

# Nasveti za pripravo poslovnega načrta za romska socialna podjetja



ZVEZA ZA RAZVOJ ROMSKE MANJŠINE - PREPOROD

## KAZALO

1.	Zveza za razvoj romske manjšine – Preporod.....	3
2.	Uvod – romska socialna podjetja.....	4
3.	Razumevanje trga.....	7
3.1	Analiza potreb romske skupnosti .....	7
3.2	Identifikacija ciljne skupine .....	8
4.	Definiranje poslovne ideje .....	10
5.	Priprava poslovnega načrta.....	12
6.	Učinkovitost in merjenje rezultatov .....	15
6.1	Indikatorju uspeha za romska socialna podjetja .....	15
6.2	Prilagodljivost: Kako se prilagoditi na spremembe in izzive .....	16
7.	Platno poslovnega modela (Business model canvas, BMC) .....	18

## 1. Zveza za razvoj romske manjšine – Preporod

**Zveza za razvoj romske manjšine - Preporod** je organizacija, ustanovljena z namenom spodbujanja in zaščite pravic romske skupnosti v Sloveniji. Naša misija vključuje razvoj in izboljšanje življenjskih pogojev Romov, kot ene od ranljivih skupin ter promocijo njihove kulture in identitete.

**Ključne dejavnosti in cilji zveze so:**

- **Izobraževanje:** Zveza si prizadeva za večjo dostopnost izobraževanja za romske otroke in mlade, saj je izobrazba ključna za socialno vključitev.
- **Zaposlovanje:** Preporod aktivno dela na projektih, ki spodbujajo zaposlovanje Romov ter zmanjšujejo brezposelnost znotraj skupnosti.
- **Kultura in identiteta:** Organizacija se ukvarja tudi s promocijo romske kulture in tradicije, s čimer krepi identiteto in ponos romske skupnosti.
- **Svetovanje in podpora:** Zveza nudi pravno in socialno pomoč ter svetovanje Romom pri različnih izzivih, s katerimi se srečujejo.

Zveza Preporod deluje v sodelovanju z različnimi vladnimi in nevladnimi organizacijami, da bi okrepila glas romske skupnosti in dosegla trajne spremembe v družbi.

Za več informacij o Zvezi za razvoj romske manjšine - Preporod in njihovih aktivnostih lahko obiščete njihovo [uradno spletno stran](#).



## 2. Uvod – romska socialna podjetja

Priročnik z nasveti za pripravo poslovnega načrta za romska socialna podjetja naj bi bil prilagojen specifičnim potrebam in izzivom, s katerimi se srečujejo romske skupnosti.

Romska socialna podjetje je podjetje, ki je zasnovano z namenom ustvariti socialni in gospodarski vpliv v romski skupnosti, obenem pa zagotavljati trajnostno poslovanje. Ta podjetja kombinirajo cilje socialne pravičnosti in gospodarskega uspeha, kar pomeni, da ne stremijo le k dobičku, temveč tudi k reševanju socialnih izzivov, s katerimi se soočajo Romi.

Ključne značilnosti

- **Cilji:** Romska socialna podjetja si prizadevajo za izboljšanje življenjskih pogojev romskih skupnosti. To lahko vključuje zagotavljanje zaposlitvenih priložnosti, dostop do izobraževanja, socialne storitve ali razvoj lokalne infrastrukture.
- **Trajnost:** Romska socialna podjetja so zasnovana tako, da ustvarjajo dobiček, ki se reinvestira v podjetje ali v projekte, ki koristijo skupnosti. Trajnostno delovanje pomeni, da podjetja ne postavljajo dobička na prvo mesto, temveč prioritizirajo socialni vpliv.
- **Vključenost:** V proces oblikovanja in vodenja podjetja so pogosto vključeni člani romske skupnosti, kar povečuje verjetnost, da bodo podjetja ustrezala potrebam in željam skupnosti.

Kako nastane romsko socialno podjetje

- **Identifikacija potreb:** Postopek se začne z analizo potreb romske skupnosti. Ugotoviti je treba, kateri socialni, gospodarski ali okoljski izzivi so prisotni in kako jih lahko podjetje reši.
- **Razvijanje poslovne ideje:** Na podlagi prepoznanih potreb se razvije poslovna ideja, ki vključuje izdelke ali storitve, ki jih bo podjetje nudilo. Pomembno je, da je ideja inovativna in trajnostna.
- **Sestava ekipe:** Ključni člani ekipe, ki bodo vodili podjetje, so pogosto člani romske skupnosti. To pomaga pri gradnji zaupanja in povečuje možnosti za uspeh.
- **Priprava poslovnega načrta:** To vključuje definiranje vizije in misije podjetja, analizo trga, razvoj tržne strategije, načrt delovanja in finančni načrt.
- **Iskanje financiranja:** Romska socialna podjetja pogosto iščejo različne vire financiranja, vključno z donacijami, subvencijami, naložbami in partnerstvi z drugimi organizacijami ali podjetji.
- **Registracija in pravna struktura:** Podjetje se mora registrirati v skladu z lokalnimi zakoni in predpisi. To vključuje izbiro pravne oblike podjetja (npr. so.p.,)
- **Zagon in delovanje:** Po registraciji se podjetje zažene in začne izvajati svoje poslovne dejavnosti. Ključno je, da se podjetje prilagaja potrebam trga in skupnosti ter spremlja uspešnost.

- **Merjenje uspešnosti:** Pomembno je spremljati, kako podjetje dosega svoje socialne in finančne cilje. To vključuje zbiranje podatkov in oceno vpliva na skupnost.

Romska socialna podjetja igrajo ključno vlogo pri spodbujanju socialne vključenosti in zmanjševanju revščine v romskih skupnostih. S svojimi inovativnimi pristopi in osredotočenjem na socialne cilje so sposobna prispevati k pozitivnim spremembam in izboljšanju kakovosti življenja v svojih skupnostih. Takšna podjetja ne le da ustvarjajo delovna mesta, temveč tudi spodbujajo enakopravnost in dostojanstvo romskih ljudi.

Romsko socialno podjetništvo predstavlja pomembno orodje za izboljšanje življenjskih pogojev romskih skupnosti. S kombinacijo socialne pravičnosti in gospodarskega razvoja romska socialna podjetja ne le da zagotavljajo ekonomsko stabilnost, temveč tudi aktivno prispevajo k socialni vključitvi in opolnomočenju Romov. V nadaljevanju so predstavljeni ključni načini, kako romska socialna podjetja pozitivno vplivajo na življenje v romskih skupnostih.

### **Ustvarjanje zaposlitvenih priložnosti**

Ena izmed glavnih nalog romskih socialnih podjetij je ustvarjanje delovnih mest za člane romske skupnosti. S tem se ne le zmanjšuje brezposelnost, temveč se tudi povečuje dohodkovna stabilnost posameznikov in družin. Zaposlitve omogočajo dostop do rednih prihodkov, kar vodi v boljše življenjske razmere in zmanjšuje revščino.

### **Izobraževanje in usposabljanje**

Romska socialna podjetja pogosto ponujajo programe usposabljanja in izobraževanja, ki povečujejo zaposlitvene možnosti članov skupnosti. S tem, ko omogočajo dostop do znanj in veščin, pomagajo Romom postati konkurenčni na trgu dela. Usposabljanja lahko vključujejo poklicne spretnosti, podjetništvo ali celo osnovne življenjske veščine, ki so potrebne za samostojno življenje.

### **Socialna vključitev**

Romska socialna podjetja spodbujajo socialno kohezijo in vključevanje Romov v širšo družbo. S tem, ko delujejo v okviru lokalnih skupnosti, prispevajo k zmanjšanju predsodkov in stigmatizacije, s katero se Romi pogosto srečujejo. Z vključevanjem romskih podjetnikov in delavcev v poslovne dejavnosti se gradi zaupanje in sodelovanje med različnimi skupinami v družbi.

### **Ohranjanje kulturne identitete**

Romska socialna podjetja pogosto vključujejo elemente romske kulture v svoje poslovne modele, kar pomaga ohranjati in promovirati romsko identiteto. To lahko vključuje ustvarjanje izdelkov, ki temeljijo na romski tradiciji, ali izvajanje kulturnih dogodkov in delavnic. S tem se povečuje ponos in zavedanje romske skupnosti o njihovih koreninah.

### **Trajnostni razvoj**

Mnoge romske socialne podjetja se osredotočajo na trajnostno poslovanje, ki upošteva okoljske in socialne vidike. S spodbujanjem trajnostnih praks, kot so ekološko kmetovanje ali uporaba lokalnih virov, prispevajo k boljšemu varovanju okolja in hkrati zagotavljajo, da njihovo delovanje pozitivno vpliva na lokalno skupnost.

### **Dostop do socialnih storitev**

Romska socialna podjetja pogosto nudijo tudi socialne storitve, kot so svetovanje, zdravstvena oskrba ali pomoč pri dostopu do izobraževanja. S tem, ko delujejo na področju socialnega varstva, zagotavljajo, da člani romskih skupnosti prejmejo podporo, ki jo potrebujejo za izboljšanje kakovosti življenja.

### **Spodbujanje podjetniškega duha**

Romska socialna podjetja spodbujajo podjetniški duh med člani skupnosti, kar vodi do večje inovativnosti in razvoja novih poslovnih idej. S podporo mladim romskim podjetnikom in njihovim idejam se krepi občutek lastništva in odgovornosti do skupnosti, kar vodi k večji stabilnosti in razvoju.

Pomen romskega socialnega podjetništva je v njegovem prispevku k izboljšanju življenjskih pogojev romskih skupnosti na več ravneh. Z ustvarjanjem zaposlitvenih priložnosti, spodbujanjem socialne vključitve, ohranjanjem kulturne identitete in zagotavljanjem dostopa do socialnih storitev, romska socialna podjetja igrajo ključno vlogo pri razvoju in opolnomočenju romskih skupnosti. Njihov vpliv presega zgolj ekonomske kazalnike in sega globoko v družbeno strukturo, kar vodi k trajnostnim in pozitivnim spremembam v življenju Romov.

### 3. Razumevanje trga

#### 3.1 Analiza potreb romske skupnosti

Romske skupnosti se v različnih državah in regijah soočajo s številnimi izzivi, ki vplivajo na njihov socialni, ekonomski in kulturni položaj. V tej analizi bomo identificirali ključne potrebe in izzive, s katerimi se romske skupnosti soočajo, ter poudarili pomembnost ustreznih rešitev.

##### Ekonomske potrebe

- **Brezposelnost:** Romske skupnosti pogosto beležijo visoko stopnjo brezposelnosti, kar vodi v revščino in socialno izključenost. Mnogi Romi nimajo dostopa do stabilnih delovnih mest, kar otežuje njihovo preživetje.
- **Pomanjkanje dostopa do financiranja:** Posamezniki iz romskih skupnosti se pogosto srečujejo s težavami pri pridobivanju posojil ali subvencij za začetek lastnega podjetja, kar ovira njihov podjetniški duh.
- **Nizka raven izobraženosti:** Pomanjkanje izobrazbe in usposabljanja pomeni, da mnogi Romi nimajo potrebnih znanj in veščin za zaposlitev na trgu dela. Brez ustreznega izobraževanja so možnosti za zaposlitev omejene.

##### Socialne potrebe

- **Socialna izključenost:** Romi se pogosto soočajo z diskriminacijo in predsodki v družbi, kar vodi v njihovo socialno izključenost. To otežuje njihov dostop do osnovnih storitev, kot so zdravstvo in izobraževanje.
- **Zdravstvena oskrba:** Dostop do kakovostne zdravstvene oskrbe je pogosto omejen, kar povečuje ranljivost romskih skupnosti za različne bolezni. Pomanjkanje zdravstvenih informacij in ozaveščenosti o zdravju dodatno poslabša situacijo.
- **Družbena podpora:** Pomanjkanje socialnih storitev, kot so svetovalne storitve, pomoč pri iskanju zaposlitve ali dostop do psihološke podpore, predstavlja velik izziv za romske družine.

##### Kulturne potrebe

- **Ohranjanje romske kulture:** Mnoge romske skupnosti se trudijo ohraniti svojo kulturno identiteto, tradicije in jezike. Vendar se pogosto soočajo z izzivi, ki izhajajo iz asimilacije v prevladujočo kulturo.
- **Dostop do kulturnih programov:** Pomanjkanje kulturnih programov, ki bi spodbujali romsko umetnost, glasbo in običaje, pomeni, da se mladi Romi pogosto ne identificirajo s svojo kulturo.

##### Pravne in administrativne potrebe

- **Pomanjkanje dokumentacije:** Veliko Romov nima ustrezne dokumentacije, kar otežuje dostop do osnovnih storitev, kot so zdravstvo, izobraževanje in socialna pomoč.

- **Discriminacija v pravosodju:** Romske skupnosti se pogosto srečujejo z diskriminacijo v pravosodju, kar pomeni, da so njihova pravica in zaščita omejeni.

### Infrastrukturne potrebe

- **Dostop do stanovanj:** Mnoge romske skupnosti živijo v neurejenih ali neprimernih bivalnih razmerah, kar vpliva na njihovo zdravje in kakovost življenja. Pomanjkanje ustreznega stanovanjskega prostora je ključen izziv.
- **Dostop do javnih storitev:** Romske skupnosti se pogosto soočajo z omejenim dostopom do osnovnih javnih storitev, kot so šole, zdravstveni centri in prevoz.

Romske skupnosti se soočajo s številnimi izzivi, ki vplivajo na njihovo kakovost življenja in možnost napredovanja. Razumevanje teh potreb in izzivov je ključno za razvoj ustreznih strategij in programov, ki bi podprli romske skupnosti ter prispevali k njihovem razvoju in socialni vključitvi. Rešitve morajo vključevati sodelovanje z romskimi skupnostmi, nevladnimi organizacijami, lokalnimi oblastmi in drugimi deležniki, da se zagotovi celovit in trajnosten pristop k reševanju teh vprašanj.

### 3.2 Identifikacija ciljne skupine

Pri pripravi poslovnega načrta za romska socialna podjetja je ključnega pomena natančna identifikacija ciljne skupine. To vključuje razumevanje, kdo so potencialni uporabniki storitev in izdelkov, ki jih podjetje ponuja. Ciljna skupina za romska socialna podjetja je lahko raznolika, vendar jo lahko razdelimo v naslednje kategorije:

#### Člani romskih skupnosti

- **Mladi Romi:** Mladostniki in mladi odrasli, ki se soočajo z izzivi, kot so brezposelnost, pomanjkanje izobrazbe in socialna izključenost. Mnogi od njih iščejo priložnosti za usposabljanje in zaposlitve.
- **Odrasli Romi:** Odrasli, ki iščejo stabilna delovna mesta ali se želijo usposobiti za določena poklica. Mnogi med njimi želijo izboljšati svoje ekonomsko stanje in prispevati k svoji skupnosti.
- **Starejši Romi:** Starejši člani skupnosti, ki se morda srečujejo z izzivi pri dostopu do zdravstvenih storitev in socialne podpore. Pomembno je, da jim podjetja nudijo storitve, ki upoštevajo njihove potrebe in izkušnje.

#### Družine iz romskih skupnosti

- **Starši:** Družine, ki potrebujejo podporo pri vzgoji otrok, dostopu do izobraževanja in zdravstvene oskrbe. Romska socialna podjetja lahko nudijo izobraževalne programe, delavnice in podporo pri iskanju zaposlitve.
- **Otroci:** Otroci, ki potrebujejo izobraževalne in kulturne programe, da se lahko razvijajo v varnem in spodbudnem okolju. To vključuje dostop do dodatnih učnih ur, športnih dejavnosti in kulturnih programov.

#### Lokalna skupnost



- **Nevladne organizacije (NVO):** Organizacije, ki delujejo na področju socialne vključitve, izobraževanja, zdravja in kulturnih dejavnosti. Partnerstvo z NVO lahko pripomore k večji učinkovitosti socialnih programov in poveča dostop do virov.
- **Lokalne oblasti:** Občine in druge javne institucije, ki so zainteresirane za izboljšanje socialne kohezije in zmanjšanje revščine v romskih skupnostih. Romska socialna podjetja lahko sodelujejo z lokalnimi oblastmi pri razvoju politik in programov.

### **Podjetja in delodajalci**

- **Lokalni delodajalci:** Podjetja, ki iščejo delavce za različna delovna mesta. Romska socialna podjetja lahko delujejo kot posredniki pri zaposlovanju Romov in pripomorejo k zmanjšanju brezposelnosti v skupnosti.
- **Podjetniki:** Romski podjetniki, ki iščejo podporo pri razvoju svojih podjetij, usposabljanju in dostopu do financiranja. Socialna podjetja lahko nudijo mentorstvo in izobraževalne programe, ki podpirajo podjetniške pobude.

### **Državne in mednarodne institucije**

- **Vladne agencije:** Agencije, ki se ukvarjajo z družbenimi vprašanji, zaposlovanjem, izobraževanjem in zdravjem. Te institucije so lahko pomembni partnerji pri financiranju in podpori romskih socialnih podjetij.
- **Mednarodne organizacije:** Organizacije, ki se ukvarjajo s pravicami manjšin, socialnim razvojem in humanitarnim delovanjem. Romska socialna podjetja lahko sodelujejo z njimi pri pridobivanju znanj, virov in finančne podpore.

Identifikacija ciljne skupine je ključni korak pri razvoju poslovnega načrta za romska socialna podjetja. S tem, ko natančno opredelimo potencialne uporabnike storitev in izdelkov, lahko podjetja razvijejo prave strategije in rešitve, ki ustrezajo potrebam romskih skupnosti. To vključuje razvoj prilagojenih programov, izobraževalnih delavnic in socialnih storitev, ki lahko prispevajo k izboljšanju življenjskih pogojev Romov in spodbujanju njihove socialne vključenosti.

#### 4. Definiranje poslovne ideje

Romska socialna podjetja igrajo pomembno vlogo pri reševanju specifičnih socialnih, ekonomskih in okoljskih izzivov, s katerimi se soočajo romske skupnosti. Da bi bilo podjetje uspešno, je ključno, da se poslovni načrt osredotoča na kreativnost, inovativnost in trajnost, saj to omogoča dolgoročno delovanje in pozitiven vpliv na skupnost.

##### a. Kreativnost in inovativnost: Spodbujanje inovativnih idej, ki temeljijo na potrebah skupnosti

Inovativne ideje, ki temeljijo na dejanskih potrebah romskih skupnosti, so ključ do uspeha socialnega podjetja. Pri pripravi poslovnega načrta je pomembno upoštevati naslednje korake:

##### a) Razumevanje potreb skupnosti

- **Analiza potreb:** Preden začnete z oblikovanjem poslovnega načrta, je pomembno, da izvedete temeljito analizo potreb romske skupnosti, v kateri bo podjetje delovalo. To vključuje raziskavo izzivov, s katerimi se soočajo Romi, kot so brezposelnost, dostop do izobraževanja, socialna izključenost, pomanjkanje zdravstvene oskrbe in stanovanjske težave.
- **Sodelovanje s skupnostjo:** Pridobite mnenja in ideje neposredno od članov romske skupnosti, s čimer zagotovite, da bo vaše podjetje ustrezno reševalo njihove specifične potrebe in želje. To lahko storite prek intervjujev, delavnic ali fokusnih skupin.

##### b) Razvoj inovativnih rešitev

- **Krepitev podjetniškega duha:** Spodbujajte kreativno razmišljanje znotraj podjetja in skupnosti. Inovativne ideje lahko vključujejo nove poslovne modele, ki povezujejo tradicionalne romske obrti z modernimi tržnimi trendi ali inovativne storitve, ki odgovarjajo na specifične izzive (npr. digitalno usposabljanje ali e-trgovina z lokalnimi izdelki).
- **Uporaba lokalnih virov:** Razmislite, kako lahko izkoristite lokalne vire, spretnosti in tradicije v romskih skupnostih. Na primer, podjetja, ki temeljijo na tradicionalni romski kulturi in obrti, lahko ustvarijo izdelke, ki imajo kulturno vrednost in so hkrati inovativni na trgu.

##### c) Ustvarjanje družbenega vpliva

- **Družbeno odgovorno inoviranje:** Vsaka inovacija mora imeti pozitiven družbeni učinek. Razmislite, kako bo vaše podjetje prispevalo k zaposlovanju, izobraževanju, zdravstveni oskrbi ali socialni vključenosti. Inovativne rešitve, kot so usposabljanje Romov za podjetniške veščine, ustvarjanje novih delovnih mest in spodbujanje socialne integracije, bodo povečale vrednost vašega podjetja.

##### b. Trajnost: Kako zagotoviti trajnost in dolgoročno delovanje podjetja

Trajnost je ključni element vsakega socialnega podjetja, saj zagotavlja dolgoročno delovanje, stabilnost in pozitiven vpliv na skupnost. Trajnostni poslovni model mora vključevati ekonomske, socialne in okoljske vidike.

#### a) Finančna trajnost

- **Diverzifikacija virov financiranja:** Ne zanašajte se zgolj na en vir financiranja (npr. subvencije ali donacije). Romska socialna podjetja lahko sredstva pridobijo tudi prek prodaje izdelkov ali storitev, partnerskih dogovorov z nevladnimi organizacijami in podjetji, donacij ter javnih razpisov. Poleg tega razmislite o vključitvi trajnostnih naložb, ki bodo omogočile dolgoročno stabilnost.
- **Proučevanje trga:** Pomembno je razumeti, kdo so vaši potencialni kupci in kakšne so njihove potrebe. Razvijajte izdelke in storitve, ki imajo tržno vrednost ter bodo konkurenčni in privlačni za širše občinstvo. Hkrati ohranite družbeno vrednost, ki jo prinaša vaše podjetje.

#### b) Organizacijska trajnost

- **Učinkovito vodenje:** Poskrbite, da bo vaše podjetje imelo močno vodstveno ekipo, ki bo usmerjala razvoj podjetja ter obvladovala vsakodnevne poslovne operacije. Pomembno je, da vključite člane romske skupnosti v vodenje podjetja, saj to zagotavlja, da podjetje ostane povezano z realnimi potrebami skupnosti.
- **Kadrovski razvoj:** Zaposleni so ključni za uspeh podjetja. Poskrbite za redna usposabljanja in razvoj zaposlenih, da boste izboljšali njihove veščine in povečali učinkovitost. Prav tako zagotovite priložnosti za romske delavce, da se razvijajo in napredujejo znotraj podjetja.

#### c) Družbena trajnost

- **Socialni vpliv:** Poskrbite, da bo podjetje še naprej ustvarjalo družbeno vrednost za romsko skupnost. To pomeni ohranjanje socialnih ciljev, kot so zaposlovanje ranljivih skupin, dostop do izobraževanja ali izboljšanje življenjskih pogojev.
- **Merjenje družbenega vpliva:** Uvedite metode za spremljanje in merjenje družbenega vpliva podjetja. To vključuje spremljanje kazalnikov, kot so število zaposlenih Romov, število usposobljenih članov skupnosti ali izboljšave v dostopu do osnovnih storitev.

#### d) Okoljska trajnost

- **Trajnostne poslovne prakse:** Pri svojem poslovanju upoštevajte tudi okoljske vidike. Uporaba lokalnih in trajnostnih virov, reciklaža, energetska učinkovitost in zmanjševanje odpadkov so pomembni elementi okoljskega trajnostnega poslovanja.
- **Eko-inovacije:** Razvijajte izdelke in storitve, ki temeljijo na okolju prijaznih praksah. To ne le izboljša okoljski vpliv vašega podjetja, ampak vam lahko odpre tudi nove tržne priložnosti, saj vse več potrošnikov išče trajnostne izdelke.

## 5. Priprava poslovnega načrta

Poslovni načrt je temeljni dokument, ki vodi podjetje pri njegovem razvoju in delovanju. V njem so opisani cilji podjetja, strategije, ki jih bo uporabilo za doseg teh ciljev, ter načini, kako bo podjetje financirano in vodeno. Za romsko socialno podjetje, ki združuje poslovne cilje z družbeno koristjo, mora poslovni načrt vključevati posebne elemente, ki odražajo družbeni učinek in trajnostno naravnost podjetja. Spodaj je struktura poslovnega načrta z navodili za pripravo glavnih delov.

### a. Izvršni povzetek

Izvršni povzetek je kratek pregled celotnega poslovnega načrta in naj bo napisan na koncu, vendar predstavljen na začetku dokumenta. Ta del je ključnega pomena, saj bo potencialnim vlagateljem, partnerjem in institucijam predstavil bistvo vašega podjetja.

Vsebina:

- **Opis podjetja:** Kratek opis podjetja, vključno z njegovo misijo, vizijo in družbenim vplivom na romsko skupnost.
- **Cilji:** Določite glavne poslovne cilje in kako nameravate izboljšati kakovost življenja v romski skupnosti.
- **Izdelki in storitve:** Pojasnite, katere izdelke ali storitve ponujate in kako bodo ti zadovoljili potrebe trga ter prispevali k družbeni vključenosti.
- **Tržna priložnost:** Kratka predstavitev tržne strategije in priložnosti, ki ste jih prepoznali.
- **Finančne projekcije:** Povzetek pričakovanih prihodkov, stroškov in potencialne donosnosti.
- **Družbeni vpliv:** Opišite, kako bo vaše podjetje ustvarilo pozitivne spremembe v romski skupnosti (zaposlovanje, usposabljanje, integracija).

### b. Opis podjetja

Ta del poslovnega načrta je namenjen podrobni predstavitvi podjetja in njegove vloge v romski skupnosti. Poudarek je na družbenem učinku in načinu, kako podjetje prispeva k reševanju konkretnih težav.

Vsebina:

- **Poslanstvo:** Jasno opredelite poslanstvo podjetja, ki poudarja družbeno korist (npr. izboljšanje ekonomske in socialne vključenosti Romov).
- **Vizija:** Vizija naj prikazuje dolgoročni cilj, kot je trajnostna rast podjetja ter krepitev gospodarskega in socialnega položaja romske skupnosti.
- **Cilji podjetja:** Opredelite merljive in dosegljive cilje, tako poslovne (npr. povečanje prodaje, rast podjetja) kot družbene (npr. število zaposlenih Romov, izboljšanje življenjskih pogojev).
- **Pravna oblika:** Pojasnite, kakšna je pravna oblika podjetja (npr. socialno podjetje, zadružno podjetje).

- **Družbeni učinek:** Opišite družbene koristi, ki jih bo podjetje prinašalo (npr. večja vključenost Romov v delovno silo, ohranjanje romske kulture, razvoj novih veščin v skupnosti).

### c. Tržna strategija

Tržna strategija opredeljuje, kako bo podjetje pritegnilo kupce, povečalo prodajo in doseglo svoje družbene cilje. Pri romskem socialnem podjetju je pomembno poudariti tržni potencial izdelkov in storitev, ki jih ustvarjajo člani romske skupnosti.

Vsebina:

- **Ciljni trg:** Določite, kdo so vaši ciljni kupci (npr. širša javnost, lokalne skupnosti, podjetja, nevladne organizacije). Vključite tudi tržne segmente, ki bi jih lahko pritegnili specifični izdelki ali storitve podjetja (npr. romska obrt, trajnostni izdelki).
- **Konkurenčna analiza:** Pojasnite, kdo so vaši konkurenti, tako na lokalnem kot širšem trgu, ter kako se vaše podjetje razlikuje od njih. Prednosti so lahko v edinstvenih kulturnih izdelkih ali storitvah, ki odražajo romsko tradicijo.
- **Prodajna strategija:** Opišite, kako boste promovirali in prodajali svoje izdelke ali storitve. To lahko vključuje prodajo na lokalnih trgih, prek spletnih platform, v sodelovanju z nevladnimi organizacijami ali prek dogodkov.
- **Tržne taktike:** Opišite načine, kako boste pritegnili stranke – z uporabo digitalnih medijev, mreženjem z lokalnimi skupnostmi, organiziranjem delavnic ali kulturnih dogodkov, kjer bodo predstavljeni vaši izdelki.

### d. Načrt delovanja

Načrt delovanja opisuje, kako bo podjetje vsakodnevno delovalo in dosegalo svoje cilje. Pomembno je, da ta del vsebuje praktične informacije o tem, kako boste organizirali proizvodnjo, logistiko, kadre in druge vidike poslovanja.

Vsebina:

- **Proizvodni proces:** Pojasnite, kako boste izdelovali ali ponujali svoje izdelke in storitve. To vključuje postopke izdelave, uporabe virov, sodelovanje z dobavitelji ter logistične izzive.
- **Kadrovanje:** Opredelite, koliko ljudi nameravate zaposliti in katere veščine bodo potrebne. Posebej poudarite zaposlovanje Romov in kako boste zagotovili usposabljanja za nove zaposlene.
- **Organizacijska struktura:** Predstavite strukturo podjetja in vloge ključnih zaposlenih. Pomembno je poudariti vključenost Romov v vodstvene in operativne funkcije podjetja.
- **Oprema in lokacija:** Opišite potrebne fizične vire (prostor, oprema, surovine) in lokacijo poslovanja. V primeru socialnih podjetij je koristno izkoristiti lokalne vire in vključiti člane skupnosti.

### e. Finančni načrt

Finančni načrt je ključen za oceno finančne vzdržnosti podjetja in za privabljanje potencialnih vlagateljev. Zagotoviti mora jasn pregled nad pričakovanimi prihodki, stroški in financiranjem.

Vsebina:

- **Pričakovani prihodki:** Načrtujte pričakovane prihodke iz prodaje izdelkov ali storitev ter morebitne subvencije, donacije ali partnerska sredstva.
- **Stroški poslovanja:** Predstavite oceno vseh stroškov, vključno s stroški surovin, plač, najema prostorov, trženja in drugih operativnih stroškov.
- **Denarni tok:** Prikaz denarnega toka vam bo pomagal razumeti, kdaj bo podjetje ustvarjalo denar in kdaj bo morda potrebovalo zunanje vire financiranja.
- **Točka preloma:** Opredelite točko preloma, ko bodo prihodki začeli pokrivati stroške in bo podjetje začelo ustvarjati dobiček.
- **Viri financiranja:** Pojasnite, kako nameravate financirati začetek in rast podjetja (npr. subvencije, mikroposojila, partnerstva z nevladnimi organizacijami, donacije, prihodki od prodaje).

Dobro zasnovan poslovni načrt za romsko socialno podjetje mora biti usmerjen v reševanje socialnih izzivov, z upoštevanjem ekonomskih, kulturnih in družbenih potreb romske skupnosti. S poudarkom na trajnosti, inovativnosti in družbenem vplivu, bo poslovni načrt pomagal pridobiti podporo, financiranje ter ustvariti pozitivne spremembe v skupnosti.

## 6. Učinkovitost in merjenje rezultatov

### 6.1 Indikatorju uspeha za romska socialna podjetja

Merjenje uspešnosti romskega socialnega podjetja je bistveno za oceno doseganja zastavljenih ciljev, tako poslovnih kot družbenih. Ključno je meriti ne le finančne kazalnike, temveč tudi vpliv podjetja na skupnost. Indikatorji uspeha so orodja, s katerimi lahko sledite napredku, prepoznate področja za izboljšave in dokazujete vrednost podjetja zainteresiranim deležnikom (vlagatelji, partnerji, skupnost).

#### a) Poslovni kazalniki uspeha

- **Prihodki in rast prodaje:** Sledenje mesečnim in letnim prihodkom od prodaje izdelkov ali storitev. Pomembno je spremljati tudi tržne deleže in rast v primerjavi s konkurenco.
- **Dobiček in točka preloma:** Merjenje dobičkonosnosti podjetja po doseganju točke preloma (kjer prihodki presegajo stroške). Dobiček omogoča reinvesticije in nadaljnji razvoj podjetja.
- **Produktivnost in stroškovna učinkovitost:** Spremljajte proizvodne stroške, učinkovitost delovnih procesov in optimalno izrabo virov. S tem se zagotavlja dolgoročna finančna vzdržnost.
- **Število strank in širjenje na trg:** Spremljanje števila pridobljenih strank, stopnje zvestobe in zadovoljstva ter širjenje na nove trge. Pomembno je, da je podjetje priljubljeno ne samo v romski skupnosti, ampak tudi širše.

#### b) Družbeni kazalniki uspeha

- **Zaposlovanje Romov:** Eden ključnih družbenih kazalnikov je število zaposlenih članov romske skupnosti. Spremljajte odstotek zaposlenih Romov in kako se ta številka spreminja skozi čas.
- **Usposabljanje in razvoj veščin:** Spremljanje števila usposabljanj za zaposlene, pridobljenih certifikatov ali novih veščin, ki jih člani skupnosti pridobijo prek podjetja.
- **Socialna vključenost:** Ocena, kako podjetje prispeva k vključevanju Romov v širšo družbo, na primer z dostopom do formalne zaposlitve, izobraževanja ali drugih oblik sodelovanja.
- **Družbeni vpliv:** Kakovost življenja v skupnosti lahko spremljate s pomočjo raziskav zadovoljstva, anket ali intervjujev. Poudarek je na tem, kako podjetje spreminja socialne in ekonomske razmere v skupnosti.
- **Krepitev kulturne identitete:** Merjenje vpliva podjetja na ohranjanje in promocijo romske kulture, obrti ali tradicije prek izdelkov, dogodkov ali projektov.

#### c) Okoljski kazalniki uspeha

- **Trajnostna uporaba virov:** Spremljanje uporabe lokalnih in trajnostnih surovin ter recikliranja materialov.

- **Okoljski vpliv:** Merjenje vpliva podjetja na okolje, na primer zmanjšanje odpadkov, porabe energije ali emisij.

## 6.2 Prilagodljivost: Kako se prilagoditi na spremembe in izzive

Prilagodljivost je ključna sposobnost za dolgoročno preživetje in uspeh romskega socialnega podjetja. Sposobnost podjetja, da se odzove na spremembe v tržnem okolju, finančnih izzivih ali novih potrebah skupnosti, bo močno vplivala na njegovo vzdržnost in rast.

### a) Proaktivno spremljanje sprememb

- **Tržne spremembe:** Redno spremljajte trende na trgu, potrošniške preference in morebitne spremembe v zakonodaji. Razvijte strategijo za prilagajanje vaših izdelkov ali storitev tem spremembam.
- **Tehnološke inovacije:** Bodite pozorni na nove tehnologije, ki bi lahko izboljšale učinkovitost vašega podjetja ali odprle nove tržne priložnosti (npr. digitalna prodaja, avtomatizacija).
- **Spremembe v potrebah skupnosti:** Redno se posvetujte s člani romske skupnosti, da boste razumeli njihove spreminjajoče se potrebe. Prilagodite svoje storitve ali programe usposabljanja, da bodo ostali relevantni.

### b) Fleksibilnost poslovnega modela

- **Diverzifikacija virov prihodkov:** Če se eno področje poslovanja sooča s težavami, lahko diverzifikacija prihodkov (npr. širitev ponudbe ali dodajanje novih produktov) omogoči podjetju prilagoditev in nadaljnjo rast.
- **Prilagoditev delovnih procesov:** Vzpostavite prilagodljive delovne procese, ki se lahko hitro odzovejo na spremembe v povpraševanju ali dobavnih verigah. To lahko vključuje optimizacijo proizvodnje, spremembe urnikov dela ali inovativne načine prodaje (npr. spletna trgovina).

### c) Razvoj človeških virov

- **Prilagajanje usposabljanj:** Usposabljanja za zaposlene prilagodite aktualnim potrebam in trendom. Na primer, če pride do povpraševanja po novih storitvah ali izdelkih, lahko hitro organizirate usposabljanje za nove veščine.
- **Vključevanje novih generacij:** Poskrbite, da bodo mladi člani romske skupnosti vključeni v podjetje, saj lahko prispevajo sveže ideje in inovacije.

### d) Gradnja močnih partnerstev



- **Sodelovanje z lokalno skupnostjo in nevladnimi organizacijami:** Partnerstva s širšo skupnostjo in nevladnimi organizacijami lahko pomagajo pri reševanju izzivov in zagotavljanju dodatnih virov podpore (npr. finančne, tehnološke ali strokovne).
- **Mreženje in sodelovanje s podjetji:** Sodelujte z drugimi podjetji in institucijami za izmenjavo izkušenj in iskanje skupnih rešitev. Tako lahko dostopate do novih priložnosti in rešitev v času sprememb.

**e) Nenehno spremljanje uspešnosti**

- **Ocena poslovnih kazalnikov:** Redno preverjajte uspešnost podjetja glede na zastavljene cilje. Ugotovite, ali je potrebna prilagoditev strategij glede na trenutne rezultate.
- **Uvedba izboljšav:** Če določeni deli poslovanja ne prinašajo zelenih rezultatov, ne oklevajte z uvedbo sprememb. Prilagajanje poslovnega načrta je ključno za dolgoročno uspešnost podjetja.

## 7. Platno poslovnega modela (Business model canvas, BMC)

Poglavje številka 7 je kopirano iz Navodil in usmeritev za pripravo poslovnega načrta izdanih s strani Spirit Slovenija in Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo.

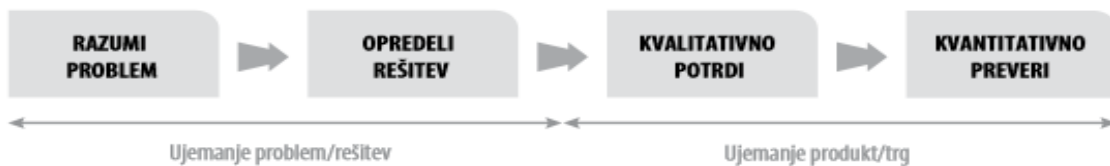
### USMERITVE ZA RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA

Smiselno je, da se podjetniki oziroma posamezniki, ki načrtujete svojo podjetniško pot fokusirate na generiranje dodane vrednosti in na minimizacijo stroškov, ki bodo pri procesu nastali. Vitki štartnik (»lean start-up«) opredeljuje temeljni vzorec, s pomočjo katerega lahko ugotovimo še pred poslovnim modelom npr. ujemanje produkta na trgu.

Ko ugotavljamo konsistentnost ujemanja problema, ki smo ga zaznali na trgu, je smiselno v prvi fazi procesa razumeti sam problem. Ko imamo zbrane, definirane in opredeljene podatke o problemu, sledi proces opredeljevanja rešitev. Opredelitev rešitve je smiselna, če se nanaša na konkretno reševanje problema in hkrati upošteva vire, ki so na voljo v določenem podjetju ali še korak nazaj, ki jih lahko izkoriščajo podjetniki (npr. človeški, finančni, fizični, intelektualni ipd.).

Ko imamo opredeljeno rešitev, jo moramo kvalitativno potrditi, da ugotovimo, kako se naša rešitev oziroma dodana vrednost ujema na trgu. Kasneje, v sklepni fazi te analize pa našo rešitev še kvantitativno preverimo.

### Slika 1: Delaj vitko



Vir: Delaj vitko

Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works.* " O'Reilly Media, Inc."

[file:///D:/management/15\\_16/Management/Delaj%20vitko.pdf](file:///D:/management/15_16/Management/Delaj%20vitko.pdf)

### KAKO SVOJO IDEJO URESNIČITI

Sedaj veste, kaj boste prodajali, vaša ideja je priložnost. Ne veste pa kako vam bo to uspelo. Zato morate začeti razmišljati o poslovnem modelu. Poslovni model je način kako podjetje ustvarja, dostavlja in prevzema vrednost

Praden oblikujete svoj poslovni model je dobro pogledati in analizirati poslovne modele drugih podjetij. Pri tem analizirate kdo so njihovi uporabniki (kupci), v čem so edinstveni (dodana vrednost), kakšna je njihova veriga vrednosti (kako delajo svoje izdelke oz. Storitve) in kakšen je njihov način ustvarjanje dobička (dobiček je pozitivna razlika med prihodk in stroški).

Obstaja veliko načinov, kako začeti s podjetjem. Če se omejimo na start-up, to pomeni, da je mlado podjetje, ki ima bližnji odnos s strankami, ki se stalno spreminja in razvija, je inovativno, multidisciplinarno, ima velik potencial rasti.

Za razvoj start-upa obstaja več načinov, en med njimi je t.im. vitki način (“Lean start-up”). Ta način ne zahteva velike investicije.

Več o vitkem načinu lahko pogledate na [povezavi](#), ali v knjigi [Delaj vitko](#) (avtor Ash Maurya).

Po tem modelu je posel zelo močno usmerjen na kupce in v stalni razvoj in izboljševanje izdelkov oz. storitev. Vztrajati pri ideji za katero ni kupcev seveda nima smisla. Vendar pa lahko raziskovanje pripelje do novih, drugačnih priložnosti za uporabo istega izdelka oz. storitev.

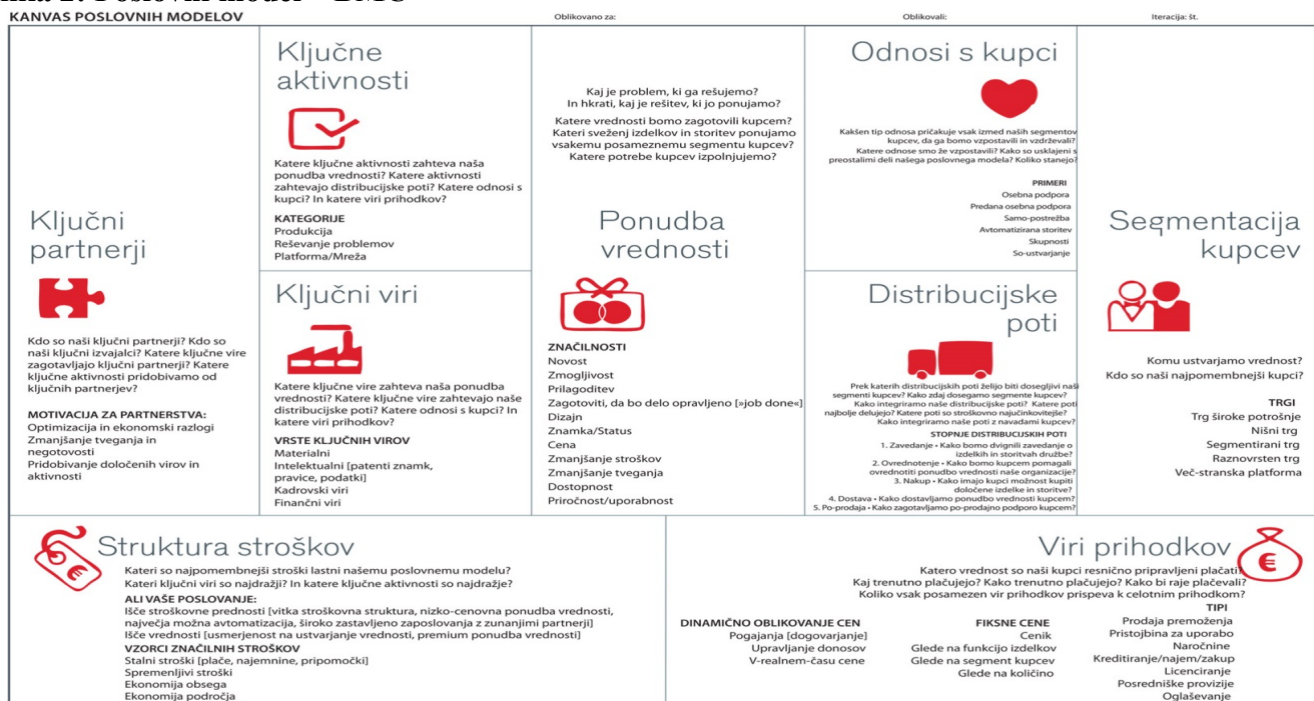
V nadaljevanju predstavljamo poslovni model po metodi Platno poslovnega modela ([Business model Canvas](#)).

## PLATNO POSLOVNEGA MODELA (BUSINESS MODEL CANVAS, BMC)

»Poslovni model podjetja je plan, v katerem prikažemo medsebojno učinkovanje virov, strateških povezav, kupcev in dobaviteljev za ustvarjanje nove in dodane vrednosti za njegovo rast.«

BMC je orodje, ki sta ga razvila Alex Osterwalder in Yves Pigneur ter ga predstavila v svoji knjigi “[Business Model Generation](#)” leta 2010.

### Slika 2: Poslovni model – BMC



Vir: [Oblikovanjeposlovnihmodelov.com](#).

S pomočjo BMC zelo hitro oblikujete model procesa pretvarjanja lastne ideje/ tehnologije v ekonomsko vrednost. Pomeni simulacijo razvojne strategije projekta/podjetja na dolgi rok. To ni poslovni načrt. Priporočamo vam, da si čim prej natisnete shemo BMC na čim večji list papirja in, ko razmišljate o posameznih elementih BMC, lepote nanj post-ite z vašimi opisi. **BMC je sestavljen iz 9-ih elementov (blokov), ki vsebujejo ključna vprašanja, ki si jih postavljate, ko razvijate svoj poslovni model.** Omogoča vam fleksibilnost razmišljanja ter preverjanje predpostavk, da pridete do čim več dejstev.

Sedaj si oglejte vsak element oz. blok posebej:

**1. Segmentacija kupcev:** Tu si morate odgovoriti na vprašanja: Kateri so vaši najpomembnejši segmenti kupcev? Želite doseči splošno javnost, masovni trg ali zelo specifično tržno nišo? Masovni trg je velika skupina potrošnikov s podobnimi potrebami in problemi. Tržna niša so specializirani, specifični segmenti. Segmentirani trg pomeni različno ponudbo vrednosti malo različnim tržnim segmentom, Diverzificirani trg pomeni tržno raznolikost, različne tržne segmente, ki nimajo nič skupnega.

Za vsak segment posebej je treba narediti analizo. Potrebno se je vživeti v vlogo vsakega segmenta posebej, jih preučiti in analizirati. Za te aktivnosti si je potrebno vzeti čas. Vprašati se morate konkretno katero potrebo kupcev zadovoljujete - poskrbite, da boste lahko prepoznali obstoječo potrebo / težavo in prepoznali posebne alternative, ki jih vaš kupec uporablja danes.

**2. Ponudba vrednosti:** Kako boste rešili problem kupca z vašim izdelkom oz. storitvijo? Kakšna bo vaša konkurenčna strategija glede na cene, prihranke, prilagoditve kupcu, design? Vsekakor morate jasno povedati, zakaj raje kupijo kupci od vas kot od konkurenta in cena ne sme biti edini kriterij, temveč druge, unikatne lastnosti. Med edinstveno vrednost uvrščamo attribute kot so: novost, izboljšana izvedba glede na konkurenco, možnost prilagajanja uporabniku, design, tržna vrednost znamke, njena pozicija/ status, , točnost-natančnost, cena, zmanjšanje stroškov, dostopnost, enostavnost uporabe, uporabna vrednost ipd..

**3. Kanali:** Kanali vključujejo načine, ki jih uporabljate za sporočanje vaše ponudbe svojim ciljnim segmentom (kupcem), pa tudi subjekte, prek katerih prodajate izdelek in poznejše uporabnike storitev. So direktni (prodajni team, spletna prodaja) in indirektni (prodajna mesta, prodajna mesta partnerjev, veleprodaja). Navesti morate tudi vrsto socialnega medija, ki ga boste uporabljali za komunikacijo s ciljnim segmentom. Pomembno je tudi, kakšna promocijska orodja boste uporabljali v ta namen. Na kakšen način vas bodo kupci čim bolj opazili? Tu je smiselno narediti SWOT analizo glede svojih prodajnih kanalov, da ugotovite, katere so njihove prednosti ali slabosti in kje so priložnosti ali ovire, povezane z distribucijo vaših izdelkov ali storitev.

**4. Odnosi z uporabniki:** Kakšen bo vaš odnos s kupci, kaj jim bo predstavljala vaša znamka (brand)? Kako stranka komunicira z vami skozi faze življenjskega cikla izdelka? Ali imate osebni stik? Ali vas lahko pokličejo? Ali je vsa interakcija prek spleta? Ali vas sploh nikoli ne vidijo? Ali ste samopostrežna? Ali ponujate osebne storitve svetovanja? Ali komu namenjate ekskluzivno pozornost? So vaše storitve avtomatizirane? Gradite skupnost uporabnikov in ali sodelujete z njimi?

**5. Tokovi prihodkov:** Prihodki so posledica prodaje, ko kupci potrdijo edinstveno vrednost vaših izdelkov oz. storitev s svojim nakupom. Ta element je izjemno pomemben za preživetje podjetja v smislu stabilizacije finančnega toka. Prihodke lahko generirate s prodajo izdelkov oz. storitev, prejemom plačila po uporabi predplačilom, preko najema, leasinga, licenciranja, provizije za posredovanje ipd.. V poslovnem modelu lahko predvidite kombinacijo različnih opcij generiranja prihodkov. Zavedati se morate, da lahko z različnimi segmenti na različen način ustvarjate prihodke. Nekaterim dajete popuste, nekaterim omogočite zamike plačil, spet drugim date popuste zaradi večjih nabavnih količin ipd..

**6. Ključne aktivnosti:** To so bistvene stvari, ki jih mora podjetnik (podjetniški tim) narediti, da bi izpolnilo podjetje svoje poslanstvo in izvedlo načrtano strategijo vseh podjetniških aktivnosti. Ključne aktivnosti se nanašajo na proizvodnjo (design, proizvodnja, dobava kakovostnih izdelkov oz. storitev), reševanje problemov (iskanje prilagojenih rešitev za uporabnike), platforme/ mreženje (nanaša se na podjetja, ki temeljijo na platformi ali sistemu, ki generira večino vrednosti – na področjih managementa, vzdrževanja, promocije).

**7. Ključni viri:** Za podjetnika začetnika je pomembno začeti z navedbo liste vseh vaših virov. To vam da jasno predstavo o tem, kateri končni izdelek ali storitev mora vaše podjetje ustvariti za kupce in kateri viri so potrebni/ nepotrebni, kar ima za posledico prihrankov stroškov. Viri oz. sredstva so fizični (prostori, zgradbe, stroji, distribucijska mreža, prodajna mesta), intelektualni (blagovna znamka, patenti, avtorske pravice, licence, baze podatkov), človeški (ljudje z različnimi znanji in sposobnostmi), ekonomski (gotovina, kapital, kreditne linije, garancije). Vprašajte se: boste delali v prvi fazi zagona z lastnimi sredstvi ali izposojenimi oz. sredstvi strateških partnerjev (npr. dobaviteljev, distributerji, večji kupci ali trgovine)? Od tega so odvisni stroški.

**8. Ključna partnerstva:** Na tej točki morate razmisliti katera partnerstva potrebujete za uspešno delovanje vašega poslovnega modela. Namen je optimizacija vaših virov (sredstev) in zmanjšanje negotovosti. Kaj je zunaj vpliva vašega podjetja? Bi lahko partnerji vseeno pripomogli k uresničitvi vaših načrtov? Zakaj? Kateri? Kaj jim lahko ponudite v zameno za plodno sodelovanje na dolgi rok? Ali lahko katero od dejavnosti daste v celoti v pod-izvedbo zunanjemu partnerju? In če – zakaj? Ali lahko vzpostavite strateško partnerstvo s konkurentom? Ali se v katerih aktivnostih prekrivate? Kako bi lahko ustvarili podjetniško sinergijo?

**9. Struktura stroškov:** Posega v različne dele poslovnega modela. Cilj je identificirati in optimizirati stroške, fiksne in variabilne, da bi bil naš poslovni model prilagodljiv. Na tem področju je veliko možnosti za inoviranje. Ločimo dve širši vrsti strukture stroškov – tiste, ki temeljijo na stroških (poudarek na nižanju stroškov, avtomatizaciji, vključitvi podizvajalcev) in tiste, ki temeljijo na vrednosti (prioriteta je ponudba edinstvene vrednosti). Vprašati se morate, kateri viri so najdražji in katere ključne aktivnosti so najdražje? Kako opravičujete te stroške? S tem ugotovite, kaj je najdražje v vašem poslovnem modelu. Poleg fiksnih in variabilnih stroškov morate poznati ekonomijo obsega in nenazadnje tudi stroške sodelovanja s ključnimi partnerji. Kateri stroški nastajajo v zvezi z delovanjem podjetja? Npr.: povezani so z oglaševanjem, najemnino, leasingom, nabavo opreme, operativnimi stroški kot so vzdrževanje in upravljanje (administrativni stroški), internetom, spletno stranjo, repromaterialom, plačami in stroški zunanjih sodelavcev ter vse postavke, ki so pomembne za zagon podjetja.