

BIZNIS PLAN

Socijalno preduzeće “QUAD SE”



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future

Sadržaj

Rezime	Error! Bookmark not defined.
1. Opis ideje socijalnog preduzeća	4
1.1. Istorija ideje osnivanja socijalnog preduzeća	5
1.2. Društvena svrha	7
1.3. Zaštita životne sredine	7
1.4. Vizija	8
1.5. Misija	8
1.6. Strateški ciljevi	9
1.7. Pravni oblik organizovanja	10
2. Usluga	13
2.1. Opis usluge i njegova inovativnost	13
3. Sektorsko tržište turizma	14
3.1. Mikro i makro tržišni potencijali	15
3.2. Istraživanje tržišnih potencijala i segmentacija tržišta	16
3.3. Ciljani kupci usluge	18
3.4. Dodatna korist za kupce	22
4. Poslovno okruženje	23
4.1. SWOT analiza	23
4.2. Konkurencija	24
5. Promet i održivost-finansije preduzeća	26
5.1. Potrebna ulaganja	26
5.2. Finansijska projekcija poslovanja	27
5.3. Finansijski pokazatelji iz projekcija ukupnih godišnjih prihoda i rashoda	28
5.4. Izvori finansiranja	29
5.5. Procena rizika i finansijski zaključak	31
6. Marketing i prodaja	32
6.1. Marketing plan	32
7. Upravljanje projektom socijalnog preduzeća	33
7.1. Interna i eksterna analiza	33
7.2. Poslovna strategija	34
7.3. Terminski plan implementacije projekta socijalnog preduzeća	35
ZAKLJUČAK	36





Uvodne napomene

Socijalno preduzetništvo može da doprinese znatno većoj i široj društveno-ekonomskoj transformaciji i zapošljavanju teže zapošljivih kategorija stanovništva. Iskustva pojedinih zemalja članica EU pokazuju da socijalno preduzetništvo može biti komplementarna snaga tržištu i državnim intervencijama jer socijalna preduzeća danas čine važan segment svetske i evropske ekonomije – ovaj sektor zapošljava 11 miliona ljudi u Evropi, što je oko 6,7% zaposlenih u EU. Samo kooperative kao oblik socijalnog udruživanja, kojih je u EU registrovano 240 hiljada, zapošljavaju direktno 4,7 miliona ljudi i imaju 143 miliona članova. Istovremeno, zdravstvene i usluge socijalne zaštite koje pruža socijalna ekonomija obuhvataju 120 miliona korisnika.

Socijalno preduzeće je biznis koji posluje s idejom da kroz profit koji ostvaruje putem prodaje proizvoda ili usluga ispuni jasnu socijalnu misiju. Drugim rečima, profit preduzeća (*bez obzira na vrstu registracione forme*) ne služe pojedincu, nego imaju svoju socijalnu svrhu i dimenziju, kao što je investiranje u zapošljavanje osoba koja imaju ograničene mogućnosti za to. Osnovna karakteristika socijalnih preduzeća jeste da ostvaren profit ostaje preduzeću i služi za proširivanje delatnosti i poboljšanje poslovanja. Dakle, socijalno preduzeće je preduzeće koje posluje u društvene svrhe. Društveni ciljevi poslovanja podjednako su važni kao i tržišne aktivnosti, što se često naziva i dvostruki krajnji rezultat. Kao i svako drugo preduzeće, i socijalno preduzeće je usmereno na stvaranje prihoda svojim učestvovanjem na tržištu, ali njegova posebnost proističe iz načina na koji koristi svoj profit – sa ciljem ostvarivanja pozitivnih efekata na društvo, lokalnu zajednicu i prirodnu sredinu.

Imajući gore navedeno u vidu, u okviru jednog od rezultata projekta QUAD SE, sufinansiranog od strane IPA Programa Prekogrančne saradnje Mađarska-Srbija, osniva se socijalno preduzeće – čiji je osnovni cilj da omogući privlačan i inovativan model prevoza, zasnovan na ekološki prihvatljivi način, za bilo koju osobu, uključujući osobe sa ograničenim mogućnostima kretanja¹.

¹ Npr. osobe sa invaliditetom, osobe sa smanjenom pokretljivošću i osobe s invaliditetom smanjene pokretljivosti



Pomenuti rezultat za dugoročni cilj ima doprinos održivom i participativnom rastu okruženja u kojem deluju i žive osobe sa ograničenim mogućnostima kretanja, ali istovremeno, omogućava najugroženijim i osetljivim grupama stanovništva da ostvaruju ona prava koja su im proklamovana mnogim međunarodnim i nacionalnim dokumentima. Zbog navedenog, kroz ovaj biznis plan je provedena analiza potencijala i mogućnosti za uspostavljanje inovativnih turističkih usluga uz omogućavanje turističkih sadržaja za osobe sa ograničenim fizičkim mogućnostima u vidu osnivanja socijalnog preduzeća. Međutim, treba imati u vidu da ovaj biznis plan obezbeđuje osnovne smernice - ali ne predstavlja krajnje odredište, te će se isti sigurno dopunjavati i menjati, jer je proces razvoja socijalnog preduzeća „živa” materija, kao i svaki drugi poslovno-socijalni poduhvat. Međutim, osnovna svrha plana jeste da na početku posluži da potvrdi kredibilitet u komunikaciji sa zainteresovanim stranama ali i da učvrsti međusobno poverenje koje je uspostavljeno sa relevantnim akterima pokretanja ove vredne inicijative čiji su detalji prezentovani u delu Zaključka ovog Biznis plana.

1. Opis ideje socijalnog preduzeća



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future

1.1. Istorija ideje osnivanja socijalnog preduzeća

Do donošenja Zakona o sprečavanju diskriminacije osoba sa invaliditetom 7. aprila 2006. godine, u Srbiji su društvena briga i pažnja o osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja bile usklađene uglavnom prema tzv. “medicinskom modelu” - a samim pravima osoba sa invaliditetom bavili su se samo zakoni koji regulišu socijalna davanja, medicinske usluge i posebne modele zapošljavanja. Zakoni koje se odnose na postupak u sudskim i upravnim postupcima, poznavali su pojam kao što su „nemoćna lica, invalidne osobe“, i slično. No, ratifikacijom Konvencije Ujedinjenih nacija o pravima osoba sa invaliditetom 29. maja 2009. godine i Opcionog protokola uz Konvenciju o pravima osoba sa invaliditetom, ovi značajni međunarodni akti postali su deo unutrašnjeg pravnog sistema Srbije. Usvajanjem Zakona o zabrani diskriminacije osoba sa invaliditetom 26. marta iste godine, domaće zakonodavstvo je u značajnoj meri približeno standardima Evropske unije, čime je otvorena mogućnost za efikasniju zaštitu prava osoba sa invaliditetom. Ovi standardi podrazumevaju načelo nediskriminacije, punog i delotvornog učešća i uključenosti u sve sfere društvenog život i poštovanje različitosti i prihvatanje osoba sa invaliditetom kao dela raznovrsnosti ljudskog roda.

Usvajanjem ovog savremenog modela Srbija se obavezala i na principe: jednakosti mogućnosti, pristupačnosti, poštovanja razvojnih kapaciteta dece sa invaliditetom i poštovanja prava te dece da očuvaju sopstveni identitet. Međutim, usvajanje novog seta zakona nije samo po sebi dovoljno pa je neophodno nastaviti sve procese u posebnim aspektima zaštite - jer i dalje nedostaju institucije sistema vezane za borbu protiv diskriminacije i sprovođenje antidiskriminacionih propisa. Konvencija Ujedinjenih nacija o pravima osoba sa invaliditetom u članu 28. propisuje pravo osoba sa invaliditetom i njihovih porodica na: adekvatan životni standard, uključujući i pravo na pristup službama pomoći po pristupačnim cenama, programima socijalne zaštite i programima za smanjenje siromaštva.

Sve gore navedeno nas je motivisalo da se i putem osnivanja socijalnog preduzeća omogući osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja i fizičkim mogućnostima da ostvare svoja prava u određenim segmentima života, u ovom slučaju, tzv. „pristupačnog turizma” (engl. Accesible





tourism).

„Pristupačni turizam je proces omogućavanja svakome da uživa u turističkim iskustvima. No, činjenje turizma pristupačnim nije samo društvena odgovornost, nego takođe i mogućnost za poslovne poduhvate koji će doprineti razvoju konkurentnosti turizma u Evropi”

- je samo jedan od navoda iz relevantnih dokumenata Evropske unije kojim smo se rukovodili prilikom razvoja ideje o osnivanju socijalnog preduzeća. Ideja je, u partnerstvu sa nevladinom organizacijom „LEADER Plus”, i projektnim partnerom iz Mađarske, pretočena u projektni prijedlog, čije odobrenje od strane Delegacije Evropske unije kroz IPA Prekograničnu saradnju sa Mađarskom omogućava i osnivanje socijalnog preduzeća. Osnovna ideja je dakle proistekla iz potrebe da turizam, kao vrlo bitna grana ekonomije, može manjim prilagođavanjem postati i ekonomski privlačnija, ali i društveno odgovornija prema osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja.

Ideja se ogleda u tome da pružanje inovativne turističke usluge u vidu turističkih prevoza i poseta nacionalnim rezervatima i parkovima prirode značajno podržava korisnike, ali će dodatno doprineti i očuvanju životne sredine i održivog razvoja ovih destinacija. Ovo je posebno bitno zbog činjenice da u prekograničnom području Srbije i Mađarske ne postoje veoma popularne turističke destinacije, gdje je razvijenost ove grane ekonomije znatno ispod Evropskog proseka. Sa druge strane, nacionalni rezervati i parkovi prirode, koji inače imaju značajan broj posetilaca, nisu skoro nikako prilagođeni osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja i/ili umanjnim telesnim sposobnostima, te ne postoje usluge koje su dizajnirane i razvijene na način da budu „inkluzivne” i da privlače nove poseoite, posebno one sa ograničenim mogućnostima kretanja, njihove porodice i prijatelje. U ovom smislu dolazi do posebnog izražaja ideja, podržana od strane velikog broja aktera, da se poveća stepen inkluzije osoba sa ograničenim mogućnostima kretanja i isto „pretoči” u uživanje turističkih blagodati, u kojem već uživaju mnoge osobe koje nemaju ovu vrstu izazova – što se treba pokušati rešavati na sistematski način, čemu doprinosi i ova inicijativa osnivanja socijalnog preduzeća.



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future



1.2. Društvena svrha

Naša društvena svrha se ogleda u tome da smo:

- Orentisani socijalnoj inkluziji osoba sa ograničenim mogućnostima kretanja / umanjenim telesnim sposobnostima u sve segmenta rada i života,
- Orentisani dobiti zajednice kao osnovnom razlogu za pokretanje socijalne inovacije,
- Orentisani da pružamo usluge turističkom tržištu na preduzetnički i inovativan način te da svoju dobit usmerimo za postizanje dodatnih društvenih ciljeva,
- Orentisani primarno uslugama ranjivim kategorijama stanovništva, te
- Orentisani metodi organizacije koji odlikavaju misiju socijalnog preduzeća, primenjuju demokratske i participativne principe, uz uključivanje zaposlenih, klijenata i drugih zainteresovanih aktera.

1.3. Zaštita životne sredine-dodatna korist

U tesnoj vezi sa kvalitetom pruženih usluga u turizmu jeste i očuvanje kvaliteta životne sredine. Životna sredina ima neprocenjivu vrednost i značaj za razvoj turizma. S druge strane, i turizam utiče na životnu sredinu i promene u njoj. Navedena međuzavisnost, odnosno simbioza životne sredine i turizma doveli su do afirmacije koncepta održivog razvoja turizma, koji u osnovi podrazumeva zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje sopstvene potrebe. Za održivim razvojem turizma nisu zainteresovane samo lokalne zajednice i pokreti za zaštitu životne sredine, već i sami turisti jer su danas najatraktivnije one turističke destinacije koje imaju očuvanu „fizičku” sredinu, zaštićenu prirodu i antropogene turističke resurse. Zaštita prirode u Republici Srbiji smatra se državnim i društvenim interesom. Prema podacima Zavoda za zaštitu prirode u Srbiji je ukupno zaštićeno 464 prirodnih dobara (nacionalni parkovi, parkovi prirode, predeli izuzetnih odlika, specijalni rezervati prirode, spomenici prirode, područja od kulturnog i istorijskog značaja i drugi), kao i 215 prirodnih retkosti (biljne vrste) i 427 prirodnih retkosti (životinjske vrste). Zaštićena područja u Srbiji



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future

smatraju se pravim draguljima prirodnog nasleđa, a razvoj turizma u ovim područjima veoma je značajan jer pruža mogućnost posetiocima/turistima da upoznaju prirodna bogatstva što, takođe, doprinosi i boljem životu lokalnog stanovništva. Imajući u vidu da se socijalno preduzeće značajno oslanja svojom idejom i konceptom rada na zaštitu životne sredine, ovaj spoj ekonomske, socijalne i ekološke koristi je jedna od osnovnih prednosti preduzeća koje se u budućnosti moraju valorizovati i iskoristiti kao mogućnost.

1.4. Vizija

Imajući u vidu gore navedeno, poštujući SWOT analizu (pogledati dole), osnovna Vizija preduzeća glasi:

„QUAD SE je lider u pružanju inovativnih turističkih usluga u socijalnom preduzetništvu, primarno namenjenih osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima”

1.5. Misija

Iz Vizije proizilazi i Misija koja glasi:

„Motivacijom za otvarivanje pozitivne društvene promene prema sa ograničenim mogućnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima, razvijati socijalno preduzeće kao sredstvo kojim ćemo ostvariti svoje strateške ciljeve”



1.6. Strateški ciljevi

S obzirom na prethodno utvrđenu viziju i misiju preduzeća, uz uvažavanje zahteva da srednjeročni ciljevi na period od 3-5 godina, treba da budu jasni, realni, specifični i ostvarivi, drugoročni strateški ciljevi socijalnog preduzeća QUAD SE se mogu definisati kao:

- SC1. Podržati socijalnu inkluziju u Srbiji putem zapošljavanja osoba iz socijalno ugroženih i ranjivih grupa, koje su inače u najvećoj meri izostavljene sa tržišta rada,
- SC2. Poboljšati kvalitet života građanki i građana Srbije kroz ulaganje/reinvestiranje najvećeg dela dobiti u rešavanje društvenih, ekonomskih i ekoloških problema, a kroz ekonomsko osnaživanje i socijalno uključivanje marginalizovanih grupa i pojedinaca, podrška održivom razvoju i zaštiti životne sredine,
- SC3. Povećanjem stepena pristupa socijalnim uslugama (obrazovanje, zdravstvena zaštita, zapošljavanje i sl.) ranjivim grupama u lokalnim zajednicama Srbije,
- SC4. Stimulisati dodatne akcije vladinog, privatnog i nevladinog sektora u rešavanje društvenih, ekonomskih i ekoloških problema osoba sa ograničenim mogućnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima, putem pokazivanja faktora uspešnosti socijalnog preduzeća.

Pored gore navedenih eksternih ciljeva, interni ciljevi trebaju biti (kratkoročni ciljevi):

- Obezbediti rentabilnost socijalnog preduzeća kroz aktivan rad i delovanje na tržištu,
- Srednjoročno ostvariti profitabilnost i likvidnost socijalnog preduzeća,
- Ostvariti minimalno tržišno učešće na osnovu kojeg se mogu graditi nove, inovativne usluge, uz omogućavanje visokog kvaliteta - usluge kojima se klijenti vraćaju,
- Omogućiti stvaranje uslova za povećanje produktivnosti i stimulisanje razvoja i kreativnosti u cilju uvođenja inovacija u usluge tj. turistički proizvod.



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future



1.7. Pravni oblik organizovanja

Socijalno preduzeće “QUAD SE” će obavljati poslove iz domena turističkih usluga a na samo poslovanje će imati uticaj propisi koji regulišu pomenute delatnosti doneseni na nivou Republike Srbije. U pravnom sistemu, koncept socijalnog preduzetništva još uvek nije na adekvatan način prepoznat. Dakle, u Srbiji ne postoji institucija koja je direktno nadležna za poslove socijalnih preduzeća a nedavno su pojedine institucije sistematizacijom radnih mesta nominalno uvele odseke i kancelarije za socijalna preduzeća. Primeri takvih institucija su Ministarstvo nadležno za socijalnu politiku sa Odsekom za podsticanje razvoja socijalnog preduzetništva, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom, kao i Privredna komora Srbije sa Biroom za socijalno preduzetništvo (*koji je posle manje od godinu dana postojanja ukinut*). Dakle, ne postoji sistemsko rešenje koje bi „na jednom mestu” regulisalo cijeli koncept socijalnog preduzetništva, te je neophodno uzeti u obzir više različitih zakona. Kao najvažnije, izdvajaju se: 1) Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom; 2) Zakon o udruženjima; 3) Zakon o privrednim društvima i 4) Zakon o zadrugama; 5) Zakon o zadužbinama i fondacijama.

Važniji opšti propisi koji regulišu pomenutu oblast su:

- Zakon o udruženjima (Sl. Glasnik RS, br. 51/09) - *Zakon o udruženjima propisuje da se udruženje može osnovati radi ostvarivanja ili unapređenja bilo kojeg zajedničkog ili opšteg cilja ili interesa, koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom. Udruženje se ne može osnovati u cilju sticanja dobiti, jer bi to bilo u suprotnosti sa samom definicijom udruženja kao nedobitne (neprofitne organizacije). Međutim, to ne znači da udruženje ne može neposredno obavljati privrednu delatnost kao dopunsku delatnost u cilju sticanja prihoda, kojim se finansiraju osnovni statutarne ciljevi udruženja. Takođe, udruženje može osnovati privredno društvo radi obavljanja bilo koje zakonom dozvoljene delatnosti.*
- Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom (Službeni glasnik RS, br. 36-09) - *Ovaj zakon predviđa da posebni oblici zapošljavanja i radnog angažovanja osoba sa invaliditetom mogu biti organizovani kao socijalno preduzeće. Socijalno*





preduzeće određeno je kao privredno društvo koje se osniva za obavljanje delatnosti koja je usmerena na zadovoljavanje potreba osoba sa invaliditetom, i koje nezavisno od ukupnog broja zaposlenih zapošljava najmanje jednu osobu sa invaliditetom. Takođe, propisano je i da socijalno preduzeće posluje u skladu sa propisima o privrednim društvima. Zakonom se propisuje da deo svojih ostvarenih prihoda preduzeće mora da investira u integraciju sopstvenih korisnika u društvo i poboljšanje njihovog životnog standarda, uslova rada i radnih veština, a da pritom zakonom nije definisano o kom procentu prihoda je reč.

- *Zakon o privrednim društvima (Sl. Glasnik RS br. 125-04) - Ovaj zakon je važan izvor prava za socijalna preduzeća, jer mnogi drugi propisi upućuju na shodnu primenu odredbi ovog zakona. Ipak, treba imati na uma da po svojoj definiciji privredna društva imaju čisto lukrativne ciljeve (sticanje dobiti). Prema ovom zakonu, društvo s ograničenom odgovornošću (DOO) je privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica (najviše 50), u svojstvu članova društva, radi obavljanja određene delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Za svoje obaveze društvo s ograničenom odgovornošću odgovara celokupnom svojom imovinom. Član društva ne odgovara za obaveze društva svojom imovinom, osim do iznosa neunetog uloga u imovinu društva.*
- *Zakon o zadrugama (Sl. List SRJ, br. 41/96, 13/98, Sl. List RS, br 1012/2005, 34/2006) - Zadrugu mogu osnovati samo fizička lica, radi ostvarivanja svojih ekonomskih, socijalnih i kulturnih interesa, na principima dobrovoljnosti, solidarnosti, demokratičnosti, ekonomskog učesća, jednakog prava upravljanja, samostalnosti, zadružnog obrazovanja i međuzadružne saradnje. Zadruge predstavljaju pravni oblik koji ima najviše zajedničkih karakteristika sa socijalnim preduzetništvom. Za to postoji nekoliko razloga: 1) istorijski: zadruge su omogućavale organizovanje po principima demokratičnosti, jednakih udela i zajedničke distribucije profita; 2) sociološki: načela zadrugarstva odgovaraju motivima solidarnosti i inkluzivnosti koji su osnova i za socijalno preduzetništvo.*
- *Zakon o zadužbinama i fondacijama (Službeni glasnik RS br 88/10) - Zadužbina se ovim zakonom definiše kao pravno lice bez članova kojem je osnivač namenio određenu imovinu (osnovna imovina) radi dobročinnog ostvarivanja opštekorisnog cilja ili privatnog interesa,*



odnosno cilja koji nije zabranjen. Kao i u slučaju udruženja, nema pravnih prepreka da zadužbine i fondacije osnivaju privredno društvo, radi obavljanja privredne delatnosti. Sredstva zadužbina i fondacija su potencijalni izvor finansiranja socijalnog preduzetništva.

Ostali propisi od značaja za socijalno preduzetništvo su: Zakon o socijalnoj zaštiti i obezbeđivanju socijalne sigurnosti građana (omogućava da socijalna preduzeća budu licencirani pružaoci specifičnih usluga) i Zakon o volontiranju (ukoliko socijalno preduzeće angažuje volontore radi smanjenja troškova).

Međutim, razlike između socijalnih preduzeća i udruženja građana su da socijalna preduzeća koriste komercijalna sredstva (tržišnu delatnost) da bi postigla svoj društveni/ekološki cilj, u centru aktivnosti socijalnog preduzeća je da osigura da kupci kupe proizvode ili usluge koje ono nudi na tržištu, razvoj poslovanja biće pod uticajem promena/mogućnosti koje se dešavaju na tržištu (čime se udaljavamo od društvene potrebe na kojoj je zasnovana biznis ideja) te socijalno preduzeće obično priprema biznis plan za 3-5 narednih godina, sa ciljem razvoja svog udela na tržištu. Ovaj pristup razlikuje se od uobičajenog projektnog planiranja, kada je reč o bespovratnim sredstvima (donacijama) u okviru udruženja i organizacija.

Imajući gore navedeno u vidu, i pored određenih nedostataka, naoptimalniji model pravnog rešenja predmetnog pitanje je da se **socijalno preduzeće registruje kao Udruženje građana „QUAD SE Socijalno preduzeće”**, a prvenstveno zbog činjenice da Zakon o udruženju građana u potpunosti omogućava da se ispoštuju tri osnovna kriterijuma koja određuju socijalno preduzeće i koji odgovaraju osnovnoj ideji, viziji i misiji preduzeća. Udruženja građana su, kako sam naziv kaže, udruženja pojedinaca okupljenih oko konkretnog društvenog cilja. Sa druge strane, privredna delatnost će omogućiti da se uz pomoć tržišta stvore još bolji, pre svega, finansijski uslovi za društveni uticaj. Odluke o pravcu razvoja i delovanja Udruženja će u ovom slučaju biti doneseni demokratski, putem različitih organa koji garantuju učešće članova, kontrolu i transparentnost rada.



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future

Sa druge strane, prevashodna usmerenost na projektno finansiranje udruženjima građana omogućava da sredstva za ostvarenje društvenog cilja se takođe obezbede nezavisno tj. *kombinovano* sa tržištem usluga. Sa druge strane, ukoliko višak prihoda nad rashodima na godišnjem nivou iznosi manje od 400.000,00 RSD, udruženje je oslobođeno plaćanja poreza na dobit pravnih lica. Isto važi i ukoliko neprofitna organizacija ne raspodeljuje dobit među svojim zaposlenima, članovima ili sa njima povezanim osobama; lična primanja zaposlenih nisu veća od dvostrukog proseka za delatnost u kojoj je neprofitna organizacija; ne raspodeljuje imovinu svojim zaposle - nima, članovima ili sa njima povezanim osobama.

2. Usluga

2.1. Opis usluge i njegova inovativnost

Osnovna usluga koju će obavljati socijalno preduzeće je kreiranje i implementacija paketa turističkog proizvoda koji je odnosi na pružanje usluga prevoza i poseta (turističkih „tura”), nacionalnim rezervatima i parkovima prirode, što će dodatno doprineti i očuvanju životne sredine i održivog razvoja ovih destinacija, primarno za osobe sa ograničenim mogućnostima kretanja i/ili umanjenim telesnim sposobnostima. Već smo naveli da je to rezultat projekta „QUAD SE”, sufinansiranog od strane IPA Programa Prekogrančne saradnje Mađarska-Srbija, u kojem je plan da se osnuje socijalno preduzeće – čiji je osnovni cilj da omogući privlačan i inovativan model prevoza, zasnovan na ekološki prihvatljivi način, za bilo koju osobu, uključujući osobe sa ograničenim mogućnostima kretanja (npr. osobe sa invaliditetom, osobe sa smanjenom pokretljivošću i osobama s invaliditetom smanjene pokretljivosti).

Osnovna ideja inovativnosti turističke usluge u vidu turističkih prevoza i poseta nacionalnim rezervatima i parkovima prirode je ta što će ista dodatno doprineti očuvanju životne sredine i održivog razvoja ovih destinacija, te će se obavljati vozilom koje je ekološki prihvatljivije od svih drugih koji se trenutno nude na tržištu. Nadalje, ova inovativnost se ogleda i u tome što je





ovo prvenac i prvi poduhvat ovakve vrste, gdje se prvenstveno u sektoru ruralnog turizma uvodi socijalno preduzeće koje promoviše tzv. Pristupačni turizam, što nije samo pozitivno ekonomsko, društveno ili ekološko pitanje, nego i pitanje ljudskih prava proklamovanih mnogim međunarodnim dokumentima. Ovakav koherentni i sveobuhvatni pristup nadasve nije samo namenjen korisnicima, nego i njihovim porodicama i prijateljima, a destinacije prilagođene ovoj, po statističkom broju, nezanemarivom broju stanovnika Srbije.

3. Sektorsko tržište turizma

Strategija razvoja turizma u Srbiji utvrđena je selektivnim pristupom, pri čemu se posebni značaj pridaje seoskom turizmu (ambijentu, prirodi, hrani, običajima). Veliki značaj imaju i gradovi Srbije u kojima se nalazi veliki broj kulturno-istorijskih spomenika a središte dešavanja jeste svakako Beograd, kao glavni grad koji je veoma značajan za razvoj turizma kojeg godišnje poseti veliki broj turista iz celog sveta. Veliki broj planinskih centara, kao što su: Kopaonik, Tara, Zlatibor, Rudnik, Divčibare - broje veliki broj poseta u toku zimskog perioda i letnjeg perioda. Poslednjih nekoliko godina napravljeno je nekoliko žičara, radilo se i na uređenju ski staza pa se uživanje tokom zimskih dana znatno uvećalo. Istovremeno, Srbija ima velikog potencijala za razvoj seoskog turizma, jer se godišnje može ostvariti veliki prihod, ali i prirodne resurse treba iskoristiti na pravi način. Tako, etno sela beleže veliku posećenost tokom poslednjih nekoliko godina, kao što su: Mokra Gora, Košutnici, Drvenograd, Staro selo a veliku pažnju treba posvetiti i banjском turizmu u Srbiji, koji se vremenom sve više razvija i na čijem se razvoju radi i dalje, ne bi li posetioци upoznali prirodne lepote Srbije na pravi način. Većina banja u Srbiji (više o tome na <http://turizamusbiji.rs/banje/>) leži u podnožju planina, okružene šumom, zaštićene od jakih vetrova i imaju blagu klimu, tako da predstavljaju destinacije pogodne za odmor turista koji nisu ljubitelji zimskih sportova i niskih temperatura. Važno je pomenuti da se u Banjama leče različite vrste bolesti, bavljenje sportskim aktivnostima, ali i različita lekovita bilja koja su dostupna u svakom trenutku, što je posebno korisno sa aspekta ciljne grupe definisane u ovom biznis planu. Turizam je dakle glavni pokazatelj u kom smeru Srbija treba da se razvija jer,



osim poljoprivrede, turizam predstavlja glavnu privrednu delatnost, tako da se u tu granu i dosta ulaže poslednjih godina.

Pored gore navedenog, posebnu pažnju bismo trebali posvetiti segmentaciji sektora na 1. planine Srbije, 2. vinski turizam, 3. aktivni odmor, 4. seoski turizam, 5. banjski turizam, 6. reke i jezera u Srbiji te 7. prirodne lepote, duhovna, kulturna i istorijska znamenja /baština, jer sve navedene imaju potencijal da budu korištene od strane potencijalnih klijenata socijalnog preduzeća.

Posebnu informaciju nam predstavljaju podaci o vrstama turizma prema trajanju boravka turista (boravišni, **izletiški i vikend turizam**), prema stepenu mobilnosti turista (stacionirani i **mobilni**, prema prostornom obuhvatu (lokalni, **regionalni**, nacionalni i međunarodni), dobnoj strukturi (dečiji, omladinski, porodični i penzionerski), prema prostoru u kojem se odvija turizam (primorski, **planinski, termalno-kupališni**, jezerski, **seoski/ruralni i gradski/urbani**), načinu organizovanja putovanja (individualni, **organizovani** i mešoviti), specifični oblici turizma (**zdravstveni, kulturni**, lovni i ribolovni, ekoturizam, **kongresni turizam, verski turizam, manifestacijski**, Robinzonski, te turizam sa temom gastronomije i vinskih puteva). Na osnovu ovih informacija i odabira ciljne grupe, moguće je lakše utvrditi finansijske pokazatelje očekivanih prihoda i rashoda socijalnog preduzeća, koje su svesno „boldovane” u gornjem tekstu.

3.1. Mikro i makro tržišni potencijali

Vežano za gornje podatke, prema poslednjim raspoloživim sekundarnim istraživanjima, danas u Srbiji postoji oko 1.200 socijalnih preduzeća. Ako se izuzmu poljoprivredne zadruge, koje tek treba transformisati u moderne zadruge, procenjuje se da u našoj zemlji posluje više od 400 zdravih i održivih socijalnih preduzeća. Od tog broja oko 3/4 su udruženja građana i fondacije, dok ostale pravne forme obuhvataju preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju i radnu integraciju osoba sa invaliditetom, privredna društva (društva sa ograničenom odgovornošću i preduzetnici), zadruge i zadužbine. U Srbiji se socijalna preduzeća bave sledećim delatnostima:

- Udruženja i fondacije se bave edukacijom i obukom (31%), turizmom i ugostiteljstvom



(18%) i kulturom i umetnošću (11,8%).

- Zadruga prihoduju od otkupa i prodaje poljoprivrednih proizvoda (61,9%), proizvodnje poljoprivrednih proizvoda (36,8%) i trgovine na veliko i malo (23,8%).
- Preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom posluju u oblastima štampanja i umnožavanja (28,9%), proizvodnje odeće i obuće (20%) i proizvodnje nameštaja (17,8%).
- Ostali tipovi socijalnih preduzeća (agencije, inkubatori, *spin-off* preduzeća) prihode ostvaruju najčešće od edukacija i obuka (58,3%) i administrativnih usluga, knjigovodstva i računovodstva (13,3%).

Nadalje, fondacijama i udruženjima građana u socijalnom preduzetništvu je primaran socijalno-humanitarni cilj (44,1%), zadrugama - ekonomsko osnaživanje i zapošljavanje (88,7%), isto kao i preduzećima za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom (75%), dok ostali tipovi socijalnih preduzeća jednako ističu da su im ciljevi ekonomsko osnaživanje i lokalni i održiv razvoj. Edukacija, promocija i informisanje su podjednako zastupljeni kod fondacija, udruženja i drugih tipova socijalnih preduzeća (18,3% i 14,6%). Sumarno gledajući, **oko 60-ak socijalnih preduzeća je aktivno u turizmu i ugostiteljstvu** ali preciznija distinkcija nije poznata – može se pretpostaviti da je minimalno 50% registrovana u sektoru turizma.

3.2. Istraživanje tržišnih potencijala i segmentacija tržišta

Tržišni potencijali predstavljaju veoma bitnu informaciju pri donošenju odluka vezanih za ciljne kupce i definisanje paketa usluga.

Uvidjevši gore navedeno, možemo slobodno zaključiti da, kada su u pitanju tržišni potencijali za pružanje usluga specifično i primarno osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima, situacija je takva da postoji velika potreba za ovakvom vrstom usluge. Prije svega, bitno je naglasiti da područje turizma i razvoja turizma u Srbiji u celini je neizostavan element bilo koje razvojne strategije ili dokumenta razvoja. Sa druge strane, i dalje postoji visok procenat neiskorištenih potencijala, kako je pokazala i SWOT analiza, posebno u



segmentu poređenja sa zemljama u okruženju, koje se primarno fokusirane na određeni vremenski period u jednoj kalendarskoj godini.

Iako u prvom momentu izgleda kako „veliki” poduhvat, postoji veliki potencijal da bi se usluge mogle proširiti na potencijalne klijente iz zemalja Evropske unije (putem posrednika), kako zbog specifičnosti organizacije preduzeća, tako i zbog korisnika i društveno-ekološkog aspekta rada socijalnog preduzeća. Naime, primeran je trend porasta broja turista iz zemalja Evropske unije, ali i bližeg okruženja, gde je samo za zadnje dvije godine registrovano povećanje od preko 1 milion turista u Srbiji, sa prosečnim boravkom od 2,7 dana. Sa druge strane, za preko 0.5 miliona domaćih turista je povećan broj noćenja unutar Srbije², što su veoma dobri potencijali za razmatranje potencijala i segmentacije. No, kako to navodi i jedan od članaka, tokom 2018 i 2019 godine, „strani turisti najviše su boravili u velikim gradovima, a domaći na planinama”³, pa nam i ova informacija govori o segmentaciji ciljanog tržišta.

U donjoj tabeli se vidi i pregled broja turista po NST teritorijama Srbije.

² Podaci preuzeti iz <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G201917012.pdf>, posećeno dana 10.4.2019 god.

³ Tako su domaći turisti najviše boravili u banjama (37 posto), dok je odmor u planinama proveo 33 posto. Strani turisti najviše su boravili u gradovima (61 posto), a najposećeniji su bili Beograd i Novi Sad. Među planinama prednjače Kopaonik, Zlatibor i Tara. Najviše posetitelja bilo je iz zemalja okruženja, zatim iz Njemačke i Austrije.





			Teritorija - NSTJ	REPUBLIKA SRBIJA			SRBIJA – SEVER			Region Vojvodine			SRBIJA – JUG			
			Turisti	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	
Indikator	Vrsta podatka	Period														
Dolasci turista - godišnji podaci	broj	2016		2753591	1472165	1281426	1359642	419526	940116	446492	243439	203053	1393949	1052639	341310	
		2017		3085866	1588693	1497173	1531830	441068	1090762	496625	269025	227600	1554036	1147625	406411	
		2018		3430522	1720008	1710514	1699054	467156	1231898	538472	278516	259956	1731468	1252852	478616	
	Indeksi (2010 = 100)	2016			137.6	111.7	187.7	151.0	104.2	188.8	158.4	135.7	198.2	126.7	115.0	184.7
		2017			154.2	120.5	219.3	170.1	109.6	219.1	176.2	150.0	222.1	141.2	125.4	219.9
		2018			171.5	130.5	250.6	188.7	116.1	247.4	191.1	155.3	253.7	157.4	136.9	259.0
Noćenja turista - godišnji podaci	broj	2016		7533739	4794741	2738998	2991073	1066690	1924383	1123923	660016	463907	4542666	3728051	814615	
		2017		8325144	5150017	3175127	3350319	1116729	2233590	1159845	684394	475451	4974825	4033288	941537	
		2018		9336103	5678235	3657868	3795484	1226599	2568885	1314968	756832	558136	5540619	4451636	1088983	
	Indeksi (2010 = 100)	2016			117.5	96.6	188.6	143.3	100.6	187.4	146.5	119.9	213.8	105.0	95.6	191.5
		2017			129.8	103.8	218.6	160.5	105.3	217.5	151.2	124.4	219.1	115.0	103.4	221.4
		2018			145.6	114.4	251.9	181.9	115.7	250.2	171.4	137.5	257.2	128.1	114.1	256.0

Tehnička napomena: Datum ažuriranja: 7.3.2019., Izvor: RZS

Dakle, korišteni podaci sekundarnog karaktera nam govore da je primetan trend podsticanja razvoja turizma u Srbiji u celini, ali se i prema programskim planovima države, očekuje daljne ulaganje u razvoja ove grane ekonomije, kao komponente za održivi razvoj Srbije.

Imajući gore navedeno u vidu, da se zaključiti da je u ovom momentu Srbija ciljano tržište u početku, a nakon toga planirati da se zaokružena ponuda putem posrednika ponudi i potencijalnim turistima sa tržišta EU i zemalja okruženja (BiH, Crna Gora i Makedonija-kao lideri u broju noćenja iz zemalja okruženja).

3.3. Ciljani kupci usluge

Raspoloživi podaci relevantnih aktera govore da se ukupno 571 780 građana može smatrati OSI. U odnosu na ukupnu populaciju od 7 186 862 građana prema popisu iz 2011, to predstavlja oko 8% (7,96) ukupne populacije. Međutim, ovome treba dodati da je za 119 482 građana status invaliditeta nepoznat, što predstavlja dodatnih 1,66% ukupne populacije. Od ukupnog broja OSI, više od 58% (58,2) čine žene, dok je muškaraca malo manje od 42% (41,8). Od ukupnog broja OSI, najviše ih je prijavilo poteškoću usled problema u hodanju i penjanju uz stepenice, njih 59,5%



The project is co-financed by the European Union

Good neighbours
creating
common future



(4,7% ukupne populacije). Drugi problem po pojavnosti jeste onaj u vezi sa vidom, koji je prijavilo 41,9% ukupnog broja OSI (3,3% ukupne populacije). Sledi problem u vezi sa sluhom, koji je prisutan kod 25,3% skupa OSI (2,0% ukupne populacije), a zatim problem u vezi sa pamćenjem i koncentracijom od 16,8% (1,3% ukupne populacije), sa samostalnošću od 15,4% (1,2% ukupne populacije) i sa komunikacijom i razumevanjem od 10,2% ispitanika sa invaliditetom (0,8% ukupne populacije). Od svih OSI sa datim problemom, njih 66,4% pripada kategoriji starijih od 65 godina, što je 18,1% ukupne populacije u toj starosnoj grupi. Imajući u vidu to da populacija starosti 65 godina i više ima udeo od 60,3% u ukupnoj populaciji sa invaliditetom, ovaj odnos je očekivan. Međutim, nije bespredmetno situaciju posmatrati i iz drugog ugla. Naime, populacija ove starosne dobi (65 godina i više) po prirodi stvari je najmanje aktivna kategorija stanovništva, koja, istovremeno i po pravilu, proživljava zdravstvene tegobe u većem intenzitetu i češćoj pojavnosti. To znači da oko trećine osoba sa poteškoćom u vezi sa problemom sa hodom (bez obzira na upotrebu pomagala) u Republici Srbiji pripada starosnim kategorijama koje se smatraju aktivnijim i boljeg opšteg zdravlja, što može biti od interesa donosiocima odluka, ekspertima i zagovaračima u oblasti pristupačnosti, kao i dostupnosti pomagala, ali istovremeno mogu biti i od interesa za obezbeđenje turističke ponude. Kada pogledamo detaljnije, nizak procenat od 0,5% OSI sa problemom u kretanju izjavilo je da koristi elektromotorna kolica, dok je njih 4,9% navelo da koristi mehanička kolica. Njih 23,2% navelo je da koristi štike kao pomagalo, dok hodalicu koristi 4,5% osoba sa problemom u kretanju. Najzad, 3,5% osoba prijavilo je upotrebu proteze ili drugih ortotičkih pomagala. No, ako bismo uzeli i najmanji broj osoba koja koristi mehanička i elektromotorna kolica – 5,4% u odnosu na procenat od 62% od broja 571 780, i oduzimanjem broja manje aktivnih stanovnika, dolazimo do podatka da u Srbiji preko 18,000 osoba koje mehanička i elektromotorna kolica u svakodnevnom funkcionisanju ali da oko 50% od ovog broja nije aktivno.

Na osnovu svega gore navedenog, možemo doći do inicijalne procjene grupa ciljanih kupaca novokreirane usluge, što ne znači da se socijalno preduzeće treba samo fokusirati na iste, ali će isti biti korišćeni za razmatranje ostalih elemenata biznis plana.



Kada govorimo o kategorijama, prvenstveno mislimo na sledeće:

- a) Prva kategorija potencijalnih kupaca je minimalno **7000 fizičkih osoba**, i to primarno osobe sa umanjnim telesnim sposobnostima iako ali zvaničnog podatka o tome koliko ih je, kao i rangiranje po stepenu invalidnosti u Srbiji ne postoji-osim podataka iz 2011 godine. Takođe, predrasude prema osobama sa invaliditetom su brojne. Najveći problem je nedovoljno razvijena svest građana o problemima i teškoćama sa kojima se osobe sa invaliditetom svakodnevno susreću. S druge strane, dugogodišnja marginalizacija osoba sa invaliditetom i nedovoljno razvijena informativna pristupačnost je učinila da ova grupa građana nije sasvim upoznata sa pravima koja im pripadaju. Iako je evidentno da se situacija na tom planu menja, to se ne dešava brzinom koju tehnološka razvijenost danas omogućava. Takva situacija je naročito izražena u seoskim i nedovoljno razvijenim delovima zemlje, što i inače težak položaj osoba sa invaliditetom čini još težim.
- b) Druga kategorija potencijalnih kupaca je minimalno **100 turističkih agencija** jer je njihova posrednička uloga vrlo značajna sa stanovišta povezivanja ponude i tražnje na turističkom tržištu. Turističke agencije najviše saraduju sa saobraćajnim i ugostiteljskim preduzećima, ali i sa muzejima, galerijama, kongresnim centrima, državnim organima, raznim asocijacijama i drugima, i geografski obitavaju primarno u Beogradu. U svim ovim kontaktima turistička agencija sklapa odgovarajuće ugovore kojima se definiše vrsta posla koji će ona odraditi za račun trećeg preduzeća i iznos provizije (cene za obavljeni posao / nadoknade za njen rad). Uobičajena je pojava na turističkom tržištu da turistička ponuda svoje sopstvene proizvode (usluge smeštaja, ishrane, zabave, rekreacije i sl.) sve više plasira i prodaje preko turističkih agencija. Pored navedenog agencije stupaju u poslovne kontakte i sa raznim osiguravajućim društvima i bankama, pri čemu za svoje korisnike obezbeđuje razne vrste osiguranja, turističku štednju, turističke kredite i niz drugih korisnih usluga. U kontaktu sa lovnim gazdinstvom agencija se može (uz određenu proviziju) starati o dovođenju turista-lovaca na područja koja su atraktivna za ove namene. U kontaktu sa trgovinskim firmama može na tržištu tražiti klijente zainteresovane za šoping-turizam. Kroz saradnju sa turističkom organizacijom jednog mesta može obavljati razne posredničke poslove (transfere, izlete, naručene prevoze, razgledanja...). Delatnost organizovanja putovanja



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future



podrazumeva formiranje turističkog putovanja kao zbir finalnih proizvoda drugih pružalaca usluga, koje organizator putovanja sklapa u jednu celinu i to plasira na tržištu kao sopstveni finalni proizvod, koji prodaje po jedinstvenoj ceni, u svoje ime i za svoj račun. Cena tog finalnog proizvoda – turističkog putovanja, nije jednostavan zbir cena svih usluga u okviru tog putovanja, već je ona uvek niža. Naime, i prevozniku i hotelijeru i svim drugim učesnicima na strani turističke ponude bitni su popunjenost i korišćenje sopstvenih kapaciteta, pa je i u njihovom interesu da za zakupljene kapacitete turističkoj agenciji odobre nižu cenu – cenu sa popustom. Proces stvaranja turističkog putovanja je dugotrajan i treba ga obavljati u kontinuitetu iz godine u godinu. Izrada jednog turističkog putovanja podrazumeva prikupljanje velikog broja informacija o karakteristikama tražnje i ponude, a one se dobijaju istraživanjem turističkog tržišta. Turističke agencije su te koje, vršeći posredničku funkciju, prodaju deo kapaciteta za smeštaj i ishranu, prevoznih kapaciteta raznih saobraćajnih grana, raznih drugih kapaciteta shodno turističkim potrebama (Rent-a-car, iznajmljivanje i korišćenje kongresnih dvorana, prodaja ulaznica za sportske, zabavne i kulturne manifestacije, karata za muzeje, galerije).

c) Treća kategorija potencijalnih kupaca su minimalno **30 rent-a-car agencija** a čije poslove takođe obavljaju čak i turističke agencije. No, iznajmljivanje automobila (rent-a-car), kombija i drugih prevoznih sredstava je veoma popularno i u Srbiji gdje postoje i funkcionišu poznate svetske rent-a-car kompanije – AVIS, HERTZ, BUDGET i mnoge druge – koje se isključivo (ili dominantno) bave iznajmljivanjem automobila. Sa druge strane, mnoge turističke agencije imaju u svom sastavu izvestan broj prevoznih sredstava, bilo da su u njenom vlasništvu, bilo da se radi o lizingu (najmu). To ne moraju biti samo automobili već i razna plovila (brodovi, jahte), kao i drugi prevoznici koji se mogu iznajmljivati turistima, kao što je naš slučaj. Poslove iznajmljivanja vozila rent-a-car agencija obavlja kao zastupnik kompanije ili u okviru sopstvene organizacione jedinice pa je najbolje uspostaviti odnose i sa Rent-a-Car Agencije koje mogu pružiti klijentima i ovu vrstu usluge.

d) Četvrta kategorija potencijalnih kupaca je minimalno **10 prevoznčkih agencija** koje se bave transportom i prevozom putnika u prigradskom i međugradskom prevozu, ali i npr. avio-kompanije poput Air Serbia, koji imaju stalnu potrebu za (do)prevozom osoba sa ograničenim



moгуćnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima jer je avio-saobraćaj jedan od najpoželjnijih načina prevoza i putovanja osoba sa ograničenim mogućnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima.

3.4. Dodatna korist za kupce

Osnovni motiv za kupovinu usluge bi bio pristupačna cena, te inovativnost i kreativnost u ispunjavanju uslova koje određena usluga treba da ispuni kako bi bila primarno razmatrana, a nakon toga i opšteprihvaćena. U tom smislu, osnovna željena korist krajnjih korisnika usluge jeste upravo obezbjeđenje prava koje imaju sve druge osobe, ali i psiho-socijalno zadovoljavanje potreba, koje je sada veoma ograničeno. Govoreći o ovoj potrebi, opšte je poznato da zadovoljavanje socijalnih potreba zauzima visoko mjestu na skali mjerenja ukupnog zadovoljstva kvaliteta života. Sa druge strane, uslugom se obezbjeđuje i dodatna korist za sve kupce, ne samo direktne korisnike, a to je osjećaj zadovoljstva pomaganjem drugima, što i jeste osnovna prednost socijalnog preduzeća u odnosu na privatnu kompaniju.

Sa druge strane, podrazumeva se da mora postojati određena korist, kako za korisnika/kupca, tako i za socijalno preduzeće, koja je u ovom slučaju obostrana a sami uslovi za kupovinu su prilagođeni vrsti usluge koja se pruža. Tako, treba jasno razgraničiti da je korištenje efikasnijeg modela turističke usluge uvijek optimalnije u odnosu na efektivnije, pa je optimalna kombinacija efikasnosti i efektivnosti model za uspeh, kojem se mora težiti.

Kao treći element trebamo pomenuti i korisnost usluge, koja nije samo vezana za socijalnu dimenziju i psihološko zadovoljstvo, nego u suštini postoji veliki stepen korisnosti usluge, ne samo za kupce nego i za turistički sektor (konkurentnost, povećanje prihoda, razvoj), lokalne zajednice (povećanje priliva sredstava u budžete), te povećanja kvaliteta turističke ponude, koja na kraju dovodi i do dugoročnih koristi za sve uključene strane, posebno sa aspekta povećanja svesti za kupovinu usluge.





Imajući sve gore navedeno u vidu, nameće se potreba za započinjanjem kreiranja i uvođenje standarda u turističku uslugu (proizvod socijalnog preduzeća) koji bi omogućio da socijalno preduzeće postane prepoznatljivo kod potencijalnih korisnika kao neko ko zadovoljava najviše standarde za kvalitet u širem smislu (ISO 9000) i užem smislu (ISO 18310). Standard za turizam nije moguće uvesti samostalno, to znači da je on nadogradnja na standard za kvalitet ISO 9001, a najbolje je uvesti ih istovremeno. Kako je u turizmu konkurencija velika, svaki subjekt traga za boljim pozicioniranjem i stabilnim poslovanjem sa tendencijom poboljšanja. Ukoliko konkurencija nije velika, onda stječemo konkurentsku prednost koja će omogućiti više vremena za prilagođavanje ukoliko dođe do takve situacije. Nadalje, prednost je moguće ostvariti standardizacijom pružanja turističkih usluga a najjednostavniji put, koji pri tome garantuje i svetsku prepoznatljivost (npr. koristi se opšte prihvaćena, standardna, terminologija u svakoj zemlji), jeste uvođenje ISO standarda. Suština uvođenja standarda jeste da se pruže usluge koje korisnik očekuje ili da se nadmaše njegova očekivanja. Ako uzmemo u obzir da je turizam grana sa jednom od najvećih stopa rasta, a ujedno i grana koja nije u velikom fokusu ISO standardizacije (uvođenje standarda nije obaveza), dolazi se do zaključka da je mogućnost poboljšanja poslovanja i većeg zadovoljstva korisnika usluga zaista velika. Svako povećanje produktivnosti uz smanjenje troškova je od vitalne važnosti za proizvodni sektor, a turizam proizvodi i isporučuje proizvod tj. uslugu.

4. Poslovno okruženje

4.1. SWOT analiza

Uticajem i značajem eksternih i internih faktora na poslovanje su uočene potencijalne slabosti i pretnje, kako bi adekvatnim taktičkim ali i strateškim poduhvatima uspehli da ih sprečimo. Zbog toga je neophodno provesti SWOT analizu tj. izvršiti poređenje snaga („S“ Strengths), slabosti („W“ Weaknesses), šansi („O“ Opportunities), i pretnji („T“ Threats) kako sledi:



SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Inovativnost i motivacija pružaoca usluge • Inicijalno raspoloživa sredstva za pokretanje preduzeća • Posedovanje sredstva za inicijalno pokretanje uslužne delatnosti • Jedinstveni turistički proizvod specifično dizajniran za određenu grupu stanovništva • Trostruka korist za zajednice i stanovništvo (društvena, ekonomska i zaštita okoline) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak menadžerskih i marketing vještina • Postojanje predrasuda, informacija i svesti turističkih radnika o potencijalima ovog tržišta • Turistička infrastruktura je ograničena (cca 62 objekta imaju mogućnost pristupa za osobe za umanjenom mobilnošću).
ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Spoj ekonomske, socijalne i ekološke koristi socijalnog preduzeća • Dobri potencijali turističkog tržišta u Srbiji • Celogišnji turizam i duga tradicija • Potpuno novi turistički proizvod • Raspoloživi fondovi za razvoj socijalnog preduzetništva • Mogućnost uvođenja standarda ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepostojanje zvaničnih zakonskih regulativa koje se odnose na socijalno preduzetništvo u Republici Srbiji • Nedostatak turističkih agencija orentisanih socijalnom preduzetništvu • Zemlje okruženja nude konkurentne programe

4.2. Konkurencija

Jedna od osnovnih karakteristika savremene svetske ekonomije predstavlja jačanje uslužnog sektora. Danas u ekonomski najnaprednijim zemljama u svetu, tercijarni, to jest uslužni sektor,



The project is co-financed by the European Union

*Good neighbours
creating
common future*



zapošljava oko 65% od ukupnog broja zaposlenih. Savremeni turizam, kao jedna od vodećih delatnosti u okviru uslužnog sektora, učestvuje sa više od 1/3 u svetskoj trgovini uslugama, dok izvoz turističkih usluga čini preko 8% ukupnog svetskog izvoza roba i usluga.

S obzirom na broj učesnika u turističkim putovanjima (domaćim i međunarodnim), kao i na efekte koje turizam ima na ekonomski i ukupan društveni razvoj mnogih zemalja, danas skoro sve zemlje u svetu nastoje da razviju turizam. Na savremenom međunarodnom turističkom tržištu, iz godine u godinu, prisutna je sve žešća konkurencija između glavnih aktera turističke ponude. Pored tradicionalnih turističkih destinacija poslednjih godina se, svojom veoma kvalitetnom turističkom ponudom i prihvatljivom cenom, nameću i neke nove, do nedavno sasvim nepoznate destinacije. Prema navodima Ubavića, sve je teže da se na osnovu raspoloživih prirodnih ili geografskih faktora određena turistička destinacija diferencira svojom ponudom u odnosu na ostale turističke destinacije (Ubavić, 2014, str.3). Iz navedenih razloga neophodno je da se postojećim i potencijalnim potrošačima/turistima ponudi nešto što je drugačije, bolje i dopadljivije u odnosu na druge, kako bi se zauzela što povoljnija pozicija na tržištu.

Šire gledajući, skoro sve zemlje u svetu nastoje da valorizuju svoje turističke potencijale, nudeći pri tome različite turističke proizvode/usluge na turističkom tržištu, kako bi realizovale brojne ciljeve svog ekonomskog i opšteg društvenog razvoja. Republika Srbija je, takođe, razvoj turističke delatnosti svrstala u prioritete svoje aktuelne ekonomske politike i razvojne strategije. Posmatrano iz sadašnje perspektive može se zaključiti da Srbija, još uvek, nije zauzela adekvatnu konkurentsku poziciju u odnosu na druge turističke destinacije, kako u regionu, tako i u svetu

Imajući u vidu specifičnu ideju i turistički proizvod/uslugu kojim će se baviti socijalno preduzeće, ne postoji trenutna konkurencija sa kojom se potrebno nadmetati, što je osnovna prednost socijalnog preduzeća. Međutim, zadržati prednost znači uspješno i kvalitetno uspostaviti i zadržati turističku uslugu koja će u budućem vremenu demotivisati druge potencijalne konkurente za uopšte ulaze na tržište, no to ne garantuje naravno da se konkurencija neće pojaviti. Ova specifična situacija, koja se inače jako rijetko dešava uopšte, nam omogućava da budemo lideri i prvenci u definisanju osnovnih načela i dijelova ponude koji će se eventualno teško „kopirati“ i zauzimati tržišni prostor. Ne postoje indicije da će se pojaviti konkurenti na tržištu sa



sličnom ili istom uslugom, te je neophodno čim prije kreirati ponudu i krenuti u realizaciju socijalne ideje.

5. Promet i održivost-finansije preduzeća

5.1. Potrebna ulaganja

Potrebna ulaganja za početak rada socijalnog preduzeća „QUAD SE“ ogledaju se u ulaganjima u obliku stvari i novca i imaju strukturu kao u sledećim tabelama:

OPREMA KOJA JE POTREBNA ZA OBAVLJANJE DELATNOSTI

NAZIV OPREME	Potrebna broj kom.	Vrednost opreme	Biće kupljena	Biće iznajmljena
ATV vozilo	1	5,000,000	X	

Finansije i finansijski pokazatelji

Ukupan iznos investicije		
Naziv ulaganja	Iznos (RSD)	% Učešće
Oprema	5,000,000	83%
Kreiranje turističke ponude i marketing usluge	500,000	8.5%
Osposobljavanje zaposlenih za pružanje usluga u turizmu	500,000	8.5%
UKUPNO	6,000,000	100%

Potrebna sredstva za investiciju – izvor finansiranja		
Izvor finansiranja	Iznos (RSD)	% učešća
Sopstvena sredstva	500,000	9%
Pomoć i donacije	5,500,000	91%
Kredit	0	0
Ostalo	0	0
UKUPNO	6,000,000	100%

5.2. Finansijska projekcija poslovanja

Projekcija ukupnih godišnjih prihoda od prodaje usluga					
Red. br.	Naziv proizvoda	Jedinica mere	Cena po jedinici (a)	Godišnja količina (b)	Ukupan prihod (a x b)
1.	Tržišni prihodi				
1.1.	Prodaja usluga fizičkim licima	Usluga/Put	35,000	150	5,250,000
1.2.	Prodaja usluga pravnim licima (druga preduzeća, organizacije, institucije)	Usluga/Put	50,000	50	2,500,000
2.	Netržišni prihodi				
2.1.	Bespovratna pomoć kroz donacije – finansiranje od strane javnog sektora, humanitarnih fondova i drugih donatora		0	0	250,000
2.2.	Sporazumi o saradnji u pružanju usluga – javni sektor daje naknadu za određenu uslugu	Usluga/Put	0	0	0



The project is co-financed by the European Union

*Good neighbours
creating
common future*

2.3.	Donacije – humanitarna davanja od strane pojedinaca ili kompanija (mogu biti u novcu ili dobrima – <i>eng. in kind</i>)		0	0	100,000
UKUPNO				200	8,100,000

Projekcija ukupnih godišnjih rashoda RSD

Red. br.	Naziv rashoda		Jedinica mere	Cena po jedinici (a)	Godišnja količina (b)	Ukupan rashod (a x b)
1.	Materijalni troškovi	El. energija	kw	6,00	50	300
		Voda	m3	133,94	50	6650
		Gorivo (200 putovanja x 30 l.)	Put	160,87	6000	965,220
		Održavanje vozila	Usluga	100,000	1	100,000
		Amortizacija	25%	1,250,000	1	1,250,000
2.	Nematerijalni troškovi	Promocija	Mesec	10,000	12	120,000
		Reprezentacija				
4.	Bruto plate		mesec	200,000	12	2,400,000
5.	Kamate			n/a		
UKUPNO						4,842,170

5.3. Finansijski pokazatelji iz projekcija ukupnih godišnjih prihoda i rashoda



The project is co-financed by the European Union

*Good neighbours
creating
common future*

Finansijski pokazatelji iz projekcija ukupnih godišnjih prihoda i rashoda RSD	
ELEMENTI	IZRAČUNAVANJE
Bruto dobit = ukupan prihod– ukupan rashod	3,257,830
Neto dobit = Bruto dobit – porez na dobit	2,769,155
Koeficijent ekonomičnosti = $\frac{\text{ukupan godišnji prihod}}{\text{ukupan godišnji rashod}}$	1,67
Predračunska vrednost vremena vraćanja investicije ulaganja (u godinama)	2,16

5.4. Izvori finansiranja

Socijalna preduzeća spadaju u „hibridne” biznis modele, odnosno njihovi prihodi su kombinacija poslovanja i prihoda sa tržišta od prodaje robe i usluga privatnom ili javnom sektoru i netržišnih prihoda koji dolaze od državnih subvencija, donacija, privatnih donacija, doprinosa u naturi, kao što je, na primer, projekto finansiranje, volonterski rad, itd. Socijalna preduzeća u našoj zemlji, baš kao i u Evropi, mahom računaju na miks prihoda među kojima su donacija i sponzorstva (dolaze od stranih razvojnih organizacija i ambasada kao što su Američka agencija za međunarodni razvoj - USAID, Austrijska razvojna agencija, Ambasada Kraljevine Norveške, Holandska ambasada, Švajcarska agencija za razvoj i saradnju - SDC, EU fondovi, i sl.), različitih fondacija sa predstavništvom u Srbiji (npr. Hajnrih Bel fondacija) ili domaćih fondacija (npr. Trag fondacija, Delta holding fondacija). Vrlo značajan deo sredstava dolazi i od korporacija (Telenor, Japan Tobacco, Coca Cola Hellenic, NIS itd.). Ovde nije reč samo o finansijskim sredstvima, već i o podršci u vidu obuka, mentorstva, studijskih poseta i tome slično. Kod pojedinih donatora (poput Evropske unije) konkursi se objavljuju nekoliko puta godišnje za specifične prioritete definisane



The project is co-financed by the European Union

*Good neighbours
creating
common future*

u strateškim dokumentima vezanim za određenu oblast. Kod drugih donatora (poput Trag fondacije) podnošenje projekata je moguće tokom cele godine, dok se o tome koji projekti će biti podržani odlučuje nekoliko puta godišnje, kada zasedaju odbori za dodelu sredstava.

Potencijalni izvori finansiranja mogu biti:

Fondovi koji podržavaju socijalno preduzetništvo	Fondovi namenjeni finansiranju različitih potreba ranjivih grupa	Potencijalni izvori finansiranja razvoja socijalnog preduzetništva
1. Gradska uprava Grada Beograda	4. Ministarstvo rada i socijalne politike	21. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja,
2. Sekretarijat za socijalnu zaštitu	5. Ministarstvo zdravlja i Ministarstvo prosvete,	22. Fond za razvoj Republike Srbije,
3. Ministarstvo rada i socijalne politike	6. Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova,	23. Nacionalna služba za zapošljavanje,
	7. okrajinski sekretarijat za socijalnu politiku i demografiju,	24. Fond za finansiranje povećanja zaposlenosti,
	8. Fond za razvoj neprofitnog sektora AP Vojvodine,	25. Gradski centar za socijalni rad Beograd,
	9. „Rekonstrukcija – ženski fond,“	26. Fond za mikro razvoj,
	10. Forum NVO,	27. Centralnoevropska inicijativa – CEI,
	11. Centar za samostalni život invalida Srbije PROGRES,	28. Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GIZ,
	12. Fond za udruživanje sredstava Instituta za Romsku dekadu,	29. Slovačka pomoć,
	13. Ministarstvo spoljnih poslova Holandije,	30. Bespovratna sredstva EU i instrument za pretpristupnu pomoć – IPA II.
	14. UNDP,	
	15. UNICEF,	
	16. USAID,	



17. Delegacija EU	
18. Švajcarska agencija za razvoj i saradnju – SDC,	
19. Nemačko razvojno društvo – DEG,	
20. Erste Bank a.d. Novi Sad.	

Projektovani godišnji prihod od fondova koji podržavaju je 250,000 RSD a prema dosadašnjim iskustvima proaktivnih socijalni preduzeća, no, ukoliko ne dođe do realizacije istih, orijentisati se na kredit ili na druge izvore finansiranja.

5.5. Procena rizika i finansijski zaključak

Pokretanje socijalnog preduzeća podrazumeva određeni stepen rizika; kao i kod svakog drugog preduzeća te je gotovo nemoguće da se u toku procesa razvoja socijalnog preduzeća neće doći u situaciju da je neophodno pozajmiti sredstva koja su potrebna za ulaganje u dalji razvoj.

Međutim, sadašnja analiza pokazuje tačku rentabilnosti koja je prihvatljiva te 1,67 koeficient efkonomičnosti sa povratom investicije od manje od 2.5 godine, što je veoma prihvatljivo (sa uračunatom amortizacijom). Projekcija prihoda i rashoda je vršena na osnovu procjena od 200 pruženih usluga na godišnjem nivou (16 putovanja mjesečno) u vrijednosti jedne usluge od 35,000 RSD za fizička lica te 50,000 RSD za pravna lica, što je prihvatljiva cijena za kvalitet i koristi koje donosi.

Međutim, na snazi ostaje rizik od nepribavljanja sredstava planiranih od donacija i podrške za socijalna preduzeća, stoga je potrebno imali alternativni plan u slučaju neostvarivanja ovih ciljeva – predlaže se povećanje broja putovanja mjesečno (u tom slučaju, potrebno je povećati stepen amortizacije na minimalno 40% ako broj pređe 22 putovanja) ili zajam sa smanjenjem roka otplate investicije.



6. Marketing i prodaja

U ovom konceptu marketinga hteli smo da napravimo optimalan odnos socijalno odgovornog poslovanja, ekološkog pristupa, kvaliteta, pristupačnosti cene i profitabilnosti socijalnog preduzeća.

6.1. Marketing plan

U radu svakog preduzeća, pa i socijalnog preduzeća, bez obzira koje je vrste, podrazumeva se i njena informativno-propagandna aktivnost (marketing u turizmu). To je jedna od osnovnih aktivnosti svakog ko pruža usluge u turizmu, kod koje su najbitnije:

- *Podaci koje modifikujemo u informaciju koja se pruža turistima*

U prvom slučaju, neophodno je raspolagati čitavim setom podataka, koje, na zahtev korisnika, treba da se transformiše u tačnu, brzu i ažurnu informaciju. Pomenimo samo brojne carinske, devizne, zdravstvene i druge propise koji turistima moraju biti predočeni kao informacija da bi im se olakšalo putovanje; razne redove vožnje i letenja sa tariferima, popustima; različite kalendare priredbi, manifestacija, postojeće kapacitete za smeštaj i ishranu, kulturno-istorijske spomenike, razne korisne adrese i telefone. Tako se u našem slučaju moraju jasno definisati podaci koji su bitni za osobe sa invaliditetom a posebno se osloniti na koristi koje socijalno preduzeća pruža za lokalnu zajednicu i korisnike u dva tri smisla (ekonomskom, društvenom i zaštiti životne sredine).

- *Ne zadržati ove informacije, nego da budu dostupne kod svakog partnera*

Iako su sve ove informacije, danas, dostupne na internetu, još uvek „živa reč“ npr. šalterskog radnika u turističkoj agenciji može biti, za potencijalnog turistu, od velikog uticaja na donošenje konačne odluke o kupovini određenog turističkog putovanja.

- *Određivanje korisnika informacija (ciljne grupe)*



Korisnik informacije nije isto što i korisnik usluge (ciljna grupe turističkog proizvoda) nego je to širi pojam s obzirom na specifičnost turističkog proizvoda. Ovo prvenstveno mogu biti potencijalni turisti, koji se raspituju o različitim uslugama turističke ponude kako bi što bolje zadovoljili svoje turističke potrebe. Nedostatak prave, tačne i ažurne informacije može da odbije turistu, koji će te informacije potražiti kod druge efikasnije agencije. Kao korisnici informacija mogu se javiti i svi oni subjekti sa kojima se saraduje kao poslovnim partnerima (hotelijeri, prevoznici, rent-a-car agencije) i mnogi drugi.

- *Tehnike i tehnologije koja se koristi u komuniciranju sa okruženjem (poslovnim partnerima, turistima)*

Ovde se mora imati u vidu visok stepen kompjuterizacije poslovanja tako da je neophodno sa ručnih preći na elektronske operacije, i to kako onih poslova koji se obavljaju u računovodstvu, statistici i drugim delovima preduzeća. Komuniciranje sa potrošačima i poslovnim partnerima podrazumeva da preduzeće raspolaže i da koristi različita propagandna sredstva i medije, nastupe na sajmovima, konferencije za novinare i sl. Primena informacione tehnologije u svakodnevnom životu ljudi omogućava i promocioni nastup svakog preduzeća koje, preko lokalnih, nacionalnih i globalnih mreža, „ušla“ na turističko tržište i na ovaj način.

7. Upravljanje projektom socijalnog preduzeća

7.1. Interna i eksterna analiza

Interne metode upravljanja, ali i razvoja i rasta socijalnog preduzeća - kao podsticajni faktori, uključuju konkretne akcije koje se preduzimaju unutar preduzeća, a koje su pod uticajem menadžera i stručnih kadrova. Te akcije, između ostalog, podrazumevaju raspodelu troškova u procesu pružanja usluga, prvenstveno marketinga, konstantno ulaganje u međuljudske odnose ali i brigu za zaposlenima koji rade na pružanju usluga i kreiranju imidža preduzeća, kako u odnosima, tako i u upravljanju zadacima.

Sa druge strane, eksterne metode moraju biti ostvarene oslanjanjem na razvoj dodatnih





inovativnih pristupa u pružanju usluga u sektoru turizma koje nam koriste kao dodatni izvori prihoda. Inovacije su ključ uspeha svakog preduzeća, te se mora pokušavati delovati u tom pravcu. Radi ostvarivanja strateških ciljeva, preduzeće treba kontinuirano ulagati u edukaciju svojih zaposlenih, posebno u segmentu turističkih usluga (npr. Turističkih Vodiča), u poboljšanju uslova u kojima obavljaju svoje aktivnosti, što je od velikog značaja za inovativne pristupe. Sklapanjem ugovora sa inostranim naručiocima i turističkim agencijama bi se upotpunio proces pružanja usluga kao i povezanost sa inostranim tržištima, što bi omogućio rast i razvoj preduzeća.

7.2. Poslovna strategija

Na osnovu svega navedenog, cilj je oformiti snažan brend prepoznatljiv na tržištu pružanja usluga turizma te u tom smislu potrebno raditi na definisanju proizvoda u potpunosti, sa osnovnim fokusom na tržište Srbije, u prvom koraku, a naknadno raditi na razvijanju šire ponude za inostrane turiste. Naravno, raditi na povećanju tržišnog učešća na mikro području tržišta kao i na makro tržištu zemalja EU je prioritet, ali istovremeno je potrebno napraviti iskorak u promovisanju socijalnog preduzetništva (konstantno apliciranje na fondove), unapređenju kvaliteta usluge (ISO sertifikacija), povećati ekološku svest stanovništva (raznim medijskim nastupima) ali i iznalaziti kreativne načine finansiranja (npr. komercijalno reklamiranje na vozilu). Da bi to ostvarili neophodno je putem marketinga navesti potencijalne turiste (fizička lica) **da „kupe” uslugu jer „žele”, pravna lica jer „hoće” a ostale jer im se „stalo”**. Ovim putem je samo moguće željeni obim prodaje usluge i veću akumulaciju koja se može iskoristiti za unapređenje kvalitete, samim tim i ostvarivanje dugoročnih ciljeva socijalnog preduzeća.

U skladu sa izvršenom eksternom i internom analizom, te SWOT analizom, utvrđena je poslovna strategija. Strategija preduzeća polazi od pretpostavke da njena primena treba da dovede do apsolutne tržišne, menadžerske i troškovne sinergije.

Na osnovu svih podataka su utvrđena četiri osnovna cilja od krucijalne važnosti za pokretanje i opstanak preduzeća :



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future



- Prethodno istaknute snage usmeriti na osvajanje tržišta i kreiranja adekvatnog ugleda među ciljnom grupom, odnosno postojećom i mogućom klijentelom, kao i na ostvarivanje konkurentske prednosti,
- Izraditi ponudu usluga koja će se ponuditi svim raspoloživim turističkim agencijama, kao i registrovanim/ovlašćenim organima za promociju i razvoj turizma, kao što je Turistička organizacija Srbije, Nacionalna asocijacija turističkih agencija (JUTA) ili Udruženje turističkih agencija Srbije (ATAS).
- U zavisnosti od finansijske situacije, planirati proširenje delatnosti tj. pružanja usluga putem nabavke novih vozila i za druge regije, kako bi (preventivno) rizik od konkurencije sveli na najmanji nivo i obezbedili još radnih mesta za socijalno ugrožene,
- Ulagati maksimalne napore i novčana sredstva u istraživanje tržišta i zahteva koje nameće tržište, kako bi unapredili i usavršili usluge koje se nude. Iz tog razloga je neophodno uložiti maksimalne napore da preduzeće bude prvenac u pružanju ovakvih usluga za posebne kategorije stanovništva jer se samo kvalitetom usluge i inovacijama može osvojiti i održavati na poprilično turističkom tržištu.

7.3. Terminski plan implementacije projekta socijalnog preduzeća

Plan implementacije projekta socijalnog preduzeća se predlaže da se odvija kroz realizaciju sledećih aktivnosti:

Aktivnosti	Vremenski rok
Kreiranje turističkog proizvoda 1) kreiranje grubog nacrtu programa/ <i>itinerera</i> , 2) sastavljanje kalkulacije cene putovanja („grube“, a zatim i konačne), 3) održavanje prodajne cene,	2 meseca



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future

4) oglašavanje turističkog putovanja i propaganda, 5) informisanje, distribucija, rezervacija, uplata, 6) izvođenje turističkog putovanja, 7) obaveštavanje o izvršenom turističkom putovanju, 8) sastavljanje obračuna, 9) (pred)utvrđivanje uspešnosti.	
Kreiranje ponude ciljnoj grupi (fizička i pravna lica npr. turističke agencije) unutar Srbije – marketing proizvoda	4 meseca
Izraditi plan zaokružene ponude putem posrednika za potencijalne turiste sa tržišta EU i zemalja okruženja (BiH, Crna Gora i Makedonija)	6 meseci
Implementacija aktivnosti prema planu uz konstantni monitoring	6 meseci
Analiza godišnjeg plana i priprema / ažuriranje Biznis plana	12 meseci

ZAKLJUČAK



The project is co-financed by the European Union

*Good neighbours
creating
common future*



Tokom poslednjih nekoliko decenija turizam, kao privredna delatnost, predstavlja „vodeću svetsku industriju”, a posmatrano prema broju učesnika u domaćim i međunarodnim turističkim kretanjima i najmasovnije pojavu u svetskim relacijama. Zbog ekonomskih i drugih efekata koje je ostvario zadnjih 20-ak godina, turizam je postao velika razvojna šansa mnogih zemalja, pogotovu, nerazvijenih i zemalja u razvoju. Duži niz godina turizmu u Srbiji nije poklanjana adekvatna pažnja, a pri tome je bio i prilično izolovan u odnosu na globalne turističke tokove. Osiromašen, i bez konstantne podrške države, turizam u Srbiji nije imao uslove za stabilan i dugoročni razvoj, što je rezultiralo njegovim znatnim zaostajanjem za turističkim razvojem konkurentskih zemalja. Nadalje, savremeno turističko tržište odlikuje se brzim i turbulentnim promenama koje, između ostalog, podrazumevaju stalne promene u popularnosti tradicionalnih turističkih destinacija, kao i u pojavi novih atraktivnih destinacija. Za uspešan nastup na takvom tržištu neophodno je ponuditi postojećim i potencijalnim posetiocima/turistima veću vrednost od svojih konkurenata. Pored cena, kvalitet proizvoda/usluga pruženih turistima postaje jedan od glavnih i opredeljujućih faktora prilikom njihovog budućeg izbora za posetu konkretnoj turističkoj destinaciji.

Izboriti se za pravu poziciju na turističkom tržištu Srbije, okruženja, Evrope i sveta danas je veoma teško. Shodno navedenom, svi kreatori i akteri razvoja turizma u Srbiji moraju da ulože maksimum napora na uspešnom repozicioniranju njene aktuelne tržišne pozicije. Tako mora postupiti i socijalno preduzeće koje je zasnovano na ideji da:

„Pristupačni turizam je proces omogućavanja svakome da uživa u turističkim iskustvima. No, činjenje turizma pristupačnim nije samo društvena odgovornost, nego takođe i mogućnost za poslovne poduhvate koji će doprineti razvoju konkurentnosti turizma u Evropi”

Iz gornjeg navoda, entuzijazmom i proaktivnošću značajnog broja pojedinaca i organizacija, nastala je ideja pružanja inovativne turističke usluge u vidu turističkih prevoza i poseta nacionalnim rezervatima i parkovima prirode, što će dodatno doprineti i očuvanju životne sredine i održivog razvoja ovih destinacija. Naime, nacionalni rezervati i parkovi prirode, koji inače imaju značajan broj posetilaca, nisu skoro nikako prilagođeni osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja i/ili umanjnim telesnim sposobnostim, te ne postoje usluge koje su dizajnirane i razvijene

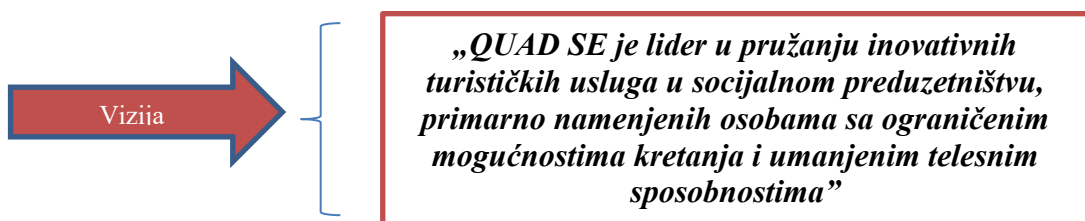


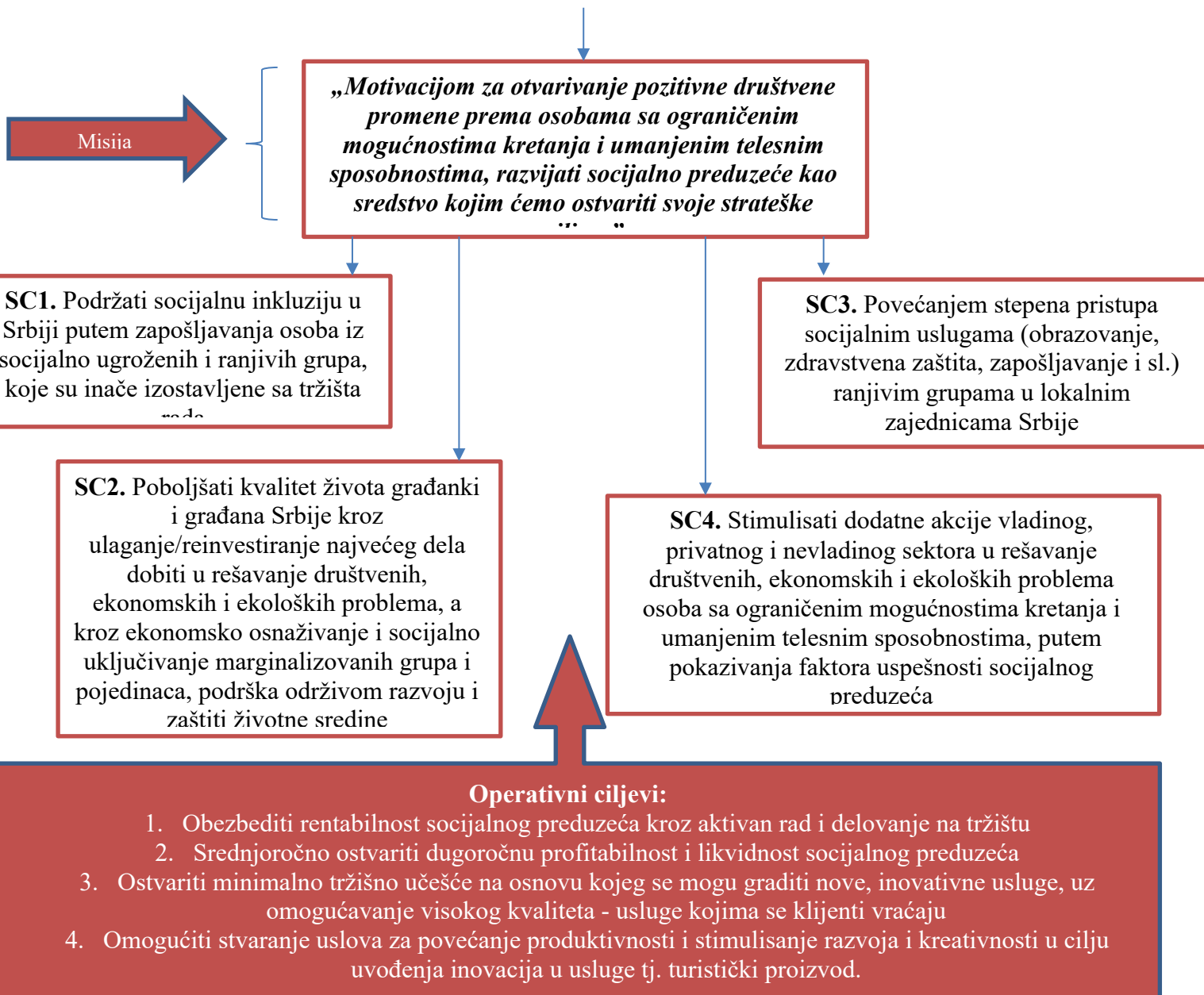


na način da budu „inkluzivne” i da privlače nove poseoite, posebno one sa ograničenim mogućnostima kretanja, njihove porodice i prijatelje. U ovom smislu dolazi do posebnog izražaja ideja, podržana od strane velikog broja aktera, da se poveća stepen inkluzije osoba sa ograničenim mogućnostima kretanja i isto „pretoči” u uživanje turističkih blagodati, u kojem već uživaju mnoge osobe koje nemaju ovu vrstu izazova – što se treba pokušati rešavati na sistematski način, čemu doprinosi i ova inicijativa osnivanja socijalnog preduzeća. Socijalno preduzeće, popularno nazvano kao i sami prekogranični projekat - “QUAD SE” će obavljati poslove iz domena turističkih usluga a na samo poslovanje će imati uticaj propisi koji regulišu pomenute delatnosti doneseni na nivou Republike Srbije te zbog činjenice da Zakoni o udruženju građana i o zadrugama u potpunosti omogućavaju da se ispoštuju tri osnovna kriterijuma koja ih određuju, socijalno preduzeće će se registrovati (pravno pitanje) kao Udruženje građana.

Osnovna društvena svrha novoformiranog socijalnog preduzeća se ogleda u tome da će preduzeće biti orentisano socijalnoj inkluziji osoba sa ograničenim mogućnostima kretanja / umanjenim telesnim sposobnostima u sve segmenta rada i života, dobrobiti zajednice kao osnovnom razlogu za pokretanje socijalne inovacije, pružanju usluga turističkom tržištu na preduzetnički i inovativan način te da svoju dobit usmerimo za postizanje dodatnih društvenih ciljeva, orentisani primarno uslugama ranjivim kategorijama stanovništva, te orentisani metodi organizacije koji odlikavaju misiju socijalnog preduzeća, primenjuju demokratske i participativne principe, uz uključivanje zaposlenih, klijenata i drugih zainteresovanih aktera.

Na osnovu gore navedene svrhe, ekonomskog potencijala i ciljeva, kao i inovativnosti u smislu zaštite životne sredine, izrađena je vizija i misija te definisani strateški i operativni ciljevi, kako je to predstavljeno na donjem prikazu kako sledi:





Osnovna ideja inovativnosti turističke usluge u vidu turističkih prevoza i poseta nacionalnim rezervatima i parkovima prirode je što će ista dodatno doprineti očuvanju životne



The project is co-financed by the European Union

Good neighbours
creating
common future



sredine i održivog razvoja ovih destinacija, te će se obavljati vozilom koje je ekološki prihvatljivije od svih drugih koji se trenutno nude na tržištu. Nadalje, ova inovativnost se ogleda i u tome što je ovo prvenac i prvi poduhvat ovakve vrste, gdje se prvenstveno u sektoru ruralnog turizma uvodi socijalno preduzeće koje promovira tzv. Pristupačni turizam, što nije samo pozitivno ekonomsko, društveno ili ekološko pitanje, nego i pitanje ljudskih prava proklamovanih mnogim međunarodnim dokumentima. Ovakav koherentni i sveobuhvatni pristup, nije samo namenjen korisnicima, nego i njihovim porodicama i prijateljima, a destinacije prilagođene ovom, po statističkom broju, nezanemarivom broju stanovnika Srbije - sa preko 18,000 osoba koje mehanička i elektromotorna kolica u svakodnevnom funkcionisanju.

Kada su u pitanju tržišni potencijali za pružanje usluga, specifično i primarno osobama sa ograničenim mogućnostima kretanja i umanjenim telesnim sposobnostima, situacija je takva da postoji velika potreba za ovakvom vrstom usluge. Prije svega, bitno je naglasiti da područje turizma i razvoja turizma u Srbiji u celini je neizostavan element bilo koje razvojne strategije ili dokumenta razvoja. Sa druge strane, i dalje postoji visok procenat neiskorištenih potencijala, kako je to pokazala i SWOT analiza, posebno u segmentu poređenja sa zemljama u susedstvu, koje se primarno fokusira na određeni vremenski period u jednoj kalendarskoj godini. Korišteni podaci sekundarnog karaktera tokom istraživanja govore da je primetan trend podsticanja razvoja turizma u Srbiji u celini, ali se i prema programskim planovima države, očekuje daljne ulaganje u razvoj ove grane ekonomije, kao komponente za održivi razvoj Srbije. Imajući gore navedeno u vidu, da se zaključiti da je u ovom momentu, socijalnom preduzeću QUAD SE ciljano tržište u početku Srbija, a nakon toga planirati da se zaokružena ponuda putem posrednika ponudi i potencijalnim turistima sa tržišta EU i zemalja okruženja (*BiH, Crna Gora i Makedonija-kao lideri u broju noćenja iz zemalja susedstva*).

Na osnovu analiza, kreiran je predlog inicijalne procene grupa ciljanih kupaca novokreirane usluge, što ne znači da se socijalno preduzeće treba samo fokusirati na iste, ali će isti biti korišćeni za razmatranje ostalih elemenata biznis plana i to: minimalno 7000 fizičkih osoba (primarno osobe sa umanjenim telesnim sposobnostima), minimalno 100 turističkih agencija (posrednička uloga vrlo značajna sa stanovišta povezivanja ponude i tražnje na turističkom tržištu),



minimalno 30 rent-a-car agencija te minimalno 10 prevoznickih agencija. Osnovni motiv za kupovinu usluge bi bio pristupačna cena, inovativnost i kreativnost u ispunjavanju uslova koje određena usluga treba da ispuni kako bi bila primarno razmatrana, a nakon toga i opšteprihvaćena. U tom smislu, osnovna željena korist krajnjih korisnika usluge jeste upravo obezbjeđenje prava koje imaju sve druge osobe, ali i psiho-socijalno zadovoljavanje potreba, koje je sada veoma ograničeno. Treba se pomenuti i korisnost usluge, koja nije samo vezana za socijalnu dimenziju i psihološko zadovoljstvo, nego u suštini postoji visok stepen korisnosti usluge, ne samo za kupce nego i za turistički sektor (konkurentnost, povećanje prihoda, razvoj), lokalne zajednice (povećanje priliva sredstava u budžete), te povećanja kvaliteta turističke ponude, koja na kraju dovodi i do dugoročnih koristi za sve uključene strane, posebno sa aspekta povećanja svesti za kupovinu usluge.

Vezano za gornje, kada se provela detaljnija analiza eksternih i internih faktora na poslovanje (SWOT analiza-pogledati pod 4.1. gore), da se zaključiti da se spoj ekonomske, socijalne i ekološke koristi socijalnog preduzeća, dobri potencijali turističkog tržišta u Srbiji, celogišnji turizam i duga tradicija, potpuno novi turistički proizvod, raspoloživi fondovi za razvoj socijalnog preduzetništva i mogućnost uvođenja standarda upravljanja kvalitetom u uslugu - može smatra osnovnim prednostima na koje se treba fokusirati, a minimizirati nedostatke i pretnje. S tim u vezi, vrlo bitan element je i potreba za započinjanjem kreiranja i uvođenje standarda u turističku uslugu (proizvod socijalnog preduzeća) koji bi omogućio da socijalno preduzeće postane prepoznatljivo kod potencijalnih korisnika kao neko ko zadovoljava najviše standarde za kvalitet u širem smislu (ISO 9000) i užem smislu (ISO 18310). Standard za turizam nije moguće uvesti samostalno, to znači da je on nadogradnja na standard za kvalitet ISO 9001, a najbolje je uvesti ih istovremeno, što se i preporučuje u srednjoročnom periodu funkcionisanja preduzeća (od 3-5 godina).

Kada govorimo o finansijskom aspektu poslovanja preduzeća, svako pokretanje socijalnog preduzeća podrazumeva određeni stepen rizika; kao i kod svakog drugog preduzeća te je gotovo nemoguće da se u toku procesa razvoja socijalnog preduzeća neće doći u situaciju da je neophodno pozajmiti sredstva koja su potrebna za ulaganje u dalji razvoj. Međutim, sadašnja analiza pokazuje





tačku rentabilnosti koja je prihvatljiva te 1,67 koeficient efkonomičnosti sa povratom investicije od manje od 2.5 godine, što je veoma prihvatljivo (sa uračunatom amortizacijom). Projekcija prihoda i rashoda je vršena na osnovu procjena od 200 pruženih usluga na godišnjem nivou (16 putovanja mjesečno) u vrijednosti jedne usluge od 35,000 RSD za fizička lica te 50,000 RSD za pravna lica, što je prihvatljiva cijena za kvalitet i koristi koje donosi. Međutim, na snazi ostaje rizik od nepribavljanja sredstava planiranih od donacija i podrške za socijalna preduzeća, stoga je potrebno imati alternativni plan u slučaju neostvarivanja ovih ciljeva – predlaže se povećanje broja putovanja mjesečno (u tom slučaju, potrebno je povećati stepen amortizacije na minimalno 40% ako broj pređe 22 putovanja) ili zajam sa smanjenjem roka otplate investicije. Međutim, socijalna preduzeća u zemlji, baš kao i u Evropi, mahom računaju na miks prihoda među kojima su donacija i sponzorstva – ali ovde nije reč samo o finansijskim sredstvima, već i o podršci u vidu obuka, mentorstva, studijskih poseta i tome slično. Projektovani godišnji prihod od fondova koji podržavaju je 250,000 RSD a prema dosadašnjim iskustvima proaktivnih socijalnih preduzeća, no, ukoliko ne dođe do realizacije istih, orijentisati se na kredit ili na druge izvore finansiranja.

Konačno, u radu svakog preduzeća, pa i socijalnog preduzeća, bez obzira koje je vrste, podrazumeva se i njena informativno-propagandna aktivnost (marketing u turizmu). To je jedna od osnovnih aktivnosti svakog ko pruža usluge u turizmu, kod koje su najbitnije: *podaci koje modifikujemo u informaciju koja se pruža turistima, ne zadržati ove informacije, nego da budu dostupne kod svakog partnera, određivanje korisnika informacija (ciljne grupe) i tehnike i tehnologije koja se koristi u komuniciranju sa okruženjem (poslovnim partnerima, turistima)*. Vezano za marketing, vrlo bitno je napomenuti i menadžment strukturu projekta socijalnog preduzeća. Drugim riječima, interne metode upravljanja, ali i razvoja i rasta socijalnog preduzeća - kao podsticajni faktori, uključuju konkretne akcije koje se preduzimaju unutar preduzeća, a koje su pod uticajem menadžera i stručnih kadrova. Te akcije, između ostalog, podrazumevaju raspodelu troškova u procesu pružanja usluga, prvestveno marketinga, konstantno ulaganje u međuljudske odnose, ali i brigu za zaposlenima koji rade na pružanju usluga i kreiranju imidža preduzeća, kako u odnosima, tako i u upravljanju zadacima. Sa druge strane, eksterne metode moraju biti ostvarene oslanjanjem na razvoj dodatnih inovativnih pristupa u pružanju usluga u



sektoru turizma koje nam koriste kao dodatni izvori prihoda. Na osnovu svih podataka su utvrđena četiri osnovna cilja od krucijalne važnosti za pokretanje i opstanak preduzeća :

- **Prethodno istaknute snage usmeriti na osvajanje tržišta i kreiranja adekvatnog ugleda među ciljnom grupom, odnosno postojećom i mogućom klijentelom, kao i na ostvarivanje konkurentske prednosti,**
- **Izraditi ponudu usluga koja će se ponuditi svim raspoloživim turističkim agencijama, kao i registrovanim/ovlašćenim organima za promociju i razvoj turizma, kao što je Turistička organizacija Srbije, Nacionalna asocijacija turističkih agencija (JUTA) ili Udruženje turističkih agencija Srbije (ATAS).**
- **U zavisnosti od finansijske situacije, planirati proširenje delatnosti tj. pružanja usluga putem nabavke novih vozila i za druge regije, kako bi (preventivno) rizik od konkurencije sveli na najmanji nivo i obezbedili još radnih mesta za socijalno ugrožene,**
- **Ulagati maksimalne napore i novčana sredstva u istraživanje tržišta i zahteva koje nameće tržište, kako bi unapredili i usavršili usluge koje se nude. Iz tog razloga je neophodno uložiti maksimalne napore da preduzeće bude prvenac u pružanju ovakvih usluga za posebne kategorije stanovništva jer se samo kvalitetom usluge i inovacijama može osvojiti i održavati na turističkom tržištu.**

***Disclaimer:** This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The content of the document is the sole responsibility of CSO Leader+BK and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union and/or the Managing Authority.*



The project is co-financed by the
European Union

Good neighbours
creating
common future