржишту, постоје и пројекти у развоју или организације којима је циљ да укључе људе са различитим вештинама у технолошку револуцију. Према *Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network* (2019.), неки примери су:

- *Samsung* – циљ компаније је да понуди приступачне производе особама са инвалидитетом и зато развија своје производе према 4Ц принципима (енг. *Consideration, Consistency, Completeness, Co-creation*; обзирност, доследност, целовитост, учешће у стварању) да би дизајнирала искуство приступачности. Компанија такође користи „*Accessibility UX (User Experience) Design Guide*” и „*Checklist*” како би осигурала да дизајнери и програмери узму у обзир и интегришу факторе приступачности у дизајн производа.
- Организација „*Teach Access*” у Сједињеним Америчким Државама - сарадња између академске заједнице, индустрије и заговорника особа са инвалидитетом, основана за решавање хитне потребе за побољшањем вештина студената високог образовања док уче да дизајнирају и развијају мобилне и стоне технологије. Циљ је да се осигура да будуће технологије буду „рођене приступачне”, ширењем кључних компетенција и концепата за дизајн и развој приступачних технологија у традиционалном дизајну, рачунарству и другим сродним дисциплинама.
- *AI for Accessibility* - је *Microsoft*-ов програм бесповратних средстава који искоришћава снагу вештачке интелигенције за повећање људских способности за особе са инвалидитетом. *AI for Accessibility* има за циљ да то учини путем бесповратних средстава, улагањем у технологију и вештине. Програм *AI for Accessibility* додељује бесповратна средства у подручјима која су кључна за изградњу одрживе будућности за особе са инвалидитетом: запошљавање (*AI* за развој напреднијих вештина и инклузивно запошљавање), свакодневни живот (чинећи софтвере и уређаје паметнијима и контекстуално релевантнима) те комуникација и повезивање (стварање нових могућности кроз технологију).
- Израелска компанија *Atvisor* – створила је систем, који је заснован на вештачкој интелигенцији, за саветовање и набавку помоћних технологија путем интернета. Систем може да саветује предузећа, особе са инвалидитетом и стручњаке о најбољем доступном производу. Иако није специфично за радно место, укључује помоћне технологије које се могу пружити у облику прилагођавања радног места. Компанија сарађује са надлежним министарствима и зато је добар пример јавно-приватног партнерства³⁶.

³⁵ MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>

³⁶ Making the Future of Work Inclusive of Persons with Disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf



Шире од локалног: мултикултурална свест и прихватање ДСП-а на дигиталној европској разини, без националних граница

Социјална предузећа имају користи од чланства у мрежи социјалних предузећа јер пружају приступ заједничком наслеђу ресурса, вештина, контаката и подршке колега. У случај неке руралне или удаљене локације, што може додати специфичне изазове за одређена подручја, је још важније имати интернет платформу за расправу са људима и организацијама о сличних проблемима, решењима и искуствима у решавању заједничких изазова. Мреже социјалних предузећа постоје на локалном, регионалном, националном и међународном нивоу. Њихови чланови повезани су географски, темом, социјалном мисијом или комбинацијом више фактора³⁷.

Створите дигиталну мрежу

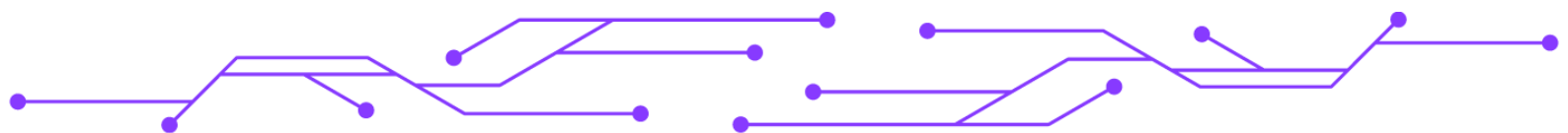
Друштвене мреже нису нови концепт, одувек су постојале, али у различитим облицима. Дигитално умрежавање гради односе путем друштвених медија. Баш као и у традиционалним мрежама, које су подразумевале учествовање у активностима, руковање и размену визит картица, и у овом случају треба читати постове људи, коментарисати и делити у дигиталном свету. Све више компанија препознаје предности друштвених медија у свом пословању, како за комуникацију и повезивање са потенцијалним купцима, тако и за привлачење нових талената у компанију. Комуникација путем друштвених мрежа одвија се свакодневно и интеракција више није једнострана. Друштвене мреже омогућују бројне активности, попут препорука, истраживања тржишта, креирања и вредновања идеја, развоја нових производа, управљања односима са купцима те свих облика промоције и комуникације. Неке од најпопуларнијих пословних друштвених мрежа данас су *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* и *LinkedIn*.

Facebook је у последњих неколико година заменио традиционалне рекламе. Популарност ове друштвене мреже не чуди јер се на њој могу пронаћи све потребне информације: огласи за посао или стан, вести из целог света, а свако има прилику да се придружи групама за различита подручја или занимања. Из пословне перспективе, *Facebook* је постао савршен канал за проналажење жељене публике и ширење жељене поруке захваљујући уклањању географских баријера и уклањању традиционалних комерцијалних огласа. Постало је лакше доћи до циљне публике. Велика предност *Facebooka* је што се његова комерцијална вредност може непосредно мерити кроз *Facebook* статистику.

Twitter је јавни микро-блогинг сервис који објављује кратке текстуалне поруке, такозване *tweetove* до 280 карактера. *Twitter* се може користити путем претраживача у *web* окружењу, као апликација на мобилном уређају и путем СМС услуге. Коришћење исправних *hashtagova*(#) осигурава да се људи могу рангирати међу најчитаније *tweetove* са својим објавама. Посебност *Twittera* јест у томе што се постови сваким даном множе, без да су виђени као нежељена пошта (енг. *spam*). То га разликује од *Facebook-a*. На *Twitteru* је стварно лако брендирати компанију и створити одређену слику о њој и то је добра ствар са пословне тачке гледишта. Поред тога, врло је лако пронаћи коментаре о компанији или открити теме које се понављају и тако увек бити у тренду.

Instagram је првенствено намењен за употребу на мобилним уређајима и фокус је на визуелном. Као и код *Twittera*, и овде можете имати пратиоце, а покривеност се најбоље може постићи путем *hashtagova* (#). Врло је популаран међу младима, који су препознали његов потенцијал и снагу и почели су да искоришћавају његове благодети. *Instagram* је постао

³⁷ Social Enterprise Networking. (2022, January 19). Rural Social Enterprise Hub. <https://ruralsehub.net/project/chapter-social-enterprise-networking/>



савршена платформа за рекламирање одеће, обуће, концерата, а рођено је и потпуно ново занимање – *Instagram „influencer“*. С обзиром да је *Instagram* потпуно визуелна социјална мрежа, а људи визуелна бића, то је платформа која је омогућила компанијама да у потпуности испричају своју причу кроз фотографије и/или видео записе.

LinkedIn је онлајн пословни сервис усмерен на запошљавање. Може се користити путем *web* страница и мобилних апликација. То је платформа која се користи углавном за професионалну комуникацију и омогућује особама које траже посао да објаве своје биографије, а послодавцима да објаве слободна радна места. Од фебруара 2021. године *LinkedIn* има регистровано 740 милиона чланова из 150 земаља. Омогућује члановима (радницима и послодавцима) стварање профила и „повезивање“ једних са другима у онлајн социјалној мрежи која може да представља стварне професионалне односе у свету. Чланови могу позвати било кога (без обзира јесу ли постојећи чланови или не) да постану „линк“³⁸.

У стварности, нове друштвене мреже појављују се из дана у дан. Док су неке и даље релативно неуспешне, друге су доживеле велики успех, попут *Pinteresta*, *Tumblr* и *TikToka*, дајући компанијама многе нове прилике за стварање занимљивог садржаја са много варијација и тиме долазак до нових циљних група. Ова диверзификација се показала врло ефикасном јер, између осталог, гради вредност компаније или особе бољом препознатљивошћу.³⁹

Мултикултурална свест и прихватање

Путем дигиталног умрежавања, појединци отварају друштвене мреже за интеракцију са људима потпуно другачијег порекла од њиховог. На тај начин сватко упознаје друге културе, језике, нове верске карактеристике, проширује своје поглед на свет и постаје сусретљивији према различитостима.

У свету који је све више повезан на глобалном нивоу, био би озбиљан губитак не отворити се сарадњи и умрежавању са другим стварностима барем на европском нивоу. Ова мешавина различитих култура и приступа заправо може да доведе до бројних предности као што су:

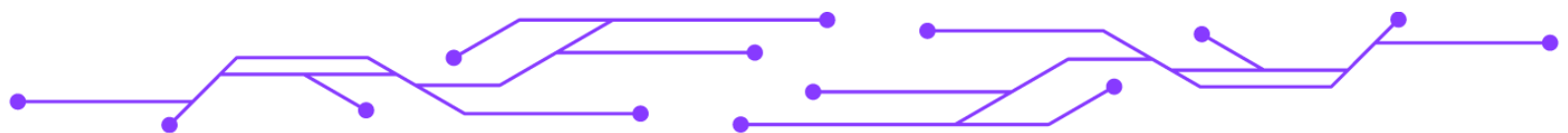
- Већа креативност – важна у решавању проблема и доношењу одлука.
- Различите перспективе, из низа различитих искустава и вештина. Различите перспективе помоћи ће компанији да оствари различите могућности за постизање главних циљева пословања.
- Брже решавање проблема и побољшано доношење одлука - разнолики тим одговара различитим решењима заданог проблема и вероватније је да ће постићи боље доношење одлука од појединачних доносиоца одлука.
- Корисне језичне вештине – различите језичне вештине могу побољшати ефикасност и делотворност мреже. Културалне разлике и језичке баријере су два главна фактора који могу омести успешност пословања компаније иако она има могућност да допре до света путем интернета. Зато је одлићна идеја укључити компаније са различитим карактеристикама и позадинама у смислу културних фактора и језика у мрежу⁴⁰.

Међутим, прихватање различитих погледа и култура може бити изазовно. Култура особе може утицати на начин на који се особа понаша на радном месту, начин разговора и интеракције са колегама. Важно је бити свестан културних разлика да би се могли избећи сукоби повезани са различитошћу. Како бисте извукли само најбоље из сарадње са другим европским партнерима, можете користити неке од следећих пракси:

³⁸About LinkedIn, <https://about.linkedin.com/>

³⁹ Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. E-Marketing: p357

⁴⁰ Malyk, M. (2022, October 25). Importance Of Cultural Awareness In The Workplace: How To Become More Culturally Aware. <https://www.easylama.com/blog/importance-of-cultural-awareness/>

- 
- Направите смернице и политике за подизање културне свести да бисте осигурали да су радници културно освешћени. Постављањем правила о томе што је прихватљиво и етичко на радном месту, може се разјаснити на који начин би радници из различитих средина требало да комуницирају једни са другима, избегавајући све облике дискриминације.
 - Слављење јединствености и култура, на пример слављењем свих различитих културних или верских празника и стварањем тренутака за дељење знања и вредности.
 - Комуницирајте јасно и избегавајте неспоразуме, с обзиром на то да људи из различитих културних средина често имају различите стилове комуникације (нпр. непосредни / посредни). Када радите са колегама, партнерима и клијентима из других делова света, добра је идеја да посветите време истраживању комуникацијских норми њихових култура.
 - Културолошка свијест – разумијевање властите културе и начина на који она обликује нечије понашање.

Студија случаја – Дигитална мрежа Друштвеног радног центра

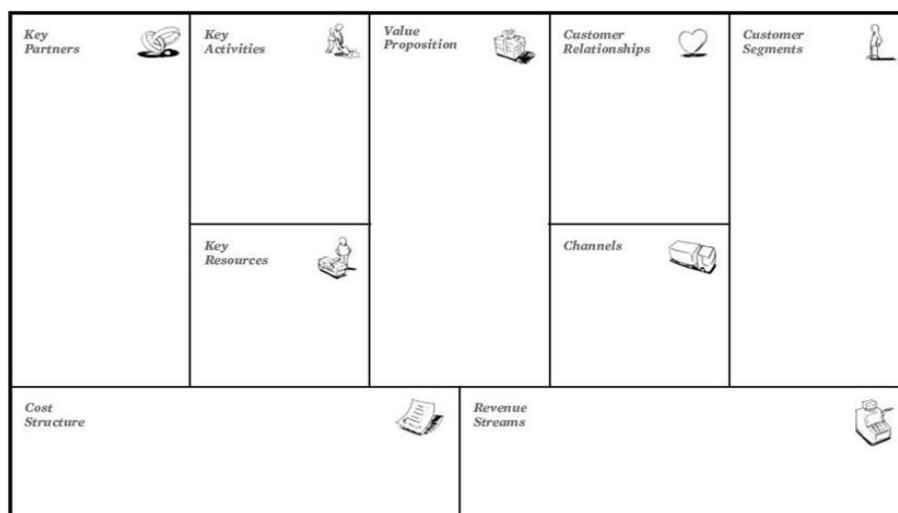
За одабрани комуникациони *start-up* друштвени медији биће свакодневно радно окружење. Биће битно развити мреже контаката за себе и за купце како би се повећала публика до које се долази и утицај комуникационих кампања. Уз локалне контакте који су ближи вама и клијентима, стварање националне и међународне мреже може бити одлична прилика. Заправо, то може бити прилика за сарадњу и узајамно надахнуће са другим комуникационим компанијама или другим дигиталним социјалним предузећима у Европи и широм света. На тај начин могуће је размењивати идеје, информације и примере добре праксе, а прилика је и за културолошко обогаћивање.

Прилагођавање различитих дигиталних модела за ДСП старијих и одраслих особа са инвалидитетом - Пословни модели изван профита

Свако дигитално социјално предузеће има своју мисију, понуду специфичне вредности и, изнад свега, солидан пословни модел. Да би се то постигло, потребно је разумети како свака од ових компанија успева да створи, снабде и стекне вредност.

Business Model Canvas и Lean Canvas

Ови обрасци могу да помогну у промишљању неких кључних аспеката организације или *start-up-a*. Дobar начин да их задржите у првом плану је кориштење платна (енг. *canvas*). Ови једноставни модели постављају питања о економском позиционирању, стратешком позиционирању и структурним аспектима. Платно се може направити више пута током времена у складу са тиме како се различити елементи мењају. У начелу, *Business Model Canvas (BMC)* прикладан је за нове или постојеће компаније, док је *Lean Canvas* посебно намењен *start-up-ovima*.



Слика: *Business Model Canvas (BMC)*, Извор: *Business Model Canvas*. (n.d.). Miro. https://miro.medium.com/max/1400/0*Hs4HqT07L6U37K6s.jpg


Што се тиче *БМЦ*-а, неки референтни описи који ће усмерити анализу и компилацију области су следећи:

- **Вредност предлога:** информације о томе који се проблеми купаца решавају, помоћу којих производа и услуга, са којим добробитима за купце, како купац перципира њихову вредност, као и са којим разликама у односу на конкуренцију.
- **Сегменти купаца:** информације о томе којој групи купаца желите првенствено да нудите производ или услугу, који купци су најважнији, колико дуго укључивати истог купца и сл.
- **Односи са купцима:** информације о томе какав се однос очекује са купцем, како га одржавати и на кога утиче, какав однос купци имају са конкуренцијом и како се он мења у односу на ваш, као и какав однос купац очекује и како може да добије већи квалитет.
- **Канали комуникације:** информације о каналима комуникације путем којих се може доћи до жељене групе купаца и о току тренутног процеса, о томе како су канали комуникације интегрисани и који најбоље функционишу, информације о томе како купци знају за понуду и како купују.

- **Кључне активности:** информације о томе како се производи ваша понуда, са којим кључним компетенцијама и како се она користи у ланцу снабдевања.
- **Кључни ресурси:** информације о томе који кључни ресурси стоје иза вредносног предлога ИТ система, људски ресурси, опипљиви алати и локализација.
- **Кључни партнер:** информације о томе шта нуде и шта се нуди заузврат, какав однос имају са својим пословањем и који су најважнији партнери и како утичу на ваше клијенте.
- **Структура трошкова:** информације о томе колики су просечни трошкови, колики је утицај на ланац вредности и како се може да се оптимизује без смањења перцепције квалитета код купца.
- **Токови прихода:** информације о томе какав је ток прихода, како се генерише добит и шта купац плаћа⁴¹.

Lean Canvas

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments	
	Key Metrics		Channels		
Cost Structure			Revenue Streams		


businessmodelanalyst.com

Слика: Lean Canvas, Извор: Lean Canvas. (n.d.). Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2019/07/learn-canvas-template-A2-scaled.jpg>

Код *start-up* предузећа нека подручја као што су партнери, активности, ресурси и односи са купцима још нису довољно дефинисана. Према *Social Business Designu* (2021.), у *Lean Canvasu*, та су подручја замењена другима која су прикладнија за компанију у настајању. Ова подручја су:

- **Проблем** - проблема у сегменту купаца које је потребно решити.
- **Решење** - могуће решење проблема развијено након разговора и сарадње са самим купцима.
- **Кључне метрике** - показатељи за оцену и праћење ефекта.
- **Непоштена предност** - препознатљив елемент који може помоћи када је у питању тражење партнера и инвеститора, нешто што се не може копирати или купити, нпр. поверљиве информације, тим из снова, добијање стручних одобрења, постојећи купци⁴².

⁴¹ Lestand, G. (2018, March 8). Key questions to be answered when you fill up a business model canvas. <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand/>

⁴² Social Business Design. (17. Listopad, 2021). Business Models for Social Enterprises. <https://socialbusinessdesign.org/business-models-for-social-enterprises/>



Примери пословних модела

У наставку су описани неки коришћени референтни модели, типични за дигитално предузетништво, који такође могу бити прикладни за социјалне мисије.

Freemium

Један од главних разлога зашто је прихватање интернета од стране корисника скочило на глобалном нивоу је успон такозваног *freemium* пословног модела, где корисници могу да користе основни производ или услугу бесплатно, али морају да плате за премиум верзију са додатним карактеристикама. Кад се правилно изведе, *freemium* пословни модел може помоћи у привлачењу огромног промета на корпоративне *web* странице, пружити искуство „пробај пре куповине“ које надвлађава отпор корисника према плаћању и претвара бесплатне кориснике у купце који плаћају. Претходно истраживање показало је како додавање нових, висококвалитетних производа као врхунске понуде може узроковати да купци повећају укупну перцепцију марке и да су спремнији да плате за врхунске алтернативе. Међутим, *freemium* производи често поткопавају ову стратегију јер корисници виде предности бесплатног производа као веће од оних које се очекују од модела исплативости, несразмерно га преферирајући у односу на друге понуде због ефекта нулте цене⁴³.

Дигитално тржиште

Дигитално тржиште је платформа на којој власник повезује продавце или добављаче са корисницима заинтересованим за куповину или резервацију производа и/или услуга. Платформа може бити или *web* страница или апликација (мобилна или десктоп). У традиционалној е-трговини, власник продаје непосредно корисницима. На тржишту, са друге стране, власник ставља виртуалне просторе на располагање неколицини спољашњих продаваца/добављача. Е-продавнице могу задржати провизије, фиксне или пропорционалне промету, од продаје коју остварују продавачи у замену за кориштење платформе. Често се пружају корисне плаћене услуге, као што су маркетиншке услуге, СЕО, праћење корисника, број продаја и зарада, итд. Неке предности овог пословног модела за добављаче су већа видљивост за њихов производ, промоција марке, боље праћење конкурената и приступ дигиталном тржишту уз смањена улагања, елиминишући трошкове управљања сопственом *web* страницом и оглашавања.

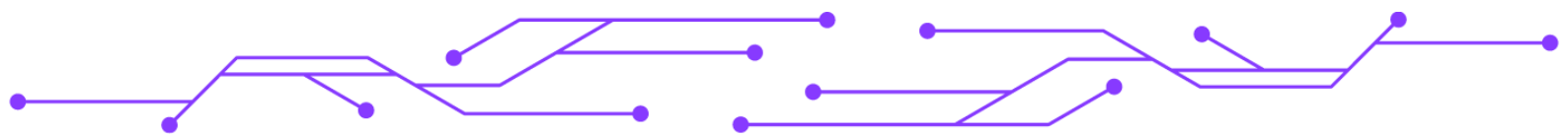
Изнајмљивање уместо куповине

Купац не купује производ већ га изнајмљује. То смањује капитал који је иначе потребан за приступ производу тако да га пословни модел чини доступнијим и досеже шире тржиште када је цена производа превисока. Сама компанија има користи од веће добити на сваком производу, јер се плаћа за време трајања најма. Такође осигурава редовне приходе за оне који изнајмљују, будући да је корисник дужан повремено да плаћа износ договорен између две стране. Обе стране имају користи од веће ефикасности у коришћењу производа јер се време застоја, које непотребно ограничава капитал, смањује на сваком производу.

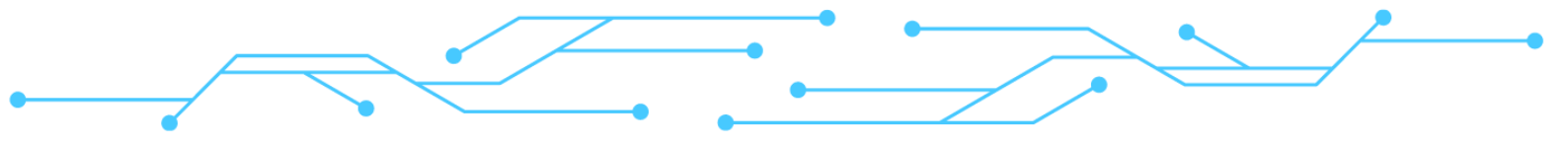
Студија случаја – *Lean Canvas*: погодан модел за Друштвени радни центар

Укратко анализирајући *Lean Canvas* комуникационог *start-up* предузећа, као проблем може да се истакне недостатак дигиталних комуникационих услуга које јачају удружења и локалну културу за локална удружења, школе и јавну управу (сегмент корисника). Могуће решење је сам дигитални социјални *start-up* (решење) који нуди персонализовану квалитетну услугу по ниској цени (непоштена предност). Понуђене услуге састоје се од управљања страницама у

⁴³ How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>



разним друштвеним медијима и онлајн догађајима уживо и договарају се непосредно са клијентима (јединствена вредносна понуда) до којих се непосредно дошло као добро познатим локалним стварностима или путем оглашавања на социјалној страници *start-up-a* (канала). Главна референтна метрика односи се на социјални ефекат у смислу укључених корисника и економске одрживости (кључна метрика) која разматра главне трошкове у смислу људских ресурса, техничких трошкова (структура трошкова) и прихода од купаца, зајмодаваца или спонзора (токови прихода).





Социјални капитал потребан за ДСП старијих и одраслих особа са инвалидитетом

Социјални капитал односи се на опсег, природу и квалитет друштвених веза које појединци или заједнице могу користити у вођењу свог пословања. Реч је о концепту који жели нагласити важност друштвених контаката међу групама и унутар група⁴⁴.

Онлајн заједнице попут *Facebooka*, *Twittera*, *LinkedIna* и *Instagrama* окупљају људе са заједничким интересима и идејама те се међусобно повезују пружајући информације о сваком појединцу. Очитгледно је да је експоненцијални раст корисника интернета довео до пораста интеракција међу појединцима на страницама друштвених мрежа. Велик утицај друштвених мрежа на социјални капитал је тај што су људима олакшали прикупљање информација једни о другима и успостављање релевантног односа међу њима. Постоји много могућих начина како типови социјалног капитала могу да се категоришу, а једна карактеристика на основу које се разликују је следећа⁴⁵:

- формалне везе, тј. институционализоване везе уређене фиксним правилима, као што су односи успостављени кроз уговоре итд.
- неформалне, флуидније и некодирани везе између пријатеља, истомишљеника, подржане и структуриране међусобним личним односима.

Обе врсте односа важне су за изградњу разнолике мреже око компаније. Следеће ставке илуструју како је социјални капитал вишедимензионалан:

- Велика социјална мрежа важна је јер даје приступ већем броју потенцијалних ресурса, како у смислу укупне вредности тако и у погледу разноликости ресурса. Већа мрежа такођер повећава вероватноћу приступа тим ресурсима када је то потребно.
- Снажни односи развијају се временом кроз поновљене интеракције. Потребно је време да би се развиле дубоке везе и успоставиле норме које, ако су позитивне, могу омогућити приступ вреднијим ресурсима.
- Позитивни односи такођер су важни јер социјални капитал постоји тамо где постоји поверење, међусобно поштовање, добра воља, услуге или обавезе.
- Односи са људима са различитих позиција важни су јер постоји широк избор имовине која има вредност. Материјална добра и услуге су очигледне, али могу укључивати и аспекте људског капитала као што су знање, вештине и мудрост.
- Позитивне социјалне структуре односе се на социјални контекст унутар којег постоје односи, на пример у контексту организације. Социјалне структуре, укључујући друштвене норме, пружају позадински контекст за интеракцију⁴⁶.

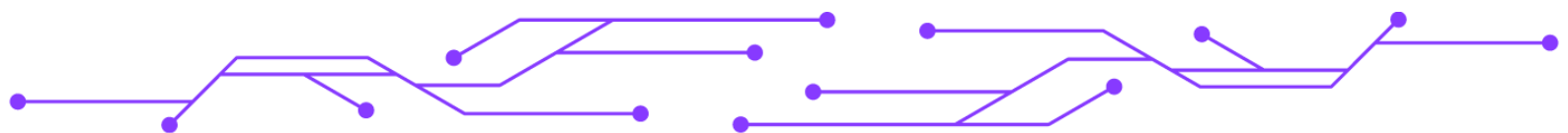
Конкретно, социјална предузећа темеље се на концепту социјалног капитала. Важност снажне мреже односа често је много већа од других врста капитала попут физичког или финансијског, за разлику од традиционалних компанија. У наставку су наведени неки разлози за блиску везу између друштва и темељног капитала:

- Социјално предузетништво се развија тамо где постоји висока свест о важности социјалних и економских односа за њихово функционисање.
- Важан фактор развоја социјалног предузетништва је однос субјеката који делују на слободном тржишту према том предузећу. Традиционалне компаније су важни

⁴⁴ What is Social Capital ? - Meaning, Barriers and its Application. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-capital.htm>

⁴⁵ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC36181/6181%20eur22673en.pdf>

⁴⁶ Zinnbauer, D. Z., European Commission, Directorate-General Joint Research Centre, & Institute for Prospective Technological Studies. (2007). What can Social Capital and ICT do for Inclusion? (ISBN 978-92-79-05014-5). Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.jrc.es/>



играчи у овом случају јер активирају прилике за социјално одговорно пословање. Могући примери су корпоративне фондације као организациони облик утемељен на знању „стеченом“ од деоничарског капитала или непрофитних организација, темељен на социјалној унији компаније, јавних институција и организација трећег сектора које делују и настоје да комуницирају на локалном нивоу.

- Социјална предузећа не само да се ослањају на социјални капитал, већ га и развијају. Социјално предузетништво садржи вишедимензионални потенцијал за иновације. Прво, има способност да одговори на локално идентификоване потребе карактеристичне за мање компаније. Друго, заснован је на демократском управљању које подстиче настанак нових пословних идеја. Треће, поверење јавности у предузетнике који делују у локалном контексту социјалног капитала веће је од поверења у анонимне лидере на тржишту.
- Образовање је покретачка снага социјалног предузетништва и социјалног капитала. Јачање друштвених односа захтева континуирано еколошко, економско и грађанско образовање. У односу на екологију, васпитање би требало да се темељи на дубокој свести о расположивим ресурсима, често у опасности од прекомерне експлоатације. Екологија као тема о којој се социјално расправља такође је важно питање у политици социјалне одговорности традиционалних предузећа. У односу на економију, вреди се фокусирати на имплементацију дубоког разумевања тржишне трговине и њеног значења за локалне грађане, заједнице и друштва. У односу на грађанску активност, важно је нагласити тачку деловања индивидуалне активности, како у контексту социјалног развоја тако и у контексту (локалне) економије. Образовање треба да укључује децу и младе, али и одрасле, како у академском окружењу, тако и у склопу свих врста пројеката оспособљавања усмерених на људе који већ послују на тржишту⁴⁷.

Студија случаја – Главни играчи за развој социјалног капитала Друштвеног радног центра

Анализом темељног капитала нашег комуникационог *start-up* предузећа можемо идентификовати неке главне играче са којима је могуће развити више или мање формалне односе:

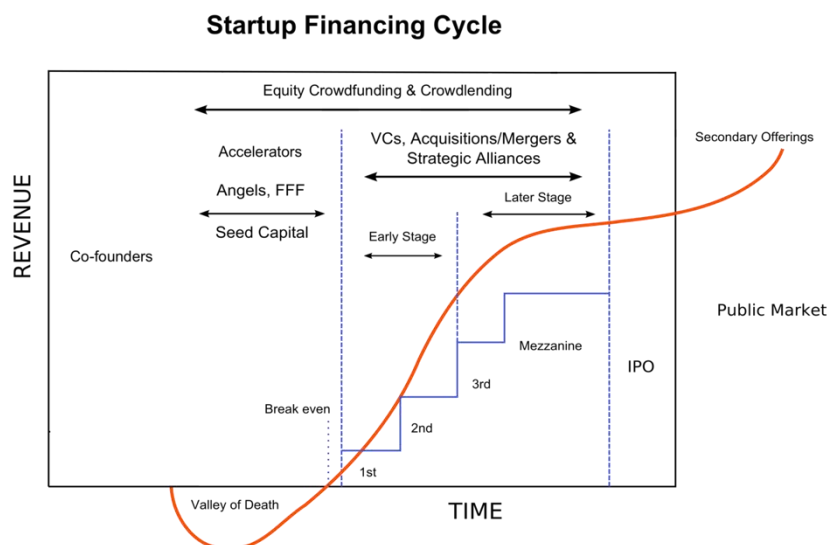
- Друга локална удружења деле исту мисију позитивног социјалног утицаја на подручје и већ су познате по заједничким иницијативама или као клијенти.
- Локалне институције, попут јавне управе, које су заинтересоване за социјални ефекат на заједницу или као купца и које могу пружити бирократску и административну подршку.
- Европска социјална предузећа, позната кроз друштвене медије или заједничке европске пројекте те одржавањем међусобне размене идеја и добрих пракси.
- Комуникациони и дигитални стручњаци, са којима је организација сарађивала у стварању услуга или пројеката, корисних за идеје и техничко поређење.
- Зајмодавци и спонзори који финансијски подржавају компанију и важно је одржавати периодичне разговоре са њима како би се ускладили циљеви и задржала њихова подршка.
- Пријатељи, чланови породице и познаници одраслих особа са различитим способностима који свакодневно подржавају предузећа и заинтересовани су за њихов лични успех унутар компаније.

⁴⁷ Waligóra, A. W. (2020). 5 APPLICATIONS FOR THE SOCIAL CAPITAL-CREATING ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 5 Applications for the Social Capital-Creating Role of Social Entrepreneurship, ISSN 0394-7947. <https://doi.org/10.14596/pisb.360>

Прикупљање средстава за покретање ДСП-а

Финансирање је најважнија ствар у послу како би се постигла финансијска стабилност, нарочито на почетку. Интернет нуди могућност покретања, промовисања и раста пословања. Захваљујући видљивости и могућности понуде своје услуге или робе потенцијалним купцима на светском тржишту, потрага за потенцијалним инвеститором је лакша. Постоји много потенцијалних инвеститора на тржишту, али са већим тржиштем долази и већа конкуренција.

Циклус финансирања *start-up* предузећа



Слика: Циклус финансирања *start-up* предузећа, Извор: File: Startup Financing Cycle.png - Wikimedia Commons. (25. lipanj, 2015). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293

Циклус финансирања *start-up* предузећа приказан је дијаграмом финансирања и путањом добити током времена. Све опције финансирања у дијаграму описане су у наставку. Сви *start-up*-ovi се финансирају кроз фазе, а сваки има своју групу инвеститора. Обично се тражи више начина финансирања у исто време како би се дошло до веће количине новца.

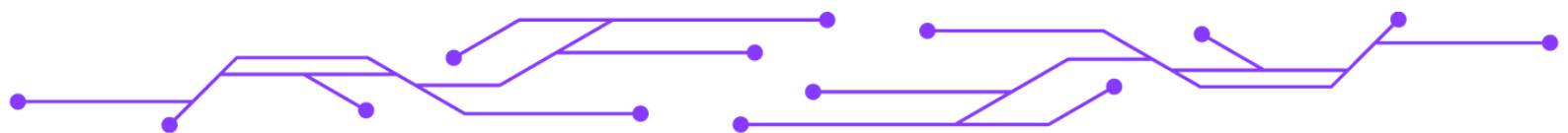
Осам основних метода финансирања

Самофинансирање

Већина новооснованих предузећа користи овај модел финансирања у фази покретања пословања. Власници улажу свој новац, често из зараде. Неки од њих годинама чекају да би издвојили довољно новца да почну да развијају своју идеју. Та улагања, генерално, нису значајна, али довољна су за покретање посла. Не постоји само један начин да budete успешни, али финансијски стручњаци се слажу како СМАРТ стратегија и добро управљање финансијама могу повећати шансе за успех. Предност је то што, уколико је посао успешан, власници поседују 100% пословања и имају потпуну контролу над пословањем.

Анђеоски улагачи

Анђеоски улагачи су људи високе нето вредности који су спремни да уложе у узбудљиве идеје или пословне прилике. Ова врста инвеститора углавном делује у почетном раздобљу раста, у ембрионалном стању (капитал клијања). Анђеоски улагачи желе да виде неке резултате пре



улагања и обично нерадо дају зајмове, већ често желе да постану део компаније (5-10% нето вредности). То може бити позитивно захваљујући њиховој професионалности, њиховом знању и њиховим каналима. EBAN⁴⁸ је једна је од најпознатијих непрофитних организација, представља паневропску заједницу почетних улагача и окупља организације и појединце из Европе и шире.

ФФФ (енг. *Friends, Family and Fools* - пријатељи, породица и „будале“)

Зајам од породице и пријатеља може бити одличан извор јер инвеститори познају осниваче и вероватно знају нешто о идеји. Веће им је задовољство улагати у посао с обзиром на однос који имају према оснивачима. Овај лични однос може бити проблематичан уколико не одвојите лично од пословног.

Прикупљање средстава

„Crowdfunding (прикупљање средстава, јавно финансирање) пракса је добијања потребних финансијских средстава тражењем прилога од великог броја људи, посебно оних у онлајн заједници“. Заправо, то је преферирана методологија дигиталне економије. Ову врсту финансирања углавном пружају појединци. Одлука о финансирању путем интернет платформи може привући више медијске пажње и омогућити добијање повратних информација и савета о томе како побољшати пословну идеју. У наставку је листа најбољих платформи за јавно финансирање у различитим категоријама:

- најбољи у целини = *Kickstarter* (<https://www.kickstarter.com/>),
- другопласирани по најбољи у целини = *Indiegogo* (<https://www.indiegogo.com/>),
- најбољи за непрофитне организације = *Causes* (<https://www.causes.com/>),
- најбољи за ствараоце = *Patreon* (<https://www.patreon.com/>),
- најбољи за лично прикупљање средстава: *GoFundMe* (<https://www.gofundme.com/>),
- најбољи за заједнички капитал финансирања = *CircleUp* (<https://circleup.com/>).

Донација (неповратна)

Према извештају ЕУ, бесповратна средства могу да се добију на два различита начина: непосредним и посредним финансирањем, у зависности од природе посла или пројекта. Позиви су дефинисани на Порталу финансирања и набавки⁴⁹, на којем се можете пријавити и проверити услове потребне за финансирање. У Америци се можете пријавити за подршку за покретање пословања у организацијама као што су *Small Business Innovation Research (SBIR)*, Национална асоцијација за samozапослене (енг. *National Association for the Self-Employed - NASE*) и *Idea Café*.⁵⁰ Предности су непостојање накнаде, једноставан приступ информацијама, повећана видљивост и веродостојност и могуће додатно финансирање. Недостаци су велика бирократија, велика конкуренција, неизвесна обнова и обавезујући услови уговора.⁵¹

Ризични капитал (енг. *Venture Capitals* – VCs)

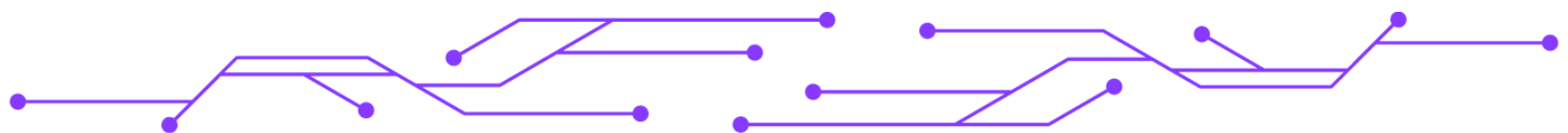
Ризични капитал представља приватно капитално финансирање, које омогућују компаније са капиталом или фондови. Ова врста капитала улаже се у почетној фази новооснованих предузећа у замену за власнички капитал, али након што је већ прошла ембрионална фаза. Знајући да *start-up* предузећа чека неизвесна будућност, инвестиције ризичног капитала предвиђају велики број неуспеха, но нека новооснована предузећа ће имати велики успех који би требало да надмаши

⁴⁸ <https://www.eban.org/>

⁴⁹ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

⁵⁰ <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

⁵¹ <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>



друге губитке. Инвестиције ризичног капитала желе да поврате своје улагање, претворити га у добит и кренути у потрагу за следећим „свежим“ *start-upom*.⁵²

Кредит у банци

Банковни кредит је вероватно сигуран начин финансирања, али захтева значајне гаранције и захтева стабилност предузећа која је карактеристична за касније фазе развоја пословнаја. Предност је у томе што власник задржава свој капитал. Недостатак је што се цео кредит са каматама мора вратити у дефинисаном року, па ако се не направи добар инвестициони план постоји велики ризик од банкрота.

Банковно микрофинансирање

То је одлична прилика за људе који немају добру кредитну историју или довољно јаке гаранције за нормалан банковни кредит. Ти људи се сматрају ризичном групом и то резултира онемогућавањем редовне банковне подршке кредитом. Микрофинансирање је врста кредита мањег новчаног износа које често захтева доста документације пре него што се одобри. У договору са Европском комисијом, ову врсту финансирања могу искористити особе које желе да се samozапосле или да развију микропредузеће, незапослене особе или они са потешкоћом у добијању редовног кредита.

Студија случаја – Стратегија прикупљања средстава за Друштвени радни центар

За ову студију случаја, може се разматрати почетна финансијска подршка организације која управља Друштвеним радним центром који укључује одрасле предузетнике са различитим вештинама. Овај почетни капитал може се повећати самофинансирајућим догађајима који укључују партнере и особе које подржавају укључене организације. Паралелно се може покренути онлајн кампања јавног финансирања која прикупља средства од других људи блиских организацији или који су сазнали за пројекат и верују у њега. У обе ове могућности финансирања битно је ефикасно приказати пројекат уверљивом причом која успева да пренесе идеал и потенцијал будућег предузећа, било да се ради о презентацији уживо или објави на социјалној страници будућег предузећа. То ће омогућити укључивање већег броја људи који верују у пројекат и подржавају га. Касније се могу размотрити и други облици финансирања.

⁵² Bullock, How To Fund Your Start-Up Business Idea, 2019, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>



Маркетинг садржаја насупрот огласима за ДСП

Иако су традиционалне методе оглашавања као што су радио рекламе и ТВ огласи на врху маркетиншких стратегија већ деценијама, маркетинг се сад креће у дигиталном смеру. За сваки посао је важно да име и производе упознају прави људи. Маркетинг садржаја и оглашавање могу бити важни за допирање до купаца, али имају врло различите сврхе у маркетиншкој стратегији.

Оглашавање прати једноставну основу и такође ради у сврху информисања или подизања свести. Оглашавањем марка постаје добро изложена на различитим платформама и различитим демографским групама. Ефикасно оглашавање скреће пажњу на производ или услугу и бренд, мења општу перцепцију потенцијалних купаца и подстиче их на куповину⁵³.

Неки примери дигиталног оглашавања су:

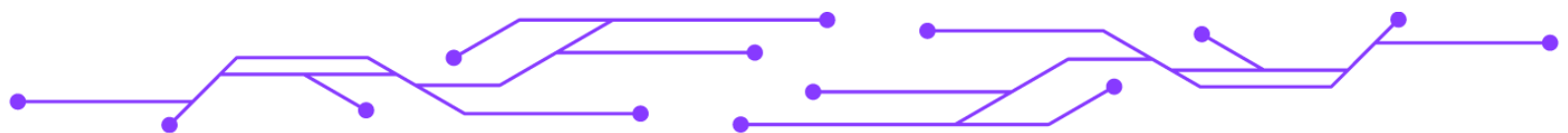
- Приказујте огласе, графике, текстове и видео записе који искачу људима док истражују *web* странице, апликације, друштвене медије, са намером да заинтригирају потенцијалне купце и позову их на откривање или куповину производа или услуга.
- Видео огласи, промотивни садржај који се приказује пре, током или након видео садржаја.
- Огласи на друштвеним медијима - који омогућују достизање шире публике и повећање свести о марки и ангажман на одговарајућим платформама друштвених медија. Друштвене мреже користе корисничке податке за послуживање врло релевантних огласа на темељу интеракција унутар одређене платформе друштвених медија.
- *Pay Per Click (PPC)*, мрежна стратегија оглашавања у којој плаћате само кад људи кликну на ваш оглас.
- Поновно циљање, огласи који вам омогућују приказивање циљаних огласа корисницима који су већ посетили вашу *web* страницу, али нису довршили куповину.

Док оглашавање само промовиша производ, маркетинг садржаја гради односе. Маркетинг садржаја је привлачење јавности пружањем вредног садржаја који се тражи у вези са производом/услугом и грађењем ауторитета око марке. Маркетинг садржаја сматра се одличним начином повећања профита, па чак и повећања броја верних купаца. Садржај објављен на различитим каналима друштвених медија не само да промовише марку, већ и привлачи интерес потенцијалних купаца за марку.

Неки примери маркетинга дигиталног садржаја су:

- Блогови - одличан извор детаљних информација, начин привлачења промета на *web* страницу, стварање нове потенцијалне клијентеле за компанију и неговање те понуда бољег разумевања корисничке базе.
- Видеи - начин проширења свести о марки и пружање прикладног начина да би се потенцијални купци информисали о понуди. Осим тога, уколико се редовно објављује, људи почињу да се упознају са производом и успостављају се везе између компаније и јавности.
- *Webinar* – помаже у окупљању велике и разнолике групу људи, поједностављивању позиционирања производа или услуга те изградњи поверења и партнерства између постојеће или потенцијалне базе купаца и компаније.

⁵³ Team, B. B. F. (n.d.). Content Marketing vs. Advertising: What's the Difference? <https://www.bluefrogdm.com/blog/content-marketing-vs.-advertising-whats-the-difference>

- 
- Е-књиге - нуде компанијама прилику да покажу могућности своје марке и да побољшају односе са купцима показујући како компанија надилази изазове сектора представљањем својих студија случаја.
 - *Podcast* – помажу у изградњи поверења и омогућују преношење знања и вештина, чиме се гради веродостојност. Редовни подкасти с тачним информацијама или идејама помажу успоставити марку као ауторитет у индустрији.
 - Инфографике - врло ефикасан начин приказивања важних статистика и информација на начин који помаже публици да лако разумеју информације, брзо се привлачи пажња публике и брзо и једноставно се гради свест о марки.
 - *Whitepaper* – информативни документ који обично издаје пословна или непрофитна организација како би промовисала одређено решење као најбоље за одређени проблем. Кад се користи у комерцијалне сврхе може да утиче на процесе доношења одлука код купаца.

Маркетинг садржаја није исто што и оглашавање које циља на тренутну продају, уместо да приказује и предлаже ствари за продају на недиференциран начин, маркетинг садржаја објављује информативан и квалитетан садржај који се циљном потрошачу чини занимљивим, корисним или вредним и са којим је могуће може створити личне везе. Маркетинг садржаја повећава интерес публике за одређене производе или услуге, а затим их преусмерава на продајни сектор. Нарочито за социјална предузећа, маркетинг садржаја је пожељнији због своје способности стварања односа и утицаја вредности за интернет заједницу у складу са социјалном мисијом. То не значи да оглашавање није исплативо, оно је често важан део маркетиншког плана.

Студија случаја – Врста маркетинга Друштвеног радног центра

Одабрани комуникациони *start-up* углавном ће се фокусирати на маркетинг садржаја у складу са социјалном мисијом промоције културе и удружења. Такође би се садржај могао усмерити на промоцију и ширење свести о социјалном предузетништву и предузетништву одраслих особа са различитим способностима, с обзиром да су то теме које нису покривене, али потенцијално врло корисне и занимљиве за кориснике. Неки примери садржаја који се могу делити на друштвеним медијима су:

- Блог са чланцима који истражују дигиталну трансформацију у подручју комуникације и дају савете о управљању друштвеним медијима. Ови су чланци корисни за доказивање потенцијалним купцима како је компанија стручна у подручју у којем делује.
- *Webinar* о методама и најбољим праксама за промовисање удружења и локалне културе, укључујући стручњаке и истакнуте госте. Ови догађаји су корисни за допирање до велике публике и показивање потенцијалним купцима да је компанија стручна у подручју у којем делује.
- Информативни *podcast* за учење више о социјалном предузетништву, укључујући и друга социјална предузећа у мрежи са нашим *start-upom*. То може бити корисно за промовисање свести о социјалним предузећима, како за себе тако и за добробит мреже.
- Видео записи који говоре о свакодневном и професионалном искуству одраслих предузетника са различитим вештинама. Ово би могло бити важно сведочанство у корист аутентичног познавања особа са инвалидитетом против предрасуда и дискриминације показујући стварне вештине и потенцијал ових људи који су стављени ван игре због потешкоћа.



ЗАКЉУЧАК

У овом приручнику изложени су различити теоријски аспекти и неки практични примери везани за дигитална социјална предузећа. За крај, прилажемо списак предлога који сажимају најважније кораке за покретање дигиталног социјалног предузећа:

- **Схватите карактеристике, предности и недостатке ДСП-а.** Да би се у потпуности искористио потенцијал ове нове активности потребно је разумети и моћи комуницирати њене карактеристике.
- **Оцените контекст у којем желите да успоставите ДСП.** Дубинска анализа тренутне околишне и социјалне ситуације, као и могућих будућих развоја омогућује препознавање прилика и ризика.
- **Продубите важност иновација.** Ово није само са технолошке и дигиталне тачке гледишта, већ пре свега зато што се ове техничке иновације могу користити за стварање социјалних иновација.
- **Идентификујте актере повезане са ДСП-ом и процените** који од њих су кључни и успоставите најбољи начин суочавања са њима како бисте остварили сарадњу која иде у корист компаније.
- **Означите компетенције присутне у ДСП-у и упоредите их са потребнима.** Ово омогућује препознавање снага и слабости предузећа. У почетку је нормално да расположиве вештине нису довољне. Имајући ово у виду, важно је деловати у складу са тим покушавајући пронаћи и/или развити ове вештине на тржишту или кроз обуку.
- **Будите у току са иновативним технолошким производима и алатима.** Они заправо могу побољшати радну активност и њену прилагодљивост потребама радника са инвалидитетом.
- **Сарађујте са другим дигиталним социјалним предузећима у Европи и широм света.** Све је то невероватно једноставно захваљујући новим дигиталним комуникационим алатима, који омогућују међусобно обогаћивање међународних компанија захваљујући интеркултуралној размени и добрим праксама.
- **Створите пословни модел прикладан за ДСП.** То захтева прилагођавање традиционалних пословних модела социјалној стварности и мисији предузећа. Користан алат за ову фазу су *Business Model Canvas* или *Lean Canvas*.
- **Изградите друштвену мрежу око ДСП-а.** Имати солидан социјални капитал партнера и стручњака око компаније кључан је и за краткорочни, али прије свега за дугорочни успех.
- **Направите стратегију прикупљања средстава.** Добро осмишљена стратегија делује на неколико фронтова, ослањајући се на различите врсте финансирања и развија се током времена у складу са животном фазом компаније.
- **Направите ефикасну комуникациону стратегију.** Уравнотежена комбинација маркетинга садржаја и огласа омогућује потенцијалним купцима и партнерима промовисање и потпуно разумевање мисије и активности компаније.

ЛИТЕРАТУРА

- 8 Advantages and Disadvantages of Business Grants. (n.d.). <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>
- Ability Today. (2022, November 22). *Ability Today - By Disabled People for Disabled People*. <https://abilitytoday.com/>
- Academy, A. (2022, September 30). *Home*. Ability Academy. <https://abilityacademy.co.uk/>
- *Advantages of Social Enterprises*. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-enterprises-advantages.htm>
- Alvernia University. (2019, April 4). 5 Assistive Technology Tools That Are Making a Difference. Alvernia Online. <https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>
- Bakker, B. (2021, December 14). *The Challenges and Rewards That Social Enterprises Encounter*. Medium. <https://bthechange.com/the-challenges-and-rewards-that-social-enterprises-encounter-3abf9a3b6f70>
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>
- Bullock, L. (2019, February 25). How To Fund Your Start-Up Business Idea. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=1b68674570f7>
- Business Model Canvas. (n.d.). Miro. https://miro.medium.com/max/1400/0*Hs4HqT07L6U37K6s.jpg
- Business Model Navigator. (n.d.). <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=40>
- Caffrey, J. K. (2020, June). A PROFILE OF SOCIAL ENTERPRISE AND THEIR STAKEHOLDER NETWORKS AND ENGAGEMENT. *Irish Social Business Campus (ISBC)*. <https://socialimpactireland.ie/wp-content/uploads/2020/12/Research-Report.pdf>
- Claridge, T. (2021, October 5). What is social capital? Institute for Social Capital. <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-social-capital/>
- Come Creare un E-Marketplace: Guida Completa | LexDo.it. (n.d.). <https://www.lexdo.it/d/aprire-nuova-attivita/creare-e-marketplace/>
- Cote, C. (2020, August 25). 6 Must-Have Entrepreneurial Skills | HBS Online. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/entrepreneurial-skills>
- Cuoci, A. (2022, May 24). Marketplace: il nuovo modo di vendere e comprare online | Digital Coach®. Digital-coach.com. <https://www.digital-coach.com/it/blog/e-commerce-blog/marketplace/>
- Digital Skills Accelerator. (n.d.). About. <https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>
- Don Carlo Gnocchi Onlus Foundation. (n.d.). SIVA Portal - HELPICARE HELPIMINI - Keyboards with a special design - 223603S03. Polo Tecnologico Fondazione Don Carlo Gnocchi. <https://portale.siva.it/en-GB/databases/products/detail/id-20695>
- EBAN – Europe’s leading early stage investors network. (2022, December 11). <https://www.eban.org/>
- Escobedo, C. (2022, November 4). Identify Stakeholders for Requirements Gathering. Olive Technologies. <https://olive.app/blog/how-to-identify-the-right-stakeholders-for-your-digital-transformation-strategy/>
- European Commission, Joint Research Centre, Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y. (2018). DigComp 2.1 : the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/38842>
- File:Startup Financing Cycle.png - Wikimedia Commons. (2015, June 25). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293

- Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). *Making the future of work inclusive of people with disabilities*.
https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf
- Goggin, G., Yu, H., Fisher, K. R., & Li, B. (2018). Disability, technology innovation and social development in China and Australia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 34–50.
<https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1492067>
- Gu, X. G., Kannan, P. K. K., & Ma, L. M. (2019). How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>
- Guritno, Purnaning & Suyono, Haryono & Sunarjo, Sunarjo. (2019). Competency Model of Social Entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 8. 94-110. 10.20525/ijrbs.v8i3.256.
- Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano. (2011, May). Camera Di Commercio Milano.
https://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=5b7ca79d-f30b-4cc2-b302-dd8839d2b876&groupId=10157
- Impact of Social Networking Sites on Social Capital. (n.d.).
<https://www.managementstudyguide.com/social-networking-sites-and-social-capital.htm>
- Inspiring Trend. (2021). Leasing and rental: The business model of tomorrow?
<https://www.inspiringtrend.com/leasing-and-rental-the-business-model-of-tomorrow/>
- L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). *Iris Network*.
<https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>
- La competitività dell'impresa sociale: (tra) valori identitari e competenze di marketing. (2015). In *Iris Network* (ISBN 978-88-909832-7-6). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2018/06/picciotti-gigliotti-runfola.pdf>
- Laivina, S. (2021, May 3). MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. *Mind the Bridge*. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>
- Lean Canvas. (n.d.). Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2019/07/learn-canvas-template-A2-scaled.jpg>
- LearningFromWOeRK. (2011, September 12). Stakeholders in Social Enterprise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk>
- Lestand, G. (2018, March 8). Key questions to be answered when you fill up a business model canvas. <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand/>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2022, August 2). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Maffei, S. M., Bianchini, M. B., Parini, B. P., & Cipriani, L. C. (2019). Make to Care 2. In *Make to Care*. Libraccio Editore.
https://www.maketocare.it/-/media/ems/conditions/rarediseases/brands/maketocare-it/ReportMTC2_2019.pdf
- Malyk, M. (2022, October 25). Importance Of Cultural Awareness In The Workplace: How To Become More Culturally Aware. <https://www.easylama.com/blog/importance-of-cultural-awareness/>
- MATT O'ROURKE. (2020, December 28). Key Stakeholders in Digital Transformation. Matt O'Rourke. <https://mattorourke.us/2020/12/28/key-stakeholders-in-digital-transformation/>
- Mendelow, A.L. (1981). Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept. *International Conference on Interaction Sciences*.

- OECD & European Union. (2013). Policy Brief on Entrepreneurship for People with Disabilities. In OECD (ISBN 978-92-79-33519-8). Publications Office of the European Union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-entrepreneurship-people-disabilities.pdf>
- Ohio University. (2020, February 3). Seven Skills for Social Entrepreneurs. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/seven-skills-for-social-entrepreneurs/>
- Oldman, J. (2019, September 26). 10 Free Screen Readers For Blind Or Visually Impaired Users. Usability Geek. <https://usabilitygeek.com/10-free-screen-reader-blind-visually-impaired-users/>
- OPEN Group | Impresa Sociale Bologna. (2022, July 26). Open Group. <https://opengroup.eu/>
- Parakala, K. P. (n.d.). *Ten emerging trends shaping our new future*. GHD. <https://www.ghd.com/en/perspectives/ten-emerging-trends-shaping-our-new-future.aspx>
- Pastorelli, G. (2022, March 15). L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità: verso una prossima economia sociale? *Rivista Impresa Sociale*. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-sfida-transizione-digitale>
- Quora. (2017, September 11). What Are The Most Important Skills Entrepreneurs Need? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/09/11/what-are-the-most-important-skills-entrepreneurs-need/?sh=228537aa106c>
- Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. *Information Systems Journal*, 31(5), 647–671. <https://doi.org/10.1111/isj.12362>
- Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. *E-Poslovanje*, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>
- Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. E-Marketing: p357
- Sherman, S. (2011). Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/RV77-BE79>
- Skov, A. (n.d.). The Digital Competence Wheel. Center for Digital Dannelsen. <https://digital-competence.eu/dc/>
- Smith, B. R., Cronley, M. L., & Barr, T. F. (2012). Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude toward Social Enterprise on Donor Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 142–157. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.033>
- Social Business Design. (2021, October 17). Business Models for Social Enterprises. <https://socialbusinessdesign.org/business-models-for-social-enterprises/>
- Social Enterprise Networking. (2022, January 19). Rural Social Enterprise Hub. <https://ruralsehub.net/project/chapter-social-enterprise-networking/>
- Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital. (2015). *Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital*, 13 2015, 21–31. <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632080.pdf>
- *Social enterprises*. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en
- Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. (2014). In European Commission. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/advanced-technologies/strategic-policy-forum-digital-entrepreneurship_en
- Team, B. B. F. (n.d.). Content Marketing vs. Advertising: What's the Difference? <https://www.bluefrogdm.com/blog/content-marketing-vs.-advertising-whats-the-difference>
- Track-IT Switch Interface - Buy Online. (n.d.). Pretorian Technologies. <https://www.pretorianuk.com/track-it>

- Waligóra, A. W. (2020). 5 APPLICATIONS FOR THE SOCIAL CAPITAL-CREATING ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 5 Applications for the Social Capital-Creating Role of Social Entrepreneurship, ISSN 0394-7947. <https://doi.org/10.14596/pisb.360>
- What is Social Capital ? - Meaning, Barriers and its Application. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-capital.htm>
- What is Social Innovation ? (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-innovation.htm>
- Wikipedia contributors. (2022, February 28). Sip-and-puff. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Sip-and-puff>
- Wikipedia contributors. (2022b, November 23). Footmouse. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Footmouse>
- Zinnbauer, D. Z., European Commission, Directorate-General Joint Research Centre, & Institute for Prospective Technological Studies. (2007). What can Social Capital and ICT do for Inclusion? (ISBN 978-92-79-05014-5). Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.jrc.es/>



Sufinansira Evropska Unija

Финансирано средствима Европске Уније. Изнесени ставови и мишљења су ставови и мишљења аутора и не мора да се подударају са ставовима и мишљењима Европске Уније или Европске извршне агенције за образовање и културу (ЕАЦЕА). Ни Европска Унија ни ЕАЦЕА не могу да се сматрају одговорнима за њих.