

# ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Проф. д-р Емануела Есмерова

за трета година  
гимназиско и  
средно уметничко  
образование



проф. д-р Емануела Есмерова

**ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО**

---

за трета година гимназиско и средно уметничко образование

Проф. др. Емануела Есмерова  
ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО ЗА ТРЕТА ГОДИНА ЗА ГИМНАЗИСКО И СРЕДНО УМЕТНИЧКО ОБРАЗОВАНИЕ

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Проф. др Љупчо Стојчевски, претседател  
Европски Универзитет – Скопје

Проф. Виолета Несторовска, член  
СЕПУГС" Васил Антевски Дрен"- Скопје

Проф. Нецдете Алит, член  
СУГС "Арсени Јовков"- Скопје

Илустратор  
Дејан Д. Николовски

Лектура  
Светлана Темелковска

Издавач  
Министерство за образование и наука  
на Република Северна Македонија

Стручна редакција:  
Абиљ Бауш

Графичко и техничко уредување:  
Арбериа Десигн - Тетово (Куштрим Арифи)

Со одлука за одобрување на учебникот по предмето Иновации и претприемништво за трета година, гимназиско и уметничко образование, со бр. 23-1385/1 од 10.11.2015 донесена од Националната комисија за учебници и Решение со бр 07-7218 .од 5.05. 2021 година, за продолжување на важноста на Одлуката за одобрување и употреба на учебник

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

334.722(075.3)  
001.895(075.3)

ЕСМЕРОВА, Емануела

Иновации и претприемништво за трета година гимназиско и средно уметничко образование : Електронски извор / Емануела Есмерова. - Текст во ПДФ формат, содржи 143 стр., илустр. - Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија, 2021

Начин на пристапување (URL): <https://www.e-ucebnici.mon.gov.mk/>. - Наслов преземен од екран. - Опис на изворот на ден 21.09.2021. - Библиографија кон главите

ISBN 978-608-273-000-4

COBISS.MK-ID 54993925

## ПРЕДГОВОР

Драги ученици од гимназиското и уметничкото образование,

Новиот бизнис концепт што е предвиден за вас со овој учебник, реализиран во целост според наставната програма на Министерството за образование и наука од 2015 година, е искрата што го поттикнува вашиот процес на иновативност и негување претприемачки идеи со имплементирање во вашата теорија и практика на живеење и ангажирање на полето на иновациите и претприемништвото во глобалниот свет на бизнисите. Преку оваа книга ќе го согледате современото претприемништво низ практиката како преземање иновации, финансии, бизнис идеи, внесување нови форми на иновативно менаџерство со цел поекономично да се насочите во текот на вашиот живот за да произведете економски добра и нивни пласман на домашниот и меѓународниот пазар или пак конкурентно да извршувате услуги како на домашно така и на меѓународно ниво.

Успешниот претприемач е подготвен да презема ризици, мотивиран е за постигнување успех, не е обесхрабрен од неуспехот, и е цврсто определен да биде чекор понапред од конкуренцијата. Преку оваа книга и понудената теорија и практика ќе станете конкурентни и потенцијални претприемачи во македонската економија и пошироко. Моторот на економскиот раст е приватниот сектор, додека столб и двигател на приватниот сектор се претприемачите со претприемачките и менаџерските компетенции. Но, за да имаме одржлив економски раст на микро и макро ниво потребно е да создадеме подобро и поконкурентно македонско иновативно и претприемачко општество. Нашето претприемачкото општество треба да се заснова на креативност, иновативност и преземање ризик кој води кон имплементација на нови и храбри идеи. Имплементацијата на овие идеи и новите идеи коишто ќе произлезат од вас драги ученици во гимназиското и уметничкото образование ќе отворат патишта за нови индустрии, ќе ја зголемат технолошката продуктивност, и со тоа ќе генерираат одржлив и долгорочен економски раст прво за македонската економија, а и пошироко. Република Македонија е особено важно да се вложува во развојот на претприемништвото и квалитетното менаџирање на институционално ниво како и во развојот на претприемачка култура кај младите, со оглед на фактот што малите и средни претпријатија имаат значајно учество во бруто домашниот производ (БДП) и надворешната трговија, и вработуваат голем процент од работната сила во нашата држава. Малите и средни претпријатија во коишто можеби ќе се вработите и вие го помагаат економскиот развој. Кога малите и средни претпријатија ја засноваат својата конкурентската предност на знаењата, како што е случајот со економијата на знаење, иновацијата и креативноста стануваат одлучувачки фактор во економската активност, бидејќи знаењето има тенденција да се развие во вистински контекст.

Со голема почит кон вас, драги ученици, ви го посветувам овој уникатен учебник работен според светски стандарди и искуства и прилагоден на македонските услови и македонската економија како и системот за средно образование.

*од авторот*



## Содржина

---

<b>ГЛАВА 1. МЕНАЦИРАЊЕ КРЕАТИВНИ И ИНОВАЦИСКИ ПРОЦЕСИ.....</b>	<b>3</b>
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЦМЕНТОТ .....	5
2. ОСНОВНИ МЕНАЦМЕНТ ФУНКЦИИ.....	6
3. НИВОА НА МЕНАЦМЕНТ И ХИЕРАРХИЈА.....	6
3.1 Врвен менаџмент .....	7
3.2 Среден менаџмент .....	7
3.3 Низок менаџмент .....	7
3.4 Надзорник /водич .....	7
3.5 Останати подредени членови.....	7
4. СТИЛОВИ ВО МЕНАЦМЕНТОТ И НИВНО ПРАКТИКУВАЊЕ .....	8
4.1 Автократски стил .....	9
4.2 Беневолен стил.....	9
4.3 Консултативен стил.....	9
4.4 Партиципативен стил .....	10
4.5 Консензус или демократски стил.....	10
4.6 Laissez-faire или либерален стил.....	10
5. ПРИМАРНИ ЗАДАЧИ ЗА ВОДЕЊЕ БИЗНИС .....	11
5.1 Маркетинг .....	11
5.2 Производство.....	12
5.2.1 MRP II - терминско планирање на производство .....	13
5.2.2 MRP II - креирање нарачки и преглед на добавувачи .....	13
5.2.3 MRP II - креирање работни налози од терминскиот план .....	13
5.3 Менаџмент и човечки ресурси .....	14
5.4 Планирање и финансиска анализа .....	15
5.5 Правна регулатива за бизнис .....	16
6. ИНОВАЦИЈА, ИНОВАЦИСКИ ПРОЦЕС И ВИДОВИ ИНОВАЦИИ .....	19
6.1 Иновација .....	19
6.2 Иновациски процес.....	20
6.3 Видови иновации.....	22
7. ЕФЕКТИ, РИЗИК ОД ИНОВАЦИЈАТА И МЕНАѢРСКИ ПРОЦЕС ОД ИНОВИРАЊЕ .....	27
7.1 Ефекти од иновацијата .....	27
7.2 Ризик од иновацијата.....	28
7.3 МенаѢрски процес на иновирање .....	29
ПРИМЕРИ ОД РЕАЛНА ПРАКТИКА .....	31
Пример 1 - Техника без допир .....	31
Пример 2 - 3Д дисплеј .....	31
ВЕЖБИ 1 .....	33
ВЕЖБИ 2 .....	35

Користена литература .....	36
----------------------------	----

## **ГЛАВА 2. ЗАПОЧНУВАЊЕ БИЗНИС ДИЛЕМИ ..... 37**

1. ДИЛЕМИ ШТО СЕ ПОЈАВУВААТ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ СОПСТВЕН БИЗНИС.....	39
2. ОТВОРАЊЕ БИЗНИС ПРЕКУ ОСНОВАЧИ И КОРИСНОСТА ОД ПРИВЛЕКУВАЊЕ НА ИСТИТЕ.....	41
3. ВОСПОСТАВУВАЊЕ ОДНОСИ СО СООСНОВАЧИТЕ - СЕМЕЈСТВО, ПРИЈАТЕЛИ, СТРАНЦИ И ДРУГИ ЛИЦА .....	43
4. ДИЛЕМИ ПОВРЗАНИ СО СООСНОВАЧИТЕ .....	46
5. ТИПОВИ ИНВЕСТИТОРИ ВО РАЗЛИЧНИ ФАЗИ ОД РАЗВОЈОТ .....	47
6. ТРГОВСКИ ДРУШТВА И ФОРМИ.....	48
6.1 Јавно трговско друштво.....	49
6.2 Командитно друштво.....	49
6.3 Командитно друштво со акции .....	49
6.4 Друштво со ограничена одговорност .....	49
6.5 Акционерско друштво.....	49
6.6 Странско трговско друштво.....	50
7. ТИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ТИМОТ И ТИМСКАТА РАБОТА.....	51
7.1 Фази при градење на тимови.....	53
7.2 Синергијата во тимот .....	53
7.3 Улоги во тимот.....	55
ПРИМЕРИ .....	56
Пример 1 - Студија за успешно менаџирање (Сакав да произведувам, да вработувам и успеав во тоа!) .....	56
Пример 2 - Сензорска ракавица .....	57
ВЕЖБИ .....	57
Користена литература .....	60

## **ГЛАВА 3. РАЗВОЈ И ТЕСТИРАЊЕ НА БИЗНИС МОДЕЛ ..... 62**

1. БИЗНИС МОДЕЛ.....	64
2. ВИДОВИ БИЗНИС МОДЕЛИ .....	67
2.1 Мајкл Шумахер (Michael Schumacher), возач на формула 1 .....	67
2.2 Интернет бизнис модел .....	68
2.3 Брокерско работење (Brokerage) .....	68
3. ВИДОВИ БИЗНИС МОДЕЛИ ВО ЕЛЕКТРОНСКАТА ТРГОВИЈА ВО СВЕТОТ НА БИЗНИСОТ .....	69
4. ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ТЕСТИРАЊЕ ХИПОТЕЗИ НА БИЗНИС МОДЕЛ .....	70
4.1 Генерална хипотеза.....	70
4.2 Посебни и поединечни хипотези.....	70
4.3 Варијабли на истражувањето.....	71
4.4 Независни варијабли на истражувањето .....	71
4.5 Зависни варијабли на истражувањето .....	71
5. ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ НА БИЗНИС КОНЦЕПТИ НА БИЗНИС МОДЕЛ .....	71
6. СОЗДАВАЊЕ ОДРЖЛИВ РАЗВОЕН БИЗНИС КОНЦЕПТ .....	73

7.	ТЕСТИРАЊЕ НА БИЗНИС МОДЕЛ.....	75
8.	ДИЗАЈН НА ТЕСТИРАЊЕ НА БИЗНИС МОДЕЛ .....	76
	ПРАШАЊА.....	79
	ВЕЖБИ .....	79
	Користена литература .....	81

#### **ГЛАВА 4. МЕНАЏИРАЊЕ СО РЕСУРСИ ВО БИЗНИСОТ .....85**

1.	ПЛАНИРАЊЕ НА ПОТРЕБНИТЕ РЕСУРСИ.....	87
2.	МЕНАЏИРАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ РЕСУРСИ СО РАЦИОНАЛНА УПОТРЕБА .....	89
3.	РАЦИОНАЛНА И ИНОВАТИВНА УПОТРЕБА НА РЕСУРСИ.....	90
4.	ИНОВИРАЊЕ НА ПРОЦЕСИТЕ ВО БИЗНИСОТ И КОНЦЕПТОТ НА БИЗНИСОТ .....	91
5.	МЕНАЏМЕНТ НА КВАЛИТЕТ.....	93
7.4	Верзијата на ISO 9000 од 1987 година .....	95
7.5	Верзијата на ISO 9000 од 1994 година .....	95
7.6	Верзијата на ISO 9000 од 2000 година .....	95
6.	ПРИНЦИПИ НА КВАЛИТЕТ ШТО ВОДАТ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ .....	95
7.	МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	97
8.	ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ЗНАЧЕЊЕ.....	100
	СОВРЕМЕНИ СТУДИИ НА СЛУЧАЈ .....	102
	Менаџмент на квалитет .....	102
	Применлива студија .....	102
	Студија на случај: Мотивација за менаџирање на ресурси .....	103
	ВЕЖБИ .....	I
	Користена литература .....	107

#### **ГЛАВА 5. РАЗВОЈ И ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИСОТ ..... 108**

1.	ПРОМОТИВЕН МИКС.....	110
2.	ОБЛИЦИ НА ПРОМОЦИЈА.....	111
2.1	Економска пропаганда .....	112
2.2	Продажна промоција .....	113
2.3	Промоција на односи со јавноста .....	114
2.4	Лична продажба .....	115
2.5	Место на продажба - продажно место.....	115
3.	ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ .....	116
4.	НАЧИНИ ЗА ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИСИТЕ .....	118
4.1	Е-маил .....	119
4.2	Билтени.....	119
4.3	Блог.....	119
4.4	Форум .....	119

4.5	Оптимизирање на веб-страница за пребарување.....	119
4.6	Банери.....	120
4.7	Афилијативна промоција.....	120
5.	ПЛАНИРАЊЕ НА ПРОМОЦИЈАТА.....	121
6.	ЕФЕКТИ ОД ПРОМОЦИЈАТА.....	123
	ПРАШАЊА.....	125
	ВЕЖБИ.....	125
	ПРИМЕРИ за подрачја на истражување на производите преку примерите на македонските компании.....	127
	АЛКАЛОИД.....	127
	МИКРОСАМ.....	127
	ПРИЛЕПСКА ПИВАРНИЦА.....	128
	ТИКВЕШ.....	128
	Користена литература.....	131
	<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>132</b>





## Вовед

---

Книгата „Бизнис иновации и претприемништво“ за трета година гимназиско и средно уметничко образование е наменета како проектна активност во наставно-образовниот процес за ученици од средното образование. Изготвена е според наставната програма на Министерството за образование и наука од 2015 година, Бирото за развој на образованието на Република Македонија, Концепцијата и методологијата за изработка на учебници и според сите законски прописи и правила за издавање учебник согласно процедурите.

Наставната материја е поделена во пет теми со соодветни наставни единици. Застапена е проблематика од иновациите, дилеми во бизнисот, менаџирање креативни и иновациски процеси, менаџерски нивоа, менаџирање со ресурси за почнување сопствен бизнис, реализирање и имплементирање на бизнис модел и тестирање бизнис модели. Даден е акцент и на потребните ресурси за менаџирањето, менаџирањето со квалитет како и менаџирањето со човечки ресурси и основните функции и значење. Обработени се современи актуелни теми и тематски целини за промотивниот микс на претпријатието, облиците на промоција, интернет промоцијата, планирањето и ефектите од промоција коишто се клучни алатки за развивање интернет маркетинг стратегија и за изнаоѓање на најважните индикатори во насока на подобрување на промотивниот микс.

Методолошките единици се структурирани, илустрирани и систематизирани така што учениците полесно да можат ги совладаат содржините во книгата дадени се прашања за одговарање на крајот од темите, вежби, примери и апликативни решенија коишто ќе влијаат на зголемување на когнитивните, логичките, мисловните и мотивациските процеси кај учениците.

Книгата е напишана со актуелна проблематика, современа литература, користени се светски искуства, примери и практики од врвни експерти во светот на бизнисот и глобалната бизнис елита, прилагодени за средно образование. *Иновативноста* којашто поминува низ процесот на развој претставува една организирана, систематска и рационална активност. Едни од главните црти коишто се провлекуваат во работењето на претприемачите се иновациите. Бидејќи претприемачите најчесто се со ограничени ресурси (финансиски, технолошки) тие мора да покажат големо ниво на снаодливост и со помош на иновациите да постигнуваат зголемени резултати во работењето. *Иновациите*, преку иновацискиот процес, претставуваат специфично оружје на претприемачите, со чијашто помош ја користат промената како можност за извршување разни производни и/или услужни активности. По правило, претприемачите носат некој вид иновации.

Од авторот



# ПО ЧИТАЊЕТО НА ОВАА ТЕМА, ТРЕБА ДА БИДЕТЕ СПОСОБНИ ДА ГИ РЕАЛИЗИРАТЕ КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ:

1. да го дефинирате поимот менаџмент
2. да ги препознаете основните функции на менаџментот
3. да ги идентификувате основните нивоа на менаџмент
4. да ги објаснувате начините на практикување на стиловите на менаџмент
5. да стекнете и применувате корисно знаење за примарните задачи за водење бизнис (маркетинг, производство, менаџмент и човечки ресурси, планирање и финансиска анализа и правна регулатива)
6. да ги разликувате различните видови иновации
7. да го сознаете и примените во практика ефектот од користење на иновации
8. да го препознавате и сфатите можниот ризик од иновирањето
9. да го разбирате и објаснувате менаџерскиот процес на иновации во едно претпријатие

## КЛУЧНИ ЗБОРОВИ

Менаџмент  
Менаџер  
Функции  
Иновација  
Иновативност  
Иновациски процеси  
Бизнис  
Планирање  
Организирање  
Координирање  
Контролирање  
Ризик од иновации  
Менаџмент на ресурси  
Менаџерски процес



Markets of various types can be organized as an auction, as a private electronic market, as a commodity wholesale center, as a shopping center, as a party has in correction

# ГЛАВА 1



## МЕНАЦИРАЊЕ КРЕАТИВНИ И ИНОВАЦИСКИ ПРОЦЕСИ

- > Дефинирање на поимот менаџмент
- > Основните функции на менаџментот
- > Нивоа на менаџерската хиерархија
- > Стили на менаџмент и нивно практикување
- > Примарни задачи за водење бизнис
- > Иновација, иновациски процес и видови иновации
- > Ефекти, ризик од иновации и менаџерски процес на иновативност
- > Примери од реалната практика
- > Прашања
- > Вежби





## 1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работење, претставува област од посебен интерес во микроекономската наука. Зголемениот интерес произлегува: од општествениот карактер на менаџментот со кој се насочуваат одговорностите во правец на ефикасно извршување на целите; од фактот што менаџментот е основна карактеристика на индустриското иновативно општество; од тоа што менаџментот е специфичен орган во деловното претпријатие, поради што тој останува основна и доминантна институција сè додека постои цивилизацијата. Основна карактеристика на една современа нација е менаџментот во претпријатијата реализиран преку квалитетни менаџери. Науката за менаџментот е основна карактеристика на индустриското иновативно глобално и современо општество. Во практиката тој постои од кога постои цивилизацијата.

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе - менаџери и ангажирање на средствата за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.

Во современото економско работење нема ниеден фактор кој е толку важен како што е менаџментот. Како доминантна активност во работењето, терминот менаџмент има повеќекратно значење. Менаџментот е дефиниран како облик на работа, а менаџерот е личност што ја извршува оваа работа.<sup>1</sup>

Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.

*Слика 1. Менаџерски позиции и менаџерки*



извор: [www.business.com.pictures](http://www.business.com.pictures)

Менаџментот е одговорен за комбинирањето на ресурсите и нивното користење за остварување на целите на организацијата. Во ресурси влегуваат луѓето,

<sup>1</sup> Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013, p. 198

со чиј напор се извршува работата, и материјалните ресурси: пари, суровини, машини, опрема, средства и сл. Во суштина, менаџментот постои кога менаџерите се одговорни за ефикасно насочување на човечкиот напор за користење на материјалните ресурси.<sup>2</sup> Економските ресурси се ограничени и менаџерот е одговорен за нивната правилна алокација (распределба). Поради ова неопходно е менаџментот да биде ефективен во остварувањето на целите т.е. поставените цели да бидат навреме и точно реализирани.

## 2. ОСНОВНИ МЕНАЏМЕНТ ФУНКЦИИ

Кога започнува и се извршува работата и работните активности од страна на менаџерот тој мора одговорно и комплетно со својот потенцијал да ги изврши задачите. Во суштина менаџментот е ставен во функција кон насочената цел за менаџирање со работни и извршни активности. Активностите кои менаџерот ги извршува во текот на работењето се носителни функции на неговото менаџирање. Секоја функција содржи настани преку кои менаџерот и менаџерите на човечки ресурси потпомагаат кон движење на претпријатието во насока кон остварување на неговите цели. Ако ја разгледаме содржината на менаџментот, функцијата како алатка во менаџирањето означува област на активности и инструментариум преку кои самиот менаџер ги извршува задачите, надлежностите и активностите. Функциите на менаџментот имаат универзална примена каде што се вклучени сите менаџери во извршувањето на менаџмент-функциите.

Менаџментот вклучува повеќе функции или примарни активности коишто треба да ги извршуваат менаџерите, а тие се: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.<sup>3</sup>

*а) Планирањето* опфаќа утврдување на целите и задачите што треба да се постигнат, како и начините, односно мерките и чекорите со акциите што треба да се преземат за да се постигнат тие цели.

*б) Организирање* значи прецизирање на должностите и одговорностите на секој учесник во работата.

*в) Координирањето* подразбира како ќе ги поврземе активностите и напорот на луѓето за да ги насочиме кон остварување на општата цел на малите, средни и големи претпријатија.

*г) Мотивирањето* претставува менаџмент активност насочена кон поттикнување на вработените лица и целокупниот персонал во едно претпријатие да постапат на начин што е корисен за организацијата т.е. за остварување на поставените цели во процесот на планирање.

*д) Контролирањето* опфаќа мерење на остварените резултати, нивно споредување со планираните, определување на отстапувањата и причините за отстапувањата и преземање корективна акција, доколку е тоа потребно.

## 3. НИВОА НА МЕНАЏМЕНТ И ХИЕРАРХИЈА

Менаџментот на една голема организација може да се состои од три нивоа:<sup>4</sup>

- Врвен менаџмент (или „највисок менаџмент“ или „горен менаџмент“)
- Среден менаџмент

<sup>2</sup> Armstrong, Michael, Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.Consult, Zagreb, 2009, p. 42

<sup>3</sup> Б. Шуклев: *Менаџмент*, шесто издание, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр. 19

<sup>4</sup> Armstrong, Michael, Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.Consult, Zagreb, 2009, p. 49

- Менаџмент на ниско ниво, како што се на пример набљудувачите и тимските лидери
- Надзорник
- Останати подредени членови

### 1.1 Врвен менаџмент

- бара широко познавање од областа на улогите и вештините на менаџментот
- потребен е голем степен на свест за надворешните фактори како на пример пазарот
- одлуките обично се од долгорочна природа
- одлуките се донесуваат со користење аналитички, директивни, концептуални и/или бихевиористички/партиципативни процеси
- одговорност за стратески одлуки
- потреба да се скицира план и да се види дали планот може да биде ефективен во иднина
- да се согледа колку планот е реален и со покажувачки мерливи резултати

### 1.2 Среден менаџмент

- менаџерите на средно ниво имаат стручно знаење за реализирање на одредени менаџерски задачи
- тие се одговорни за спроведување на одлуките донесени од врвниот менаџмент.

### 1.3 Низок менаџмент

- Ова ниво на менаџмент обезбедува дека се спроведуваат одлуките или плановите на повисоките менаџменти.
- Одлуките донесени од нискиот менаџмент се обично краткорочни, само треба тековно и перманентно да се следат а резултатите да се доставуваат со дневни извештаи.

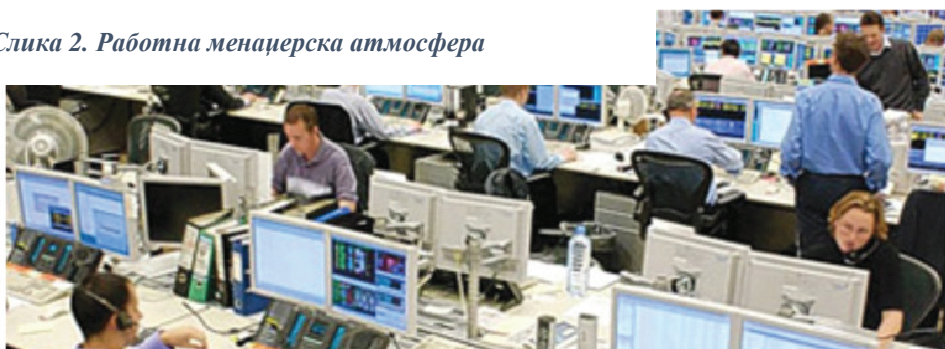
### 1.4 Надзорник / водич

- Тоа се луѓе кои вршат директен надзор над работната сила на пр. во една фабричка канцеларија, продажно поле или друга работна група или област на дејствување.

### 1.5 Останати подредени членови

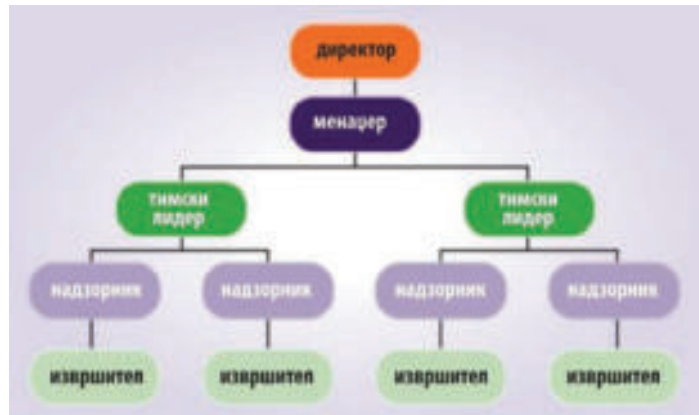
- Одговорностите на една личност која припаѓа на оваа група се уште поограничени и поспецифични од оние на надзорникот.

Слика 2. Работна менаџерска атмосфера





Слика 3. Организациона структура и улоги на менаџерите



извор: Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013, p. 98

## 4. СТИЛОВИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ И НИВНО ПРАКТИКУВАЊЕ

Од стиловите на менаџмент коишто се користат во еден организациски систем зависат многу работи во еден бизнис. Да разгледаме 6 различни стилови на менаџмент кои може да постојат во една компанија.

Во зависност од конкретната деловна состојба, фазата на развојот на бизнисот или условите што владеат во опкружувањето, менаџерот треба да го дефинира најефикасниот стил кој е прифатлив за вработените и кој добро функционира во дадената ситуација. Не постои менаџерски стил којшто е универзално прифатлив и применлив во сите ситуации.



Слика 4. Претставен стил на менаџер

извор: She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics, 2009, p. 53

Стиловите на менаѢмент најчесто зависат од карактерот на менаѢерот, видот на работа, едукацијата на луѓето со кои се соработува, како и од условите кои владееат на пазарот.<sup>5</sup> Во праксата се издвоени шест менаѢерски стила, но одделни менаѢери знаат истовремено да комбинираат неколку стилови на менаѢмент, согласно потребата или согласно личната проценка. Тие стилови на менаѢмент се:<sup>6</sup>

## 2.1 Автократски стил

*Јас ќе кажам што и како ќе се работи, бидејќи јас сум газда, јас сум „големиот“ водач.*

МенаѢерите со автократски стил на раководење ја користат најмногу власта што им ја дава нивната позиција. Тие наредуваат и бараат послушност. Секоја критична ситуација којашто бара брза и одлучна акција, најчесто може да биде добро решена од менаѢерот со автократскиот стил.

Овој менаѢерски стил најчесто се применува за работење во турбулентни средини, кога има голема инфлација, владее хаос на пазарот, егзистира променлива и несигурна влада, постои интервентна состојба (војна, земјотрес, поплави). Одговара и за работење со групи коишто се недоволно обучени или недисциплинирани, но и за вработените кои имаат изразени одредени психолошки профили.

Агресивните и непријателски расположените личности ги извршуваат подобро зададените задачи под раководство на автократскиот менаѢер. Нивните непријателски ставови се пренасочуваат кон обврските околу извршувањето на работната задача, па нивниот карактер, поради презафатеноста, не доаѓа во преден план. Несигурната личност, којашто чувствува зависност кон надредениот, се чувствува посигурно и работи подобро под влијание на автократскиот лидер.

Автократскиот тип на управување не треба да биде применуван во современиот менаѢмент, ниту треба менаѢментот да биде граден врз база на апсолутното владеење врз луѓето. Напротив, **менаѢментот треба да биде дефиниран врз база на знаење, разбирање и човечки однос**. Со тоа ќе се создаде добра работна атмосфера и продуктивно ќе бидат реализирани работните задачи.

## 2.2 Беневолен стил

*Јас ќе кажам што и како ќе се работи, бидејќи тоа ќе биде најдобро за сите нас.*

Ова е помека варијанта на автократскиот стил на работење, каде што менаѢерот чувствува потреба, поради можниот отпор од страна на вработените, да го ублажи своето однесување, искажувајќи им благо почитување на вработените.

## 2.3 Консултативен стил

*Јас ќе одлучам, но со Вас ќе продикутирам за сè, бидејќи сакам да го имам Вашето мислење.*

Овој менаѢерски стил се наоѓа меѓу автократскиот и демократскиот стил. Помалку се користи, но секако егзистира во пракса.

<sup>5</sup> Б. Шуклев: *МенаѢмент*, шесто издание, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр. 29

<sup>6</sup> Bower L. Joseph, *The craft of general management*, Harvard business school, Boston, 2013, p. 89

## 2.4 Партиципативен стил

*Одлучуваме заедно, но сите гласови не се подеднакво важни.*

Овој менаѢерски стил е најблизок на демократскиот стил, но покажува одредени негативности, бидејќи има доза на непочитување на подредените, па и мотивацијата којашто треба да ја создаде менаѢерот кај вработените е помала.

## 2.5 Консензус или демократски стил

*За проблемот треба да се продискутира, сè додека не се согласиме за одлуката.*

Ваков менаѢерски стил најмногу одговара за стабилно опкружување и за стабилна деловна политика. МенаѢерите со демократски стил на раководење се консултираат со подредените за акциите што треба да се преземат. Полесно ги решаваат проблемите, бидејќи се консултирани подредените и се дискутира со остатокот на тимот, сè додека не се изнајде конструктивно решение. Стабилните групи работат добро заедно со демократскиот стил на управување, а добри резултати во работењето под демократското раководство ќе покажат и кооперативниот тип на личности.

## 2.6 Laissez-faire или либерален стил

*- Правете што сакате.*

Либералниот менаѢер ја употребува власта многу малку, но овој стил не е осмислен да работи кој што сака затоа што тоа би било неодговорно однесување. Овие менаѢери им дозволуваат на подредените сами да постават задачи и да ги решаваат самостојно, при што им овозможуваат голема слобода во работењето и одлучувањето. Овој менаѢерски стил е применлив кога се работи со високообучен и професионален состав. Се применува во компаниите каде што свесноста и одговорноста се на високо ниво, а врвниот менаѢер верува дека подредените беспрекорно ќе ја завршат секоја задача. МенаѢерската улога се состои во обезбедување поддршка, информации и обезбедување предуслови за реализација на задолженијата.

Автократскиот и демократскиот стил се користат доста во пракса и во зависност од условите и опкружувањето, како и од карактерот на менаѢерите и на вработените, можат да дадат позитивни резултати. Притоа, можно е да се комбинираат и други менаѢерски стилови. Кога се анализира ефикасноста во извршувањето на зацртаните цели, се гледа дека поуспешни се менаѢерите со автократски стил. Меѓутоа, бидејќи е изоставена демократијата во одлучувањето и донесените одлуки се послаби во однос на демократскиот стил. Заради тоа, демократскиот стил е поуспешен во донесувањето одлуки, но понекогаш покажува слабост при реализирањето на зацртаните задачи. Од тие причини се препорачува стил на раководење што се нарекува демократура (овој термин прв го применува д-р Исак Адигес). Тоа значи да се биде демократ при одлучувањето, а автократ при спроведувањето. Одреден менаѢерски стил може да предизвика незадоволство кај вработените. Заради тоа се препорачува да се замени со друг менаѢерски стил. Со тоа резултатите од работењето би се поправиле. Не препорачуваме крутоста и едностраноста во работењето. МенаѢерот не треба да биде само оперативна машина којашто ќе ги спроведува наредбите и задолжувањата, туку треба да поседува одредени емотивни и човечки карактеристики. Најдобар менаѢмент стил е оној каде што менаѢерите соработуваат со вработените,

развираат кооперативен и колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат соодветно трудот, бидејќи луѓето се разликуваат многу еден од друг и затоа не можат да бидат третирали исто. Секоја личност мора да се набљудува со почит, да се испита нивното однесување во разни ситуации, па дури тогаш да се третираат соодветно.

*Слика 5. Претставен стил на договарање на менаѢерите во практиката*



извор: R. L. Mathis and J. Jackson: Human Resource Management, Thomson South-Western, Mason, 2008

## 5. ПРИМАРНИ ЗАДАЧИ ЗА ВОДЕЊЕ БИЗНИС

Како примарни задачи за водење бизнис во теоријата и практиката се наведуваат:<sup>7</sup>

- Маркетинг
- Производство
- МенаѢмент и човечки ресурси
- Планирање и финансиска анализа и
- Правна регулатива

### 3.1 Маркетинг

Најопшто кажано, маркетингот има задача да ја достави стоката или некоја услуга од точката на производството до точката на побарувачот на таа стока или услуга. Како основна маркетиншка цел којашто е битна како задача за водење на бизнисот е зголемувањето на обемот на продажбите или раширување на пазарниот удел. За да се реализира една маркетиншката цел и да се води бизнисот маркетинзите комбинираат одредени карактеристики на производите, цените, дистрибуцијата и

<sup>7</sup> She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics, 200, p. 51

нејзините канали и маркетиншките комуникации.<sup>8</sup> Со еден збор, формираат маркетиншки микс. Тој маркетиншки микс е маркантен за водење на бизнисот и се разработува за конкретен пазар, при што решенијата се добиваат врз основа на претходни маркетиншки истражувања коишто покажуваат што точно сакаат побарувачите:<sup>9</sup>

- дали се подготвени да дадат повеќе пари за одреден производ, колку се запознаени со функционирањето на тој производ, каде се навикнати да пазаруваат и на каков начин;
- колку временските фактори влијаат врз него и
- колкава е разликата меѓу желбите за успех на производот и реалните можности што ги има на пазарот.

Неодамнешните пристапи, како најсовремени и трендовски, од 2014 година па наваму во маркетингот вклучуваат односен маркетинг во чиј фокус е потрошувачот, бизнис маркетингот или индустрискиот маркетинг кој е насочен кон организацијата или институцијата како и општествениот маркетинг фокусиран на придобивките на општеството. Новите форми на маркетинг, поради употребата на интернет, се наречени интернет маркетинг или попознато како е-маркетинг, онлајн маркетинг, маркетинг пребарување, десктоп рекламирање или партнерски маркетинг. Тие се обидуваат да ја усовршат стратегијата на сегментација којашто била користена во традиционалниот маркетинг. Поконкретно се насочуваат кон јавноста и затоа понекогаш се наречени персонализиран маркетинг или еден-на-еден маркетинг. Понекогаш се смета дека интернет маркетингот е широк во обем, бидејќи вклучува не само маркетинг на интернет страни туку и маркетинг низ е-маил адреси и безжични медиуми.

## 3.2 Производство

Планирањето на производството е примарна задача за водење на бизнисот и е една од најважните служби во производственото претпријатие. Претставува вина како за преголеми залихи, така и за неблагоприятна набавка на материјали, како и за задоцнување при изработка на готови производи. Сегментот за планирање на производството е така организиран програмски за да овозможува различни пристапи на планирање, како и различни видови производство. Некои од нив се:<sup>10</sup>

- големосериска (продукциско производство) за поединечни термински рамки (недела, месец, квартал)
- производство по нарачка со разградување до последното ниво на производот
- комбинирано производство, коешто сочинува и монтажа (се планира по нарачки) или производство коешто обезбедува монтажа на полупроизводите
- процесно производство

Основните барања на планирањето на производството за успешен и профитабилен бизнис се:

- Пресметка на потребните материјали
- Пресметка на капацитетот
- Терминирање на производство

Од планот, програмот овозможува лансирање на производство и директна врска меѓу:

<sup>8</sup> Peter D.Bennett, *Dictionary of marketing terms*, Chicago IL: American Marketing Association, Edition -2 1995, p. 46

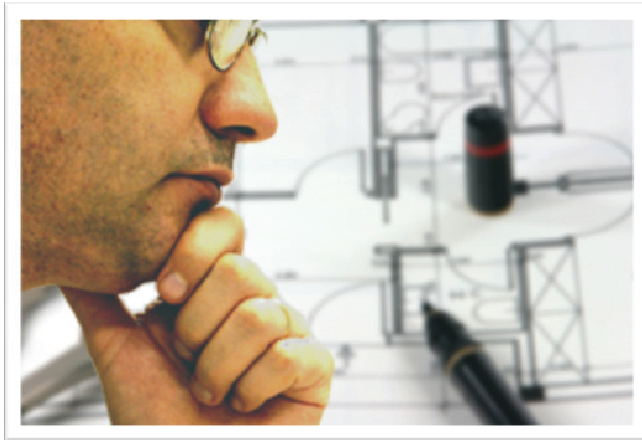
<sup>9</sup> Michael J. Baker, „*Marketing- Theory and Practice*“, Macmillan Business, third Edition. Boston. 2014. p. 198

<sup>10</sup> Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). *Management: People, Performance, Change*, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. p. 19. ISBN 978-0-07-302743-2

- работниот налог (одреден производ=одредена позиција на нарачка=одредена позиција на планот)
- нарачка на купувач (повеќе позиции на работниот налог се здружуваат во нарачка)
- план (повеќе нарачки ги здружуваме во план).

Самиот систем на планирање го прилагодуваме на потребите на корисникот. Програмот овозможува водење и евиденција на годишниот план, кварталните планови, месечните - производни планови.

Системот е во целост прилагодлив и бара соодветен пристап во решавањето на информатиката во производното претпријатие.



*Слика 6. Учесник во производство*

извор: She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics, 2009, p. 72

### 3.2.1 MRP II - терминско планирање на производство

Терминско планирање е најдеталниот план на работа во производството за одреден временски период. Така, со помош на терминското планирање на производството детално ја одредуваме поделбата на работата и редоследот на работните операции во однос на поединечните ресурси и потребните алати.

Врз основа на дефинираниот термински план и останати ограничувања, коишто се поврзани со одредениот план ги одредуваме почетните и завршните термини на поединечните работни операции, коишто програмот ги програмот треба да ги сублимира

### 3.2.2 MRP II - креирање нарачки и преглед на добавувачи

Терминското планирање претставува најнизок оперативен план каде што ги распоредуваме поединечните работни операции во однос на ограничените ресурси и потребни алати.

Така врз основа на направен распоред на работни операции со помош на алатките за креирање на нарачките кон добавувачите и прегледот на нарачките кон добавувачите, ги прегледуваме и правиме акција на нарачки по потребни материјали, суровини и полупроизводи потребни за изработка на одбраниот производ.

### 3.2.3 MRP II - креирање работни налози од терминскиот план

Кога еднаш ќе ги одредиме термините на поединечните операции, потребно е истите да се пренесат во оперативното изведување во облик на работна документација,



којашто се води во облик на работни налози.<sup>11</sup> Оваа алатка е наменета за креирање преглед на работни налози од прозорот на терминското планирање.

### 3.3 Менаџмент и човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организациските цели и водење на бизнисот. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човечки ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти: регрутирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените.<sup>12</sup>



Слика 7. Менаџер и менаџирање со неговите ресурси

извор: [www.management human resource](http://www.management human resource)

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е процесот со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човечки ресурси коишто меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи од организациската архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е градењето систем на менаџментот на човечки ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите - четири носечки блокови на конкурентна предност. Едноставно кажано, организациската стратегија за управување на човечките ресурси треба да го зголеми повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси, гледаат да го постигнат ова преку спојување на доходот на вешти и квалификувани

<sup>11</sup> Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). *Management: People, Performance, Change*, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. p. 20. ISBN 978-0-07-302743-2

<sup>12</sup> . Losey, M. Sue and D. Ulrich: *The Future of Human Resource Management*, John Wiley& Sons Inc., London, 2005, p. 16

лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратокот на инвестициите и обезбедувањето иден успех и опстанок.<sup>13</sup> За да се осигураат дека таквите цели ќе бидат постигнати целта на задачата на човечките ресурси е тие ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги предвид федералните, државните и локалните закони и правила за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

### 3.4 Планирање и финансиска анализа

Финансиската анализа на планираниот бизнис (и за веќе постоечки бизнис) треба да ни покаже, а врз основа на проектираните приходи и расходи, вложувањата итн., дали да влеземе во бизнис или не. Исто така, врз основа на финансиската анализа треба да видиме дали реално ги пресметавме сите планирани трошоци и приходи и дали треба нешто да се смени во другите наши активности.

Постојат голем број показатели и методи на финансиската анализа што можат да се користат за да се покаже економската исплатливост и оправданост на бизнисот. Е сега некој што ќе го чита ова ќе рече: „Абе, јас пресметав дека приходите ќе ми бидат поголеми од расходите, сè е јасно имам профит, влегувам во бизнис“.

Да, но сепак дали тој профит ќе биде доволен да се врати инвестицијата во временски прифатлив период, а не во наредните 100 години? Дали тоа значи дека ние ефикасно ги користиме нашите средства? Дали тоа значи дека ние ќе бидеме ликвидни - на време и во цел износ да ги намириме нашите обврски? .... итн. Значи, како што реков, постојат голем број показатели кои ни покажуваат дали одреден бизнис е економско-финансиски прифатлив или не. Прикажани се три основни показатели коишто ќе ни покажат дали некој бизнис е економски прифатлив или не.

**Коефициентот на економичност** претставува однос меѓу вкупните приходи и вкупните расходи. Бизнисот е економичен кога коефициентот е поголем од 1 ( $e > 1$ ). Доколку коефициентот е точно 1 ( $e = 1$ ), бизнисот е на граница на економичност. А доколку коефициентот е помал од 1, тогаш бизнисот е некономичен ( $e < 1$ ).<sup>14</sup>

**Коефициент на економичност = Вкупни приходи/Вкупни расходи**

**Стапката на акумулативност** претставува однос помеѓу планираната нето добивката и вкупните вложувања. Таа ја покажува способноста на бизнисот да реализира одредена акумулација со помош на оптеретеноста на трошоците.

**Стапка на акумулативност = (Планирана нето добивка/Вкупни вложувања)\* 100**

**Времето на поврат на инвестицијата** претставува однос меѓу вкупните вложувања и планираната нето добивка. И како што самото име на показателот ни зборува, овој однос треба да ни го покаже временскиот период за кој ќе се врати инвестирањето.

**Време на поврат на инвестицијата =  
= Вкупните вложувања/Планираната нето добивка**

<sup>13</sup> R. L. Mathis and J. Jackson: *Human Resource Management*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p. 25

<sup>14</sup> Overbek, Johannes, "The modern financial World Economy, Theories and Policies", university Press of America, 200, p. 149

**Времето на поврат на инвестицијата е еднакво на вкупните вложувања ставени во однос на планирањето на нето добивката.**

Ако овие три основни коефициенти ни покажуваат дека планираниот бизнис ни е економичен, способен да создава акумулација и ако времето на поврат на инвестициите е прифатливо, тогаш можеме да се одлучиме да започнеме сопствен бизнис. За крај една напомена: Вие можете да имате совршен бизнис план во секој аспект - од детално разработен маркетинг план до финансиски план. Но како ќе се одвива бизнисот зависи од ВАС!

### 3.5 Правна регулатива за бизнис

На меѓународно ниво бизнисот на меѓународни и локални компании тоест бизниси (МЛМ) е во подем. На глобално ниво, оваа индустрија прави повеќе од 70 милијарди долари годишно со 20 милиони независни членови. Извештаите покажуваат дека секоја недела 150.000 членови некаде во светот се регистрираат на некоја од МЛМ компаниите.

Многу од компаниите коишто сакаат да заработат повеќе го прошируваат бизнисот на меѓународно ниво и тоа го прават преку различни методи вклучувајќи:<sup>15</sup>

- меѓународни лиценци и снабдување на ексклузивни аранжмани - слично на франшиза аранжмани;
- заеднички вложувања со локални партнери; и
- по можност, доколку можат да си го дозволат тоа, гледано од временска и финансиска точка, воспоставување свое присуство во странски земји.

Разбирањето на бизнисот и правните прашања и легислативи е предност за меѓународна експанзија. Правна студија може да биде напишана за секоја земја посебно. За почеток, сепак, тука се презентирани кратки правила за една МЛМ компанија да започне бизнис на меѓународно ниво.

#### 1. Корпоративни и странски адвокати

Потребно е да се лоцира совет или канцеларија во странска држава којашто има експертиза во директна продажба. Можеби ќе треба да се лоцираат неколку различни адвокати со искуство во директна продажба, вклучувајќи храна и лекови, даноци, корпоративната структура итн. во зависност од производите што ги нуди МЛМ компанијата.

#### 2. Заштитни знаци и трговски марки

Погледнете го заштитниот знак во регистрација на вашата компанија и заштитниот знак на производите и услугите на вашата компанија што е можно порано, и по можност дури и пред да влезете во земјата во која сакате да се проширите.

#### 3. Потрошувачко законодавство

Секоја земја има варијации на трговски практики, закони, закони на потрошувачите и антипирамидални статутите. Тие се разликуваат во светот и треба да се провери во актите на локалната пирамидална шема за да бидете сигурни дека вашиот компензациски план и метод на маркетинг се во согласност со законите на таа земја.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and entrepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2013, p. 82

<sup>16</sup> David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2010, p.127

Всушност, во многу земји може да бидете во можност да добиете мислење, писма, советодавни мислења или одобренеја од владини агенции, во врска со маркетинг програмата пред да влезете во таа земја.

#### 4. Приходи

Проверете ги ограничувањата што вие и вашите дистрибутери може да ги имате во однос на можноста за бизнис којашто се нуди и како таа може да се претстави.

#### 5. Усогласеност на производите

Проверете ги владините стандарди за производите што ги нудите. Специфичен тип производи може да имаат свои прописи во рамките на државата. Ќе треба да се провери целата производна линија.

#### 6. Интелектуална сопственост

Во прилог на трговските марки односно заштитните знаци можеби ќе треба да регистрирате патенти за вашите производи во земјата. Можеби ќе треба да се проверат ограничувањата во однос на трансфер на интелектуалната сопственост како што се софтверски лиценци, итн.

#### 7. Банкарството

Ќе има големи движења на пари во и надвор од земјите и поради тоа ќе треба да се проверат ограничувањата на движењето на валутата преку границите.

#### 8. Даноци

Треба добро да ги прегледате националните, провинциските, продајбените и даноците на додадена вредност и други даноци. Вашиот корпоративен советник, даночниот сметководител и странскиот советник треба да ве известат за повеќето даночни предности и методи на работа без разлика дали тоа ќе биде како подружница, експозитура, канцеларија итн.<sup>17</sup>

#### 9. Корпоративни форма

Мора да имате локална сопственост. Мора да имате локална резиденција на акционери и членови на вашиот борд на директори. Мора да се разбере целосно она што вашето присуство ќе значи во странска земја.

#### 10. Заштита на информации

Мора да имате договори како на локално така и на меѓународно ниво за заштита како на вашата линија на производи, така и заштита на вашата трговска тајна и на доверливи информации.

#### 11. Антимонополски и трговски регулативи

<sup>17</sup> Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and entrepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2013, p. 78

Треба да се проверат ограничувањата на цените, односите со вашите членови и клиенти, односите со другите конкуренти, итн. и да се потврди дека не ги кршите локални правила на антимонополски и трговски регулативи.

Една МЛМ компанија мора да биде регистрирана во согласност со централните и локалните даночни власти. Мора да има регистрирана канцеларија. Мора да има декларирани почетна капитална инвестиција. Мора да има валидни производи што ќе ги продава заштитени со трговска марка. Мора да има издадени фактури на секоја продажба и финансиска трансакција и да плаќа данок за тие фактури.

Ова се само неколку правила што една компанија мора да ги исполни за да може да биде легална и регистрирана МЛМ компанија на локално и на меѓународно ниво. Секако има и други правила и регулативи што мора да се исполнат коишто варираат во зависност од видот на бизнисот и производите кои ги нуди компанијата.

И за крај доколку биде прекршено правилото односно доколку некоја МЛМ компанија не ги исполнува условите пропишани со закон следува касна и санкции

*Слика 8. Успеси во бизнисот*



извор: [www.business.success.pictures](http://www.business.success.pictures)

Во почетната фаза се потребни правни совети: кога се регистрира претпријатието, за прибавување на финансиските средства, за вработување на работниците, за заштита на патенти и друга интелектуална сопственост, при склучување бизнис-зделка со цел да се оневозможи каква било манипулација од страна на партнерите со кои се соработува. Доколку нема добра правна заштита, можни се судски спорови, а резултат на тоа е најчесто уништување на бизнисот.<sup>18</sup> Доколку сите договори се склучени со почитување на целокупната правна регулатива, тогаш судот ги штити интересите на претприемачот, кога истите се загрозувани од други лица.

<sup>18</sup> Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006, p. 158

Слика 9. Промени во менаѢментот



извор: [www.menagmment.change.pictures](http://www.menagmment.change.pictures)

## 6. ИНОВАЦИЈА, ИНОВАЦИСКИ ПРОЦЕС И ВИДОВИ ИНОВАЦИИ

### 3.6. Иновација

Иновацијата се опишува како „комерцијализација на креативноста“ (Simmie, J., et.al., 1999, p.447). Според ЕУ, иновацијата е „комерцијално успешна експлоатација на нови технологии, идеи или методи, преку воведување нови производи или процеси, или преку подобрување на постојните. Иновацијата е резултат на интерактивното учење, процес кој често вклучува неколку актери од претпријатието и надвор од него“ (ЕС DG XIII 1996, p.54). Економската теорија одамна ги препознава иновациите како најзначаен поттикнувач на развојот и како единствени сигурен рецепт за излез од економските рецесии. Држава која сака да остави белег на светскиот пазар не може тоа да го постигне без поттикнување на иновациите во општеството. Истото важи и за претпријатијата: колку повеќе се свртени кон иновации, толку повеќе ќе можат да реагираат на новите пазарни трендови. Иновативноста води кон подобрување на општеството и економијата, а свеста за инвентивност може да се подигне со поттикнување на претприемништвото и со технолошките иновации. Причината за секоја промена во животот треба да се бара во иновативноста. Иновативноста ја подразбира способноста да се трансформираат постојните идеи во корисни пронајдоци и производи кои ќе се користат во иднина. Иновативноста се однесува на промените на темелите на модерното општество, се соочува со културата на вистинската виртуелност и „вклопеност“ на економската активност во социјалните мрежи. За да стане збор за иновативност, најпрво треба да се собираат што повеќе идеи, а потоа од тие идеи да се добие технолошка иновација.



Слика 10. Иновациски процеси во глава



извор: [www.innovation.pictures](http://www.innovation.pictures)

Иновативноста е способност за правење нешто на нов начин, со што ќе се остварат подобрувања коишто позитивно ќе ја променат и корисно ќе ја зголемат вредноста на работата. „Иновацијата не е само пронаоѓање на некои нови производи. Таа е многу повеќе од тоа. Иновацијата е успешно креирање и испорака на нови или подобрени производи или услуги на пазарот. Или на друг начин, иновација е процес што ја претвора идејата во вредност за клиентот и резултатите во одржлив профит за претпријатието“ (Carlson и Wilmot, 2006, p. 3). Еден од битните домени за раст и развој на иновациите во домашната земја е стимулирање на Центарот за иновации кој работи во Република Северна Македонија. Центарот за иновации им служи на иноваторите, на претприемачите, на сопствениците на претпријатија кои сакаат да лансираат (или прошират, или обмислат) претпријатие базирано на иновативна технологија, производ или процес во високо растечка индустрија/сектор. Центарот за иновации ќе овозможи пристап до сите претприемачки услуги - како развој на бизнис, пристап до капитал, иновација на производ, услуги во областа на комерцијализацијата, маркетинг, истражување, едукација, менторство и тренинг - и е посветен на раст, градење, или развој на иновациски бизниси во Република Македонија и во регионот.

### 3.7. Иновациски процес

Кога се зборува за иновацискиот процес, постојат многу пристапи што го проучуваат овој процес. Класичниот модел на иновации го отсликува процесот на иновации во текот на времето како „линеарна секвенца од три основни фази, почнувајќи со откривањето на една идеја (којашто доаѓа од признавањето на потребите или на проблемите), преку развојот, производството и тестирањето во конкретен уред или програма, и кулминира со нејзината дифузија и усвојувањето од страна на корисниците“ (Rogers, E.M., 2003, p.271). Иновацискиот процес е многу комплексен, тој содржи голем број настани и активности од кои некои се случуваат истовремено, и тоа бидејќи е можно иновацијата на процесите да се разликува до некој степен во претпријатијата, па дури и во рамките на претпријатијата на проект-по-проект основа (Adams, R., et.al., 2006, p. 36).

Иновацискиот процес поминува низ шест фази, а тие фази се следните (Stanleigh, M., 2008, p.1):

Фаза 1: **Генерирање идеи.** Оваа фаза е возбудиот дел од процесот, при што се работи индивидуално или во тимови и самите идеи доаѓаат од целта што треба да се постигне или од самата визија. Во оваа фаза треба да се сфати што треба да се промени во бизнисот и дали може да се постигне тоа. Ова е возбудиот дел од процесот!

Фаза 2: **Снимање идеи од првата фаза.** Ова се постигнува преку дискусија меѓу членовите на тимот. Секој поединечно ја пишува својата идеја на одделно ливче, за на крај колективно да се организираат сите идеи на табла. Сега започнува неблагодарната работа!

Фаза 3: **Започнување на иновацијата.** Во оваа фаза започнува и неблагодарната работа од процесот.<sup>19</sup>

- Се прави преглед на целата листа на идеи и нивно развивање во серија изјави на идеи. Тогаш тимот ќе треба да се договори кои од нив ќе се истражуваат понатаму.
- Потоа се квантифицираат придобивките од секоја изјава на идеи.
- Потоа се опишува како изјавата се вклопува со стратегијата на претпријатието, со мисијата и со целите.
- Ќе мора да се процени потенцијалот на бизнисот и очекуваните резултати од спроведувањето на идејата.

Фаза 4: **Развој на ефективна стратегија.** Тука започнува имплементацијата на иновацијата. Оваа фаза опишува како ќе изгледа процесот во иднина. Најнапред тимот започнува со развивање „слика за иднината“. Тимот треба да располага со основни претпоставки за нештата што постојат и коишто треба да се надминат со иновациите. Во оваа фаза тимот разговара и ја евидентира секоја можна идеја за идниот процес. Така се снима секоја поединечна идеја, а потоа се консолидираат сите заедно. Тимот треба да заврши со пишување целосен став за опишување на иновацијата.

Фаза 5: **Подобрување на бизнисот.** Откако иновацијата почнува да се применува, потребно е постојано да се прават истражувања за можните подобрувања на процесот, производот или услугата. Тимот го започнува овој процес со идентификување на празнините во бизнисот меѓу она што е направено во сегашноста и она што е направено во иновацијата. Ова е проследено со идентификување на блокадите и бариерите коишто би можеле да го запрат подобрувањето на иновативноста. Потребно е да се направи проценувањето на тешкотиите, надоместоците, трошоците и ризиците пред тимот да го насочи процесот на иновации. Откако ќе се направи сето ова, би можеле да се применуваат идентификуваните подобрувања.

Фаза 6: **Пад.** Во оваа фаза често се случува иновацијата да не се вклопува. Континуираното подобрување на постојниот процес, производ или услуга стануваат без вредност; поранешната иновација станува застарена. Треба да се откаже од постојните размислувања, и да се постави нова цел за процесот на иновации да започне одново.

Иновациониот процес опфаќа предвидување нови работни стратегии, создавање и спроведување промени преку модификација на методи, со цел подобрување на постојниот процес. На ниво на претпријатие, иновационите процеси може да се категоризираат во три широки и преклопувачки процеси (Pavitt, K., 2003, pp. 2-5):

1. **Когнитивни** (како претпријатијата произведуваат и одржуваат know-how за да ги извршуваат своите задачи),
2. **Организациски** (како претпријатијата ги извршуваат работите внатрешно или заедно со други претпријатија) или

<sup>19</sup> Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006, p. 160

3. **Економски** (како претпријатијата воспоставуваат внатрешна мотивација за да се обезбедат иновациските приноси брзо и во вистинска насока).

И покрај напредокот во научната теорија, како и во информатичките и комуникациските технологии, иновациските процеси остануваат непредвидливи и тешки за управување. Тие, исто така варираат и се разликуваат во многу димензии: според секторот и големината на претпријатието, полето на знаење, корпоративната стратегија и претходното искуство, типот на иновации, историскиот период и државата. Потребно е иновацискиот процес да нема иновациско застанување кое е претставено на сликата.

Слика 11. Трофазен процес на иновации



извор: Kreitner, R., (2007), *Management*, 10-th edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, p. 81.

### 3.8. Видови иновации

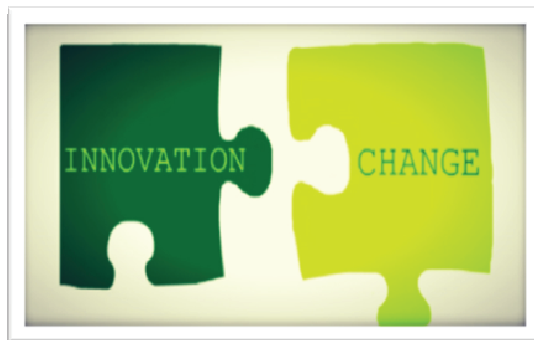
Постоенето на типологија на иновациите покажува дека иновациите не се хомогени, иновациите се разликуваат меѓусебно. Типологијата на иновациите може да помогне во разбирањето на еволутивниот процес на технолошките промени.

Постојат повеќе видови на иновации. Како главни типови се разликуваат: производ-иновација, процес-иновација, организациска иновација, маркетинг-иновација и радикална иновација (Oslo Manual, 2005, pp.48-52).

1. **Производ-иновација** е воведување на доброто или на услугата, коешто е ново или значително подобро во однос на своите карактеристики или саканата употреба. Ова вклучува значителни подобрувања во техничките спецификации, компоненти и материјали, во вградениот софтвер, корисничкиот стил или други функционални карактеристики.
2. **Процесот на иновации** претставува имплементација на ново или значително подобро производство или метод на достава. Ова вклучува значителни промени во техниката, технологијата, опремата и софтверот.
3. **Организациска иновација** претставува имплементација на нов организациски метод во бизнис-практиката на претпријатието, работното место или надворешните односи. Организациските иновации може да се наменети за зголемување на ефикасноста на претпријатието преку намалување на административните трошоци или трошоците за трансакцијата, подобрување на задоволството во работното место (а со тоа и на продуктивноста на трудот), добивање пристап до нетргувачките средства (како што е некодифицираното надворешно знаење) или намалување на трошоците за резерви. Особина на организациската иновација во споредба со другите организациски промени во претпријатието е спроведувањето на организацискиот метод што не се користел претходно во претпријатието.
4. **Маркетинг-иновација** претставува имплементација на нов маркетинг-метод којашто вклучува значителни промени во дизајнот на производот или на пакувањето, поставеноста на производот, промоцијата или цените. Маркетинг-

иновацијата е наменета за подобро решавање на потребите на потрошувачите, отворање нови пазари, или ново позиционирање на производот на претпријатието на пазарот, со цел зголемување на продажбата на претпријатието. Карактеристична особина на маркетинг-иновацијата во споредба со другите промени во инструментите на маркетингот на претпријатието е имплементација на методите на маркетингот коишто претходно не се користеле од страна на претпријатието.

5. **Радикална иновација** не доведува само до промена на постојниот дизајн, туку таа е многу повеќе од тоа. „Радикалната иновација воспоставува нов доминантен дизајн, а со тоа и нов сет на основни концепти отелотворени во компоненти коишто се поврзани заедно во нова архитектура“ (Henderson, R.M., et.al., 1990, pp.9-30). Радикалните иновации се релативно ретки, околу 10% од иновациите се радикални. Радикалната иновација често се поврзува со воведување на новата технологија и може да се сфати како комбинација на свежината и степенот на различност. Повеќето радикални иновации се нови за светот и исклучително различни од постојните производи и процеси.



*Слика 12.  
Иновациски шанси*

извор: [www.innovation.pictures](http://www.innovation.pictures)

**Табела 1.** Примери на иновации на производ, иновации на процес, организациски иновации и маркетинг иновации

Иновации на производ	Иновации на процес	Организациски иновации	Маркетинг иновации
- Првиот пренослив MP3 плеер, - Воведување ABS сопирачки, - GPS (Global Positioning System) навигациски системи или други потсистемски подобрувања во автомобилите, - Развој на новите хибридни електрични возила.	- Имплементација на нова автоматска опрема на производна линија или за спроведување на компјутер со помош на дизајнот за развој на производот, - Воведување бар-кодирани или активен RFID (радиофреквентна идентификација) систем за следење на стоки, - Имплементација на новиот систем за резервирање во туристичка агенција.	- Првата имплементација на организациски модел што им дава на вработените поголема автономија во донесување одлуки, - Првото воведување на системите за управување со општите производствени или снабдувачки операции, како што се менаџмент на снабдувачки синџирни системи, бизнис реинженеринг и TQM.	- Првата употреба на значително различни медиуми или техника - како поставеност на производот во филмови или телевизиски програми - Вовед за прв пат на франшиза системот - Развој и воведување фундаментално нов бренд симбол.

извор: Ljubić F.,(2005), *Strategije gospodarskog razvitka*, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mostar, p. 73.

6. **Делумните иновации** вклучуваат само мала промена или приспособување на постојните практики, вклучуваат прочистување и подобрувања во постојниот дизајн, со подобрување на компонентите. Делумните иновации не можат да бидат исклучително нови, тие можат да му бидат претходно познати на претпријатието или на индустријата. Тоа подразбира дека се работи за подобрувања, но не за радикални промени на компонентите (Narayanan, V.K., et al., 2010, p. 91).
7. **Модуларните иновации**, иако подразбираат нови или барем значително различни компоненти, сепак не вклучуваат сосема нов дизајн. Модуларноста се однесува на тоа како компонентите се интегрирани во производот, користејќи поделементи, подсистеми или модули коишто самостојно вршат посебни функции. Модуларните иновации бараат претпријатијата да се фокусираат на стандардизација на модулите за да се овозможи поголема заменливост на процесите или на компонентите на производот. Предностите на модуларноста се: *прво*, зголемување на варијациите на производната линија без додавање прекумерна сложеност на производствениот систем и *второ*, овозможуваат мешање на компонентите, олеснувајќи го масовното прилагодување на производите, (Narayanan, V.K., et al., 2010, p. 94). Доколку се случува промена само во компонентите, без да се промени конфигурацијата, тогаш се работи за модуларни иновации. Тие користат архитектура и

конфигурација поврзани со постојниот систем на утврдениот производ, но вработуваат и нови компоненти со различни концепти.

8. **Архитектонските иновации** подразбираат менување на целокупниот дизајн на системот или начинот на кој компонентите комуницираат меѓу себе. „Суштината на архитектонските иновации е реконфигурација на воспоставениот систем за да се поврзат заедно постојните компоненти на нов начин“ (Henderson, R.M., et al., 1990, p.12). Со архитектонските иновации, промените во компонентите и во придружните концепти за дизајн се минимални и водат кон нивно подобрување, но во нов редизајниран и реконфигуриран систем. Друга разлика помеѓу модуларните и архитектонските иновации е и тоа што доколку претпријатието сака да иницира модуларна иновација, од него се бара да поседува знаење само за компонентата, но доколку се работи за архитектонска иновација се бара од претпријатието да поседува знаење за начинот на кој компонентите се поврзуваат и се интегрираат во целокупниот систем. Во табела се презентирани неколку примери за радикални иновации, инкрементални, модуларни, како и за архитектонски иновации.

**Табела 2.** Примери на радикални, инкрементални, модуларни и архитектонски иновации

Радикални иновации	Инкрементални иновации	Модуларни иновации	Архитектонски иновации
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Телефонот</li> <li>- Телевизијата</li> <li>- Флопи дискот</li> <li>- Компакт дискот</li> <li>- Атомската бомба</li> <li>- Развојот на третата генерација (3G) телефонија</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Менување на конфигурацијата на мобилен телефон од оној кој има изложена тастатурата во оној што има прекривач или нуди нова услуга којашто овозможува повеќе бесплатни викенд минути</li> <li>- Видео iPod</li> <li>- Паста за белење на забите</li> <li>- Оперативниот систем Microsoft Window Vista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Иновации во технологијата за велосипедски седишта (како вклучувањето на гел материјал за дополнително амортизирање)</li> <li>- континуираното намалување на минималната функциска големина во транзисторите (движејки се од 180nm на 135nm на 90nm, итн.)</li> <li>- Мерење на магнетни главата од компјутерски програм на дискот, така што ќе може да се сместат повеќе битови по квадратен инч и да се подобри капацитетот на хард дискот.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Преминот од велосипед со високи тркала на безбедносен велосипед</li> <li>- Sony walkman</li> <li>- Desktop фотокопири</li> </ul>

извор: Ljubić F.,(2007), *Strategije gospodarskog razvika*, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mostar, p. 78.

Останати иновации се следниве:<sup>20</sup>

1. *Продорни иновации.* Продорните иновации ги има најмалку, меѓутоа кога ќе дојде до правилно реализирање на овој тип иновации, добиените резултати се најголеми. Овие иновации се случуваат поретко и до нив се доаѓа потешко. Но, кога ќе се реализираат, може да настане и цела нова индустриска гранка, една цела нова потреба на пазарот за која ни самиот пазар не е свесен дека постои или дека ја има.
2. *Технолошки иновации.* До овие иновации се доаѓа при секојдневна работа, како и со специјални истражувања. Революционерните технолошки иновации се поретки и секогаш бурно се проследени од јавноста. Секојдневните технолошки иновации, всушност претставуваат подобрување во процесот и се значајни за глобалните подобрувања на севкупниот процес.
3. *Обични иновации.* Обичните иновации се најзастапени и се најмногу користени во практиката. Од нив не се очекува некоја спектакуларна добивка, меѓутоа тие се многу значајни за секој процес и носат големи подобрувања. „*Со ситни удари се постигнуваат значителни резултати*“.
4. *Систематски иновации.* Систематските иновации се состојат од организирано барање промени. Тоа се планирани промени во определени временски интервали коишто едноставно на еден систематски начин овозможуваат еден организациски систем да се провери дали сè е онака како што треба да биде и што би требало да се промени.

<sup>20</sup> Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., *Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order.*Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010. p. 145



Слика 13. Иновации



извор: [www.innovation.pictures](http://www.innovation.pictures)

## 7. ЕФЕКТИ, РИЗИК ОД ИНОВАЦИЈАТА И МЕНАЏЕРСКИ ПРОЦЕС ОД ИНОВИРАЊЕ

### 3.9. Ефекти од иновацијата

Постојат два битни концепта преку кои конкуренцијата ги согледува ефектите од иновацијата за да не дојде до иновациско заостанување: грански пристап и пазарен пристап. **Гранскиот пристап** ги дефинира конкурентите како претпријатие коешто ќе ги продаде своите производи, производи коишто се супститути но добиени со нова иновација на нашите производи. **Пазарниот пристап** е доста поширок пристап. Имено, според пазарниот пристап, конкуренти се оние претпријатија коишто произведуваат производи или услуги што ги задоволуваат истите потреби на потрошувачите и не се конкурентно заостанати. Така на пример, Microsoft Office е конкурент не само на претпријатијата што произведуваат сличен софтвер, туку и на производителите на пенкала, бидејќи и Microsoft Word и обично пенкало задоволуваат една иста потреба - пишување документи. Пазарниот пристап на конкурентите е дефинитивно поширок за разлика од гранскиот пристап, но дава поголем увид на потенцијалните конкуренти. Голем број претпријатија имаат за цел краткорочен профит, а за да ги задоволат нивните сопственици прво треба да се иновативни за да имаат долгорочен профит. Долгорочноста од користењето и применувањето на



иновациите ги даваат ефектите на успехот од користење на иновациите. Со примената на иновации можеме да ги согледаме ефектите преку разните видови конкуренти на пазарот најчесто класифицирани како 4 вида конкуренти коишто немаат иновациско заостанување (Pavitt, K., 2003, pp.7-8):

- Бавен конкурент,
- Селективен конкурент,
- Агресивен конкурент,
- Непредвидлив конкурент.

**Бавниот конкурент** реагира бавно на ефектите и примената на иновациите на движењето на другите конкуренти од повеќе причини: лош маркетинг информатички систем, синдром на ароганција (кој сум јас, што сум јас) слаби иновациски способности (Harley-Davidson беше на самиот раб на банкрот бидејќи бавно реагираше на појавата на јапонските производители на мотори.) **Селективниот конкурент** реагира само на одредени активности на конкурентите. Така, на пример, Shell реагира само тогаш кога ќе се намалат цените. **Агресивниот конкурент** реагира на сите промени и активности на конкурентите и има најголем успех на ефектите од иновациите. Типичен пример е компанијата Procter&Gamble којашто буквално брутално се однесува кон своите конкуренти. **Непредвидливиот конкурент**, како што и самото име кажува, реагира непредвидливо на одредени промени и активности на конкурентите. Нивното однесување и реакција е тешко да се предвидат, бидејќи нивната реакција не се базира на објективни фактори, како што се историјата на минатите реакции или на финансиската сила.

### 3.10. Ризик од иновацијата

Дадени се неколку битни аргументи за ризиците од иновациите. Сите овие аргументи се однесуваат за бизнисите во глобалната економија и тоа мали, средни и големи претпријатија.

1. Првиот аргумент се однесува на **силната продажба**, којашто се јавува како силна страна на големите претпријатија, а ризична за помалите претпријатија. Бидејќи иновациите бараат поголеми фиксни трошоци, а големите претпријатија можат да ги исполнат, може да се каже дека големите претпријатија имаат предност во иновациите, во однос на малите претпријатија и големите претпријатија имаат помал ризик за разлика од малите претпријатија.
2. Вториот аргумент се однесува на **финансите**. Покрај тоа што иновациите бараат високи трошоци, тие вклучуваат и висок ризик. Доколку се јавува недостаток на финансии, тоа ќе ја попречи и иновациската одлука. Поради несовершеноста на пазарот на капитал, веројатно е дека поголемите претпријатија се поврзани со помал ризик, се очекува да имаат подобар пристап до надворешните финансии од малите претпријатија и можат да добијат подобри услови за нивните кредити.
3. Третиот аргумент се однесува на **степенот на диверзификација**. Повисокиот степен на диверзификација им помага на големите претпријатија да ги шират ризиците кои произлегуваат од иновациските инвестиции, а со тоа и полесно да влезат во проекти во кои исходот е неизвесен за разлика од иновирање на малите претпријатија.
4. Четвртиот аргумент се однесува на **обемните и опсежните економии во производството**, како предност на големите претпријатија. Поголемите

претпријатија поради тоа веројатно ќе имаат и поголема продуктивност во производството на иновации за разлика од малите претпријатија.<sup>21</sup>

Кога се зборува за големината на бизнисот и ризикот од иновирање, малите претпријатија имаат помалку софистицирани и професионални структури и се повеќе флексибилни на промените, за разлика од големите претпријатија. Однадвор, големите претпријатија имаат посилна моќ на пазарот, а со тоа и посилно влијание врз ширењето на иновации (Woone, J., 2004, p. 25). Малите претпријатија се со тенденција да имаат предност во однос на производните иновации, со тоа што се очекува повеќе да се потпираат на иновативната динамика. За разлика од нив, големите претпријатија се со тенденција да имаат предност во однос на процес-иновациите, со тоа што се очекува тие да инвестираат во нови машини како и да се инволвираат во поголеми пазари.

#### Слика 14. Размислување и аргументи за ризик во претприемништвото



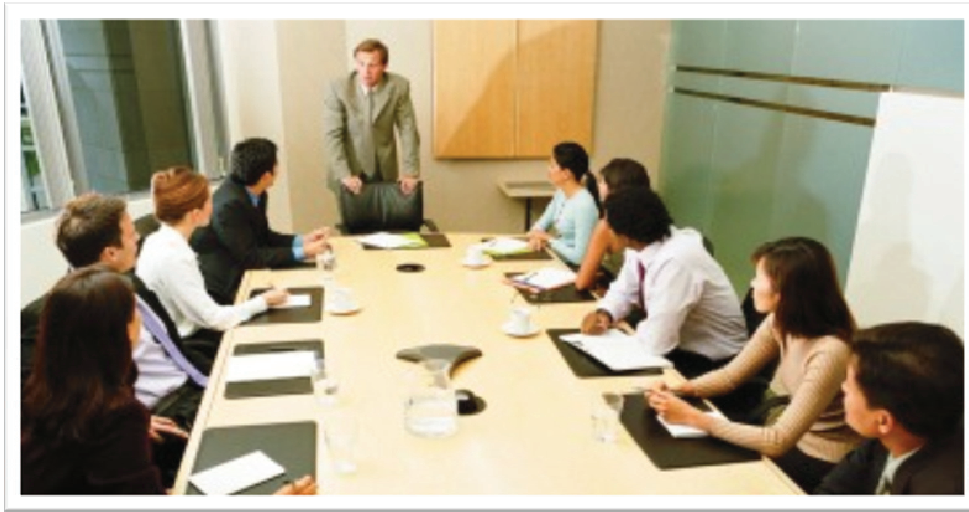
извор: [www.entrepreneurship.usa](http://www.entrepreneurship.usa)

### 3.11. Менаџерски процес на иновирање

Иновациите играат значајна улога во водењето на економијата и водењето на менаџерскиот процес на иновации во претпријатијата со тоа што иновацијата претставува „фундаментален импулс кој го поставува и го одржува капиталистичкото моторно движење“ (Schumpeter, J.A., 1942, p.82). Schumpeter, J. пишувал за поврзаноста меѓу иновацијата и големината на бизнисот, а особено се познати неговите два различни модела на индустриски иновации, подоцна познати како *Schumpeter Mark I* и *Schumpeter Mark II* (Keklik, M., 2002, pp.1-13). Во *Schumpeter Mark I*, врз основа на неговата теорија за креативно уништување, се смета дека малите претпријатија што работеле во високо конкурентна индустрија и реализирале менаџерски процес биле со најголема веројатност да бидат главен извор на иновации. Исто така, тој забележал дека иновациите на малите претприемачки претпријатија коишто дошле однадвор, се соочиле со предизвиците на постојниот систем. Во *Schumpeter Mark II*, големите претпријатија што работеле на концентриран пазар, се појавиле во улога на главни иноватори. Се смета дека сè додека конкурентната средина е несовершена, големите претпријатија имаат одредени средства за да се заштитат од креативното уништување на малите, иновациски претпријатија. Пристапот до големите финансиски средства и до големите функционални

<sup>21</sup> Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57

лаборатории за истражување и развој, се јавуваат како предности на големите претпријатија и им помагаат да ја заштитат монополската власт, попречувајќи го влезот на потенцијалните конкуренти. На краток рок таквата заштита од имитатори овозможува поголема добивка од иновациите и повисоки стимуланси за иновирање. Од друга страна, би било премногу ризично за малите претпријатија да иновираат во такви конкурентни средини. Како што може да се види од *Schumpeter Mark I*, главен извор на иновативната активност и менаџерскиот процес се малите претпријатија што работат во конкурентна индустрија, додека во неговото *Schumpeter Mark II*, како главен извор се јавуваат големите претпријатија што работат во олигополистичка индустрија. Значи, неговата аргументација за иновациите и за големината на претпријатието е значително изменета во овие два дела.



Слика 15. Реализација на менаџерски процес на состанок за иновирање

извор: [www.managementprocesses.com](http://www.managementprocesses.com) USA

## ПРИМЕРИ ОД РЕАЛНА ПРАКТИКА

### Пример 1 - Техника без допир

Иако мониторите се користат сè повеќе, се појави и нов начин на комуникација што реагира без допир. Ова би се користело најмногу во медицината при операциите. Значајно е тоа што сензорите на овој дисплеј читаат движења оддалечени до 15 см од мониторот. Потоа софтверот што е вграден во овој уред ги преведува движењата во команди. Се користат заедно со екраните коишто реагираат на допир, а за работа користат повеќе инфрацрвени сензори коишто ќе ја одредуваат релативната положба на прстите, рацете или други објекти во однос на уредот со мерење на количината на светлина на различни позиции на екранот.



Прашања:

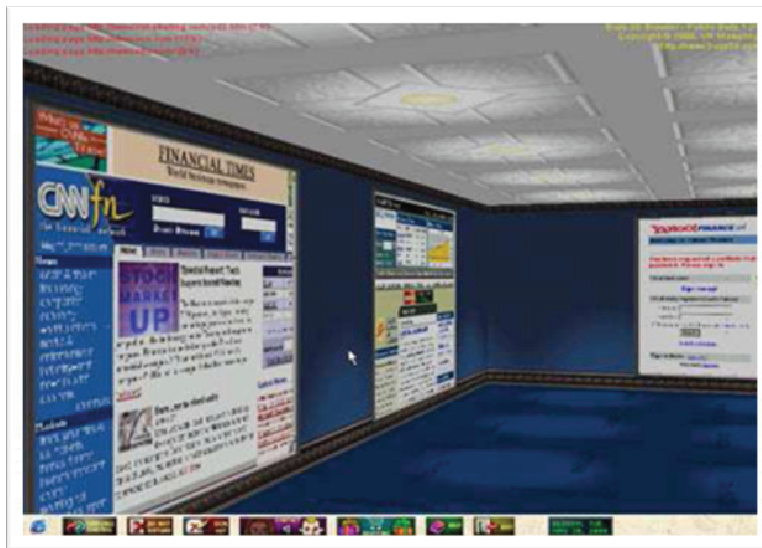
1. Како функционира техниката без допир?
2. Каде гледате корисност на оваа техника за македонските бизниси?
3. Направете вежба преку примерот без допир, размислете во кои наши компании може да се користи оваа иновација и развијте менаџерски процес.



## Пример 2 - 3Д дисплеј

3Д дисплејот на корисникот му овозможува да гледа тридимензионална слика. Постојат повеќе видови 3Д дисплеи:

- стереотипски слики или 3Д слика - техника којашто овозможува создавање илузија на длабочина на сликата. Илузија на длабочина на фотографија, филм или која било друга дводимензионална слика се создава така што сликата му се прикажува на секое око во две различни локации. Мозокот добива впечаток дека сликата ја гледа во длабочина односно тридимензионално. За оваа техника се користат очила.
- автостереотипски 3Д дисплеи - работат на начин на кој не се потребни очила.



Прашања:

1. Како функционира 3Д дисплејот?
2. Направете проект за посета на некоја компанија во Република Македонија каде што се применува ова. Инструкции: користете интернет пребарувачи, блогери, литература и формирајте тим од ученици.

Прашања:

1. Како се дефинира менаџментот?
2. Кои се основни функции на менаџментот?
3. Објаснете ги нивоата на менаџмент?
4. Кои се стилите во менаџментот?
5. Кои се примарни задачи за водење бизнис?
6. Дефинирајте иновација.
7. Кои видови иновации се применуваат во Република Македонија?
8. Кој е ефектот од иновациите?
9. Преку што се согледуваат ризиците од иновациите?
10. Објаснете го менаџерскиот процес!

## ВЕЖБИ 1

Заокружете еден од понудените одговори

**1. Која е основната карактеристика на една современа нација?**

- A. Менаџментот.
- B. Планирањето.
- V. Организирањето.
- Г. Маркетингот.

**2. Кои се основни елементи на дефиницијата за менаџмент?**

- A. Процес, ресурси, постапки, средства и опрема.
- B. Процес, тактика и деловна клима.
- V. Алатки, тактика и процеси.
- Г. Процеси, организациска клима и тим.

**3. Кои ресурси го сочинуваат менаџментот?**

- A. Човечки и материјални.
- B. Вредносни и материјални..
- V. Глобални и парични.
- Г. Човечки и опрема.

**4. Планирањето, организирањето, координирањето, контролирањето, мотивирањето се :**

- A. Менаџмент функции
- B. Организациски функции
- V. Маркетинг функции
- Г. Менаџмент маркетинг функции.

**5. Функцијата којашто ги вклучува менаџерските активности што водат кон дефинирање цели и определување соодветни средства за остварување на целите се вика:**

- A. Планирање.
- B. Мотивирање.
- V. Селектирање.
- Г. Координирање.

**6. Функцијата со којашто се контролираат и координираат материјалните и човечките ресурси преку формално-организациската структура на задачи и авторитет е:**

- A. Организирање.
- B. Делегирање.
- V. Наредување
- Г. Мотивирање.



**7. Активноста што ја презема менаџерот со намера да се увери дека вистинските активности се извршуваат во согласност со планирањето е :**

- А. Контролирање
- Б. Детоксификација
- В. Разредување
- Г. Планирање.

**8. Со кога менаџерите ја извршуваат работата?**

- А. Луѓето.
- Б. Опкружувањето.
- В. Средината
- Г. Тактиката.

**9. Колку нивоа на менаџмент постојат?**

- А. Три.
- Б. Пет.
- В. Две.
- Г. Седум.

**10. Кои се нивоата на менаџмент?**

- А. Врвен, среден и менаџмент на пониско ниво
- Б. Висок, низок и голем.
- В. Мал, голем и минијатурен.
- Г. Квадратест и мал.

**11. Кој го сочинува врвниот менаџмент?**

- А. Врвни менаџери одговорни за подготовка на деловната политика за насочување и успехот на претпријатието.
- Б. Топ лидери врвни менаџери одговорни за подготовка на деловната политика за насочување и успехот на претпријатието.
- В. Мотивирани врвни менаџери одговорни за подготовка на деловната политика за насочување и успехот на претпријатието.
- Г. Селектирани врвни менаџери одговорни за подготовка на деловната политика за насочување и успехот на претпријатието.

**12. Ако некој се обидува да оствари цели со директен напор на другите, тој е:**

- А. Менаџер.
- Б. Лидер.
- В. Мотиватор.
- Г. Акционер.



## ВЕЖБИ 2

**1. Кој е одговорен за комбинирањето на ресурсите и нивното користење за остварување на целите на организацијата?**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

**2. Кои се залагањата за врвниот менаџмент?**

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

**3. Агресивниот конкурент реагира на сите промени и активности на конкурентите и има најголем успех на ефектите од иновациите**

ДА НЕ

**4. Набројте какви видови иновации постојат?**

1. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 7. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_ 8. \_\_\_\_\_

5. Делумните иновации вклучуваат само мала промена или приспособување на постојните практики, вклучуваат прочистување и подобрувања во постојниот дизајн, со подобрување на компонентите.

ДА НЕ

**6. Наведете кои се можни ризици од иновација за малите и големи претпријатија?**

Ризици за мали претпријатија се:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ризици за големи претпријатија се:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. Генерирање идеи.** Како фаза од иновациониот процес ова е возбудливиот дел од самиот процес, при што се работи индивидуално или во тимови и самите идеи доаѓаат од целта што треба да се постигне или од самата визија. Во оваа фаза треба да се сфати што треба да се промени во бизнисот и дали тоа може да се постигне.

ДА НЕ

**8. Дали како примарни задачи за водење бизнис во теоријата и практиката се наведуваат следниве:**

- Маркетинг
- Производство
- Менаџмент и човечки ресурси
- Планирање и финансиска анализа и
- Правна регулатива

ДА НЕ



## Користена литература

1. Administration industrielle et générale - prévoyance organisation - commandement, coordination - contrôle, Paris: Dunod, 1966
2. Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order.Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
3. Armstrong, Michael, Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.Consult, Zagreb, 2009
4. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany, 2011
5. Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006
6. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57
7. Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013
8. Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and entrepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2013
9. David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2010, p. 127
10. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. 19. ISBN 978-0-07-302743-2.
11. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. pp. 20. ISBN 978-0-07-302743-2.
12. M. Losey, M. Sue and D. Ulrich: *The Future of Human Resource Management*, John Wiley& Sons Inc., London, 2005,
13. Michael J. Baker, „Marketing- Theory and Practice“, Macmillion Business, third Edition. Boston, 2014
14. Overbek, Johannes, : "The modern finansial World Economu, Teories and Policies", university Press od America, 2003
15. Peter D.Bennett, *Dictionary of marketing terms*, Chicago IL: American Marketing Association, Edition -2 1995
16. R. L. Mathis and J. Jackon: *Human Resource Menagment*, Thomson South-Western, Mason, 2008
17. She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics - 2009. - Page 51.
18. Б. Шуклев: *Менаџмент*, шесто издание, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009

**ПО ЧИТАЊЕТО  
НА ОВАА ТЕМА,  
ТРЕБА ДА БИДЕТЕ СПОСОБНИ  
ДА ГИ РЕАЛИЗИРАТЕ  
КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ:**

1. да ги разберете дилемите дали бизнисот да го почнете сам или да привлечете основачи

2. да правите напори при избирањето на видот на односи со основачите (семејство, пријатели, познаници, странци, претходни соработници и други личности)

3. да разликувате каков тип инвеститори се потребни при различни фази на развојот

4. да ги совладувате формите на трговски друштва

5. да го согледате значењето на тимот

6. да ги разберете фазите при градење тим

7. да направите правилна примена при распределба на улогите во тимот

8. да знаете да ја користите синергијата во тимот во остварување организациски цели

## **КЛУЧНИ ЗБОРОВИ**

Бизнис  
Основачи  
Инвеститори  
Дилеми  
Тим  
Синергија  
Трговско друштво  
Форми на трговско друштво  
Синергија во тим  
Стартување на бизнис  
Соосновачи  
Тимска работа





## ГЛАВА 2



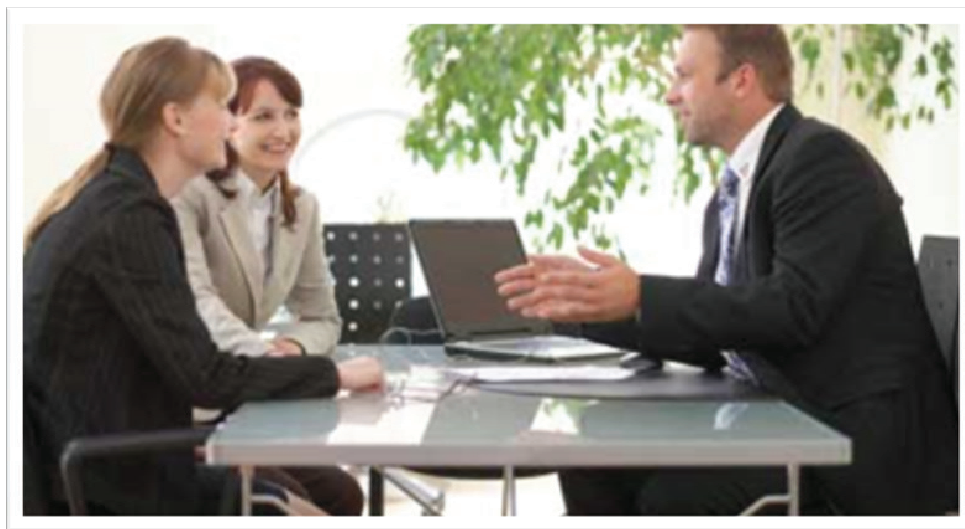
# ЗАПОЧНУВАЊЕ БИЗНИС ДИЛЕМИ

- > Дилеми што се појавуваат при започнување бизнис
- > Отворање бизнис преку основачи и корисноста од привлекување на истите
- > Воспоставување односи со соосновачите - семејство, пријатели, странци и други лица
- > Дилеми поврзани со основачите
- > Типови инвестирање при различни фази од развојот
- > Трговски друштва и форми
- > Тим, значење на тимот и тимска работа
- > Студии на случај со примери
- > Прашања
- > Вежби

## 1. ДИЛЕМИ ШТО СЕ ПОЈАВУВААТ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ СОПСТВЕН БИЗНИС

Во глобалната економија и во секое стопанство не постои поединец, личност, претприемач во улога на човек кој најмалку еднаш низ својот животен пат не посакал да има сопствен бизнис, да ја користи слободата во одлучувањето, да биде успешен, реализиран како личност, исполнет со поголема самодоверба и мотивација и да заработи финансиски средства.

Слика 16. Бизнис средби за бизнис дилеми



извор: [www.business.pictures](http://www.business.pictures)

Учесниците во глобалното општество каде што работат, творат, извршуваат разни задачи и активности треба да знаат дека светот на бизнисот е натпревар, а за натпревар се потребни сеопфатни подготовки, самодоверба, моралност, тактичност, подготвеност, претприемачки дух, издржливост, волја, ризик и голема желба за напредок чишто резултати ќе бидат верифицирани успеси. Како помош при основните дилеми дали да започнеме бизнис сами или да привлечеме основачи голема улога и суштинско значење имаат следните елементи:<sup>22</sup>

1. Колкав степен на мотивација за бизнис имаме во смисла желба да се заработи т.е. оствари профит, да се воспостави контрола над парите, да се остварува обрт на парите, да се реинвестира капиталот, да се обезбеди сигурна иднина за себе и за семејството, да се обезбеди статус и престиж во општеството, да се биде моќен и влијателен;
2. Опкружувањето во кое ќе се развива бизнисот и во кое се наоѓаме ние;
3. Искуството и знаењата за бизнисот и карактерот на личноста која отпочнува бизнис (желба за успех, верба, решителност, упорност, самоспознавање, желба за усовршување и за дејствување, моралност, тактичност, иновативност).
4. Финансиската конструкција со којашто располагаме,

<sup>22</sup> Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008. p. 154

5. Дали ќе ја оствариме желбата да се искористат вештините и знаењата стекнати низ образовниот процес, тренинзите, искуствата, итн. Луѓето низ процесот на образование стекнуваат знаења и вештини коишто подоцна можат да им послужат, односно да ги применат во сопствениот бизнис.
6. *Мотивот за независност и за остварување непосредни контакти.* Сопственикот на малиот бизнис ужива да биде „газда на самиот себе си“. Тој сака да направи нешто на свој начин и да ја употреби својата креативност.
7. Дали искуството ќе ни дозволи капацитет да можеме да ја следиме семејната традиција на полето на бизнисот ако ја имаме во семејството.
8. Ризичноста која ќе се појави и несигурноста во независност и остварување непосредни контакти. Дали ќе ги најдеме тие контакти? Работата создава можности за непосредни контакти со инвеститорите, банкарите, вработените, добавувачите и многу други.
9. *Ризикот од неуспех е дилема за бизнисот* - Од едни или од други причини секогаш постои опасност бизнисот да пропадне.
10. *Неискуство е дилема за отпочнување на бизнисот* - Успехот во работењето зависи од знаењето коешто пак во голема мера зависи од искуството на сопственикот. Постојат бројни примери на бизниси што не успеале заради непостоење на искуство и знаење кај сопственикот.
11. *Несоодветен менаџмент за самовработување и отворање бизнис е препрека и дилема дали да почнеме сами или да побараме помош.* - Успешното функционирање на малиот бизнис зависи и од знаењето т.е способноста на сопственикот на малиот бизнис да биде и менаџер (да го планира работењето и развојот, да организира, раководи, контролира, координира и сл.)
12. *Како дилема за бизнис е и напорна работа* која ќе не следи и за која треба да сме однапред свесни и да можеме да се носиме со неа. Започнувањето сопствен бизнис бара вложување на време, труд, енергија знаење, повеќе од осум часа работа во текот на денот. Особено во првите години, сопственикот треба целосно да се посвети на бизнисот, што значи - слободно време не постои.

Бизнис идејата е појдовната точка како на секој бизнис така и на секој претприемач. Претприемачот станува тоа што е откако ќе дојде до бизнис идеја, ја трансформира во бизнис можност откако ќе утврди некаков проблем, промена или потреба на пазарот и ја отпочнува таа бизнис идеја како сопствен бизнис.<sup>23</sup> Бизнисот е последица на бизнис идејата до којашто доаѓа претприемачот.

Процесот на реализација на една бизнис идеја при што таа ќе стане вистински бизнис (мислам вистински бизнис кој ќе биде профитабилен и успешен) претставува една временска единица, едни чекори коишто ќе треба да се изодат или поминат од страна на претприемачот.<sup>24</sup> Но, доколку тоа време се одолжи, може да претставува и проблем. Проблем, бидејќи вие не сте сами на пазарот. И најуникатната бизнис идеја може да биде спроведена во реалност од страна на конкурентите. Па затоа и трката започнува уште во овие најрани фази од започнување на бизнисот. Идејата за започнување бизнис треба да се разработи, да се размислува за неа, да се гради план, да се собираат информации, да се бараат патишта, да се биде упорен и решителен.

<sup>23</sup> Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008, p. 187

<sup>24</sup> Drucker P. F., Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publishers Inc. New York, USA 1993, pp. 133-143

Слика 17. Претприемач и дилеми



Извор : [www.eberprener.usa](http://www.eberprener.usa)

## 2. ОТВОРАЊЕ БИЗНИС ПРЕКУ ОСНОВАЧИ И КОРИСНОСТА ОД ПРИВЛЕКУВАЊЕ НА ИСТИТЕ

Отпочнувањето бизнис со привлекување основачи е малку полесен случај и се јавува поголема сигурност кај нас, прво не сме сами, имаме лица и капацитети за поддршка, повеќе луѓе подобро размислуваат, основачите имаат слободни финансиски средства и преку нив полесно ќе оди проверувањето на бизнис идејата на пазарот.

Освен претприемачите како соосновачи кои ќе бидат одговорни за спроведување на една бизнис идеја во реалност, тука е и пазарот кој ќе биде одговорен за прифаќање или отфрлање на истата.

Да замислиме дека нашата бизнис идеја креира бизнис во кој произведувате производ и/или услуга кој нема да се продава на пазарот на кој настапувате. Самоубиствено, нели?

Слика 18. Бизнис информации преку линк за решавање на дилеми



Затоа, пред да го започнете бизнисот ќе треба да ја проверите бизнис идејата со пазарот, а тоа значи да спроведете истражување на пазарот, што секако бара време и го одложува процесот на започнување на бизнисот.<sup>25</sup>

Ова остварување ќе оди полесно и посигурно преку соосновачите.

Основачите ќе ни помогнат да ги спроведеме сите неопходни подготовки за стартување.

<sup>25</sup> Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp. 1-20



Локација, залихи, магацини, канцеларии, регистрација, вработување, подготовка на неопходните ресурси ... Сите овие се елементи што треба да бидат подготвени пред официјално започнување на бизнисот и коишто секако одземаат време. Основачите ќе ни помогнат да направиме **план за една до три години однапред**.

Без соодветен план за нашиот нов бизнис истиот однапред ќе биде осуден на пропаст. Мора да направиме план кој нема да дозволи да излезете од зацртаниот пат. Но, и планот бара време.

Со повеќе идеи од соосновачите ќе се направи напор да **се произведат неопходните производи и/или услуги за отпочнување на бизнисот**. Доколку нашиот бизнис претставува производно претпријатие тогаш ќе мора да дизајнирате производ, да произведете бета верзија на истиот, да го тестирате и доколку сè е во ред да започнете со официјално производство за продажба. Сето ова бара време.

Основачите ќе земат активно учество во залагањето за обезбедување на потребните документи од Централниот регистар и останати институции. Кога ќе започне бизнисот?

Не, бизнисот во вистинска смисла започнува кога ќе ја имате првата продажба. Бизнисот започнува кога ќе ја имате првата нарачка. Бизнисот започнува кога ќе ги имате парите на рака од првата нарачка.

Како соосновачи може да се јават:<sup>26</sup>

- Семејството
- Пријателите
- Познаници
- Странци
- Претходни соработници и други лица.

Една од најважните работи за успешно работење, кога ќе се решиме за соосновачи, е мотивацијата. Меѓутоа мотивацијата сама по себе не е доволна за да бидете успешен „мал“, а еден ден и голем бизнисмен.

Потребно е да поседувате и некои таканаречени претприемнички квалитети за успешно да започнете и водите сопствен бизнис.

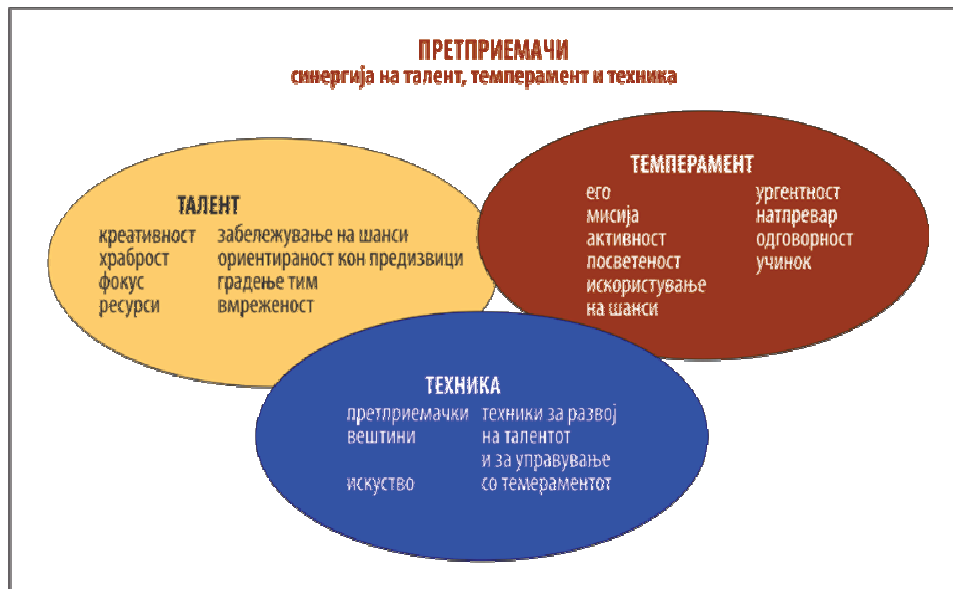
Пред сè, тоа се интелигенцијата, потребата за самостојност и да сакате предизвици во смисла на нови задачи. Кои од горенаведените соосновачи да ги земеме ќе ни помогне преку:<sup>27</sup>

- Храброст, односно подготвеност за преземање ризик
- Одлучност и истрајност
- Флексибилност
- Желба да се успее
- Визионерска црта на вашиот карактер
- Иницијативност

Секако, мора да имате и знаење потребно за бизнисот со кој се занимавате, и како финансиски да го следите вашиот бизнис. Тоа секако не е ни малку лесно но, е вистински предизвик за оние кои во себе го имаат тој претприемнички дух.

<sup>26</sup> Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp. 21-23

<sup>27</sup> L. Barry and G. Jacobs: "Business succession planning: a review of the evidence" Journal of Small Business and Enterprise Development, No. 13, p. 222



Слика 19. Активности и квалитети на претприемачите во бизнисот

извор: Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor, A., & Zablitt, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010, p. 176

Затоа е важно секој, пред започнувањето на некој бизнис, добро да се преиспита себе си, дали поседува барем повеќето од наведените квалитети. Затоа, подобро е на време да се откаже од нешто што нема големи шанси за успех, отколку да се изгуби време, нерви и пари, а понекогаш и од илузиите, да можеме нешто што навистина ги надминува нашите можности.<sup>28</sup> Секако, успехот на нашиот бизнис нема да зависи само од нашите способности и квалитети, туку и од целиот систем со кој се работи. Но, зарем не работат и другите во речиси истото окружување? Па сепак, едни успеваат, а други пропаѓаат!

Но, доколку се успее, наградата е навистина голема. И покрај големата работа, потрошеното слободно време и нерви, кога ќе успеете ќе бидете задоволни затоа што сте реализирале свој бизнис потенцијал. На тој начин, покрај обезбедените материјални безбедности за вас и вашето семејство, ќе ги задоволите и своите потреби за самоактуализација, почитување и слично.

### 3. ВОСПОСТАВУВАЊЕ ОДНОСИ СО СООСНОВАЧИТЕ - СЕМЕЈСТВО, ПРИЈАТЕЛИ, СТРАНЦИ И ДРУГИ ЛИЦА

Под семеен бизнис треба да се подразбере организирање и водење на секој бизнис од страна на најмалку двајца членови од потесното семејство кои вложиле средства (пари), предмети или права во некоја законска форма на организиран бизнис. Во многу организирани форми на водење на бизниси наоѓаме белези на вклучување на двајца или повеќе членови од потесното семејство во бизнисот. Така, ова можеме да го разгледуваме како директно или индиректно учество на членови од семејството во

<sup>28</sup> Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp. 1-20

бизнисот. Директното учеството се гледа во непосредниот ангажман (со пари, предмети, труд или права) на две или повеќе лица во отпочнувањето и водењето на бизнисот. Формите преку кои се остварува оваа семејна соработка како воспоставување односи најчесто се во облик на партнерска соработка, преку друштво со ограничена одговорност, но можни се и облици на акционерско поврзување.



Слика 20. Успех во бизнисот

извор: [www.businesspictures](http://www.businesspictures)

Индириктното учество се изразува, најчесто, преку работно ангажирање на член или членови на потесното семејство во работата на фирмата, без оглед на нејзиниот облик.

Начинот на кој ќе се дефинираат семејните и бизнис-целите претставува бизнис и семејно стратигиско планирање. Во тој план, мошне значајно е елементите на семејните цели и бизнис-целите да се комплементарни.<sup>29</sup>

Таквиот пристап овозможува да напредува семејниот бизнис. Развојот на семејниот бизнис е директно зависен од процесот на стратешкиот менаџмент кој основачите и/или сопствениците на семејниот бизнис го креираат.

Стратешкото планирање на семејната сопственост на бизнисот настојува да ги интегрира семејните потреби/барања, како на пример:<sup>30</sup>

- Кои се долгорочните индивидуални и професионални задачи на членовите на семејството?
- Која е семејната мисија?
- Дали семејните членови ќе бидат активни во менаџментот или ќе бидат пасивни членови?
- Како ќе се справите со прашањата од типот на ингеренции, бенефиции, компензации, проценки и перформанси?

Стратешко планирање во рамките на семејниот бизнис претставува умствена визија поврзана со некоја методологија за да може на членовите на семејството да им се претстават можностите, опциите и изборите за иднината. Најпосле, еден процес на

<sup>29</sup> извор: Приспособено од: David Fred L.: "Strategic Management", New York, Macmillan Publishing Company, 1991, str. 12

<sup>30</sup> Vidi повеќе: Glueck William F.: "Business Policy and Strategic Management", McGraw-Hill Company, New York, 1980. (Third Edition) p. 323

стратешко планирање е механизам за претворање на семејните вредности во бизнис-цели.<sup>31</sup>

Стратешкото планирање како дел од стратешкиот менаџмент инволвира анализа на бизнис-опкружувањето и едновремено го определува процесот на развој и успех на семејниот бизнис во иднина.



*Слика 21. Предлози на започнување бизнис*

извор: [www.busines.pictures](http://www.busines.pictures)

Овој процес соодветно дава проценка на внатрешните активности и на моменталната надворешна средина (економските, технолошките, социјалните и политичките сили), што влијаат на семејниот бизнис.

Процесот на стратешко планирање им помага на следните начини:<sup>32</sup>

- Стратешкото планирање им помага на членовите на семејството да ги одредат насоките и проблемите во бизнисот.
- Стратешкото планирање обезбедува континуитет на физички активности додека се случуваат политички, економски и социјални промени.
- Им помага на оние кои донесуваат одлуки во подготовка на планови и политики на управување и
- Ги подобрува условите за да привлече или да развие нов бизнис кој ќе отвори работни места и ќе доведе до економски успех.

Покрај семејството како соосновачи можат да бидат блиски или далечни пријатели во кои сме виделе и стекнале доверба, моралност, чесност, храброст, претприемачки дух, интелектуален капацитет, образование, искуство и знаење.

Странците исто така можат да бидат соосновачи ако иновативноста им е од дел од карактерот и стекнатото искуство, нивната подготвеност за ризик самоувереноста и начинот на доживување на проблемите како предизвици и како можност за ново остварување. Странците често се ориентираат кон резултатот, достигнувањето и успехот, одошто кон самиот процес на технологија како да се постигне тоа. Странците се, во голема мера индивидуалисти, поседуваат енергија и мотив за довршување на преземените зделки и афинитети за преземање на улогата водач.

<sup>31</sup> Andrew, J.P., Manget, J., Michael, D.C., Taylor, A., & Zablitt, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010, p. 178

<sup>32</sup> д-р Васил Поповски Економски институт - Скопје, "Менаџментот во семејниот бизнис", стр. 113.

Странците ќе бидат вистински соосновачи и претприемачи ако имаат желба за постигнување нешто големо; капацитет за обемна и напорна работа; чувство на одговорност; истрајност и упорност, оптимизам, креативност, љубопитност и спремност за истражување; ориентираност кон целта; независност; самоувереност и прифаќање на ризици.



Слика 22. Воспоставување односи со соосновачите

извор: [www.entrepreneurship.pictures](http://www.entrepreneurship.pictures)

## 4. ДИЛЕМИ ПОВРЗАНИ СО СООСНОВАЧИТЕ

Како дилема на соосновачите се јавува тоа каков ќе биде **третманот кон вработените кои не се членови од семејството**. Семејните бизниси тешко вработуваат членови надвор од семејството.

Оваа констатација важи и за тие што се пренесени (втора, трета генерација) и за тие што претставуваат прва генерација.

Кај новоформираните бизниси резигнираноста кон вработување луѓе надвор од семејството можеме да ја анализираме од аспект на обемот на работата. Кај поголемиот дел од нив нема јасно дефинирани работни места со опис на работи и работни задачи. Често основачот е тој што извршува дејности од секретарска работа до преговори на највисоко ниво. Ваквата недефинираност подоцна имплицира барања за вработен кој:<sup>33</sup>

1. ќе може да изведува мноштво работи и работни задачи,
2. кој ќе биде доволно доверлив да навлезе во одредени деловни тајни.

<sup>33</sup> Andrew, J.P., Manget, J., Michael, D.C., Taylor, A., & Zablitt, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010, p. 189

Овие барања се имплицираат и кај втората, третата генерација бизниси, со тоа што кај поголемиот дел од нив управувачката функција е јасно одделена, така што кај овие бизниси се јавува ситуација во која менаџерот кој е и сопственик на бизнисот, сам или со членовите на најблиското семејство, цврсто ги држи конците и контролата на донесувањето на сите одлуки. Оваа цврстина во некои семејни бизниси е толку силна што вработените не се во состојба самостојно да донесат ниту една минорна одлука без консултација со основачот. Во вака стриктно поделената работа, вработените кои не се членови на семејството се обични извршители, главно претрупани со мноштво работи и работни задачи. Во секој случај, може да се постави и прашањето за ефикасноста на нивната работа бидејќи потребата од постојаното консултирање и неможноста да се носат самостојно одлуките неминовно води кон намалување на резултатите како во квалитативна така и во квантитативна смисла.

Од друга страна пак, во сите овие бизниси постои еден прикриен конфликт меѓу сопствениците и вработените, базиран на очекувањата. Основачите очекуваат од вработените да го „сакаат“, во вистинска смисла на зборот, бизнисот, како што тие го сакаат и да дадат сè од себе за доброто на бизнисот, како што тие би дале во секоја ситуација. И да бидат благодарни затоа што им дале доверба и ги вработиле. Од друга страна пак, вработените кога ќе се најдат во ситуација секојдневно да одговараат на високите барања, очекуваат да бидат соодветно наградени, пофалени и да им се даде поголема доверба во смисла на донесување на одлуки.



Слика 23. Решавање дилеми

извор: [www.entrepreneurship.pictures](http://www.entrepreneurship.pictures)

## 5. ТИПОВИ ИНВЕСТИТОРИ ВО РАЗЛИЧНИ ФАЗИ ОД РАЗВОЈОТ

Терминот **инвестирање** односно **инвестиција** има повеќе тесно поврзани значења кои се однесуваат на штедење односно на одложување на моменталната потрошувачка.

Инвестирањето во финансиска смисла претставува купување одреден имот (хартии од вредност, недвижности, скапоцености, итн.) или депонирање пари во банка, со намера за остварување иден принос од вложувањата, односно остварување на камата од депонираните средства.



Едноставно кажано, инвестирањето значи ставање на вашите пари во улога да „заработуваат“ за вас. Постојат повеќе начини на кои можете да ги инвестирате своите заштеди, и да се вброите во класификацијата на типови инвеститори како на пример:<sup>34</sup>

Инвеститори во купување хартии од вредност (акции, обврзници, удели во инвестициони фондови итн.),

Инвеститори во недвижности, скапоцености и слично, или започнување сопствен бизнис.

- Домашни инвеститори
- Странски инвеститори

Меѓутоа, независно од начинот на инвестирање, основната цел е ставање на нашите заштеди во употреба со цел истите да генерираат дополнителен принос. Секогаш кога инвестирате постои одредено ниво на ризик дека нема да може да ги повратите инвестираните средства или да остварите дополнителен принос од истите.

Оттаму, инвеститорот секогаш очекува одредено ниво на принос од инвестицијата како компензација за нивото на преземениот ризик. Во теорија важи законитоста дека колку што е поголем ризикот од инвестицијата, толку треба да биде поголем приносот од истата и обратно, колку што е помал ризикот што го носи инвестицијата, толку треба да биде помал приносот од истата.

Бидејќи постојат повеќе алтернативи на инвестирање, се поставува прашањето како да се определат нивото на ризик кој го носи секоја поединечна инвестиција, како би можел инвеститорот правилно да го димензионира своето портфолио, соодветно на нивото на ризик кое инвеститорот е подготвен да го поднесе.

Притоа, треба да се земат предвид два основни фактори:<sup>35</sup>

- **Временски хоризонт:** Пред да вложи, инвеститорот треба да го дефинира временскиот период во кој истиот е подготвен да ги „држи“ вложените пари во инвестицијата. Колку што е подолг временскиот хоризонт, толку повеќе инвеститорот треба да може да си дозволи да ризикува и обратно.
- **Обем на инвестицијата:** Пред да вложи, инвеститорот треба да процени колкав износ на парични средства може да си дозволи да изгуби, без притоа да ја наруши својата финансиска стабилност. Колку што е поголем износот на расположливите средства за инвестирање, толку повеќе инвеститорот треба да може да си дозволи да ризикува и обратно.

## 6. ТРГОВСКИ ДРУШТВА И ФОРМИ

Трговското друштво е правно лице во коешто едно или повеќе лица вложуваат пари, ствари или права во имот што го користат за заедничко работење и заеднички ја делат добивката и загубата од работењето.

Трговското друштво самостојно трајно врши дејност, заради остварување добивка (ЗТД, чл. 19/1/2).

Имотот создаден со вложувања во трговското друштво се изразува во пари и ја претставува основната главнина на друштвото. Основната главнина на трговското друштво гласи во денари или во странска валута и задолжително се наведува во меморандумот.

Трговското друштво се основа со договор за друштвото, односно статут на друштвото.

<sup>34</sup> William J. O'Neil- 24 : Osnovni lekcii za uspe{no investiraweInvestir}'s Business Daily Interegenten alokator: William J Bernstein, 2009, p. 189

<sup>35</sup> William J. O'Neil- 24 : Osnovni lekcii za uspe{no investiraweInvestir}'s Business Daily Interegenten alokator: William J Bernstein, 2009, p. 191

## 6.1 Јавно трговско друштво

Јавно трговско друштво е трговско друштво во коешто се здружуваат две или повеќе физички и правни лица, кои на доверителите за обврските на друштвото им одговараат неограничено и солидарно со сиот свој имот.<sup>36</sup>

Јавно друштво се основа со договор за друштвото склучен меѓу основачите. Фирмата на јавното друштво ги содржи и зборовите „јавно трговско друштво“ или ознаката „ЈТД“. Правните односи меѓу содружниците на јавното друштво се уредуваат со договор за друштвото. За правните односи меѓу содружниците на јавното друштво што не се уредени со договорот за друштвото, се применуваат одредбите на ЗТД.

## 6.2 Командитно друштво

Командитно друштво е трговско друштво во коешто се здружуваат две или повеќе физички и правни лица од кои најмалку еден содружник одговара за обврските на друштвото лично со сиот свој имот, односно неограничено и солидарно ако се најмалку два содружника (комплементар), а најмалку еден содружник одговара за обврските на друштвото само до износот на запишаниот влог во друштвото (командитор).<sup>37</sup>

## 6.3 Командитно друштво со акции

Командитно друштво со акции е трговско друштво чијашто основна главнина е разделена на акции и во коешто еден или повеќе содружници одговараат неограничено и солидарно за обврските на друштвото, со сиот свој имот (комплементар) и неколку содружници кои имаат својство на акционери и кои одговараат до износот на нивните влогови и кои не одговараат за обврските на друштвото (комплементар).

## 6.4 Друштво со ограничена одговорност

Друштвото со ограничена одговорност е најпопуларниот тип на трговски друштва коешто го познава секој правен систем. ДОО спаѓа во категоријата капитални трговски друштва. Овој термин генерира од неговиот карактер којшто се базира на фактот што за содружниците не е битно меѓусебното лично својство. Клучен момент е поседувањето на потребниот капитал за кој тие постигнале согласност да биде основачки капитал, а преку кој истите ќе стекнат статус на основачи во ДОО.

## 6.5 Акционерско друштво

Акционерското друштво е друштвото во коешто акционерите учествуваат со влогови во основната главнина (ЗТД, чл. 270). Основната главнина во АД е поделена на акции во кои се содржани правата и обврските на акционерите на база на дадените влогови во друштвото.<sup>38</sup>

Најмалиот номинален износ на основната главнина, кога друштвото се основа симултано, без јавен повик за запишување акции изнесува 25.000 евра во денарска противвредност, според средниот курс на Народната банка на Република Македонија, објавен на денот пред усвојувањето на статутот, односно на денот пред донесувањето

<sup>36</sup> www.pravo.org.mk

<sup>37</sup> www.pravo.org.mk

<sup>38</sup> www.pravo.org.mk

на одлуката за промена на основната главнина, а кога друштвото се основа sukcesивно, преку јавен повик за запишување акции, тој изнесува најмалку 50.000 евра во денарска противвредност, освен ако со друг закон не е определен друг најмал износ на основна главнина.

Номиналниот износ на акцијата не може да биде помал од 1 евро, според средниот курс на таа валута, објавен од Народната банка на Република Северна Македонија, ден пред усвојувањето на статутот, односно на денот пред донесувањето на одлуката за промена на основната главнина (ЗТД, чл. 273/1/2).

*Слика 24. Претставници од трговски друштва*



извор: [www.wikipedia.trgovski.drustva](http://www.wikipedia.trgovski.drustva)

## 6.6 Странско трговско друштво

Деловната способност не може да биде поголема, а одговорноста не може да биде помала од онаа којашто законските прописи на Република Северна Македонија им ја признаваат, односно им ја наложуваат на домашните друштва од иста или за слична форма и предмет на работење, ниту странското друштво може, во поглед на правните работи што ги склучило или што мора да ги извршува во Република Северна Македонија, да се повикува на својата неспособност ако на неа не може да се повикува ниту домашното друштво од иста или сродна форма и предмет на работење.<sup>39</sup>

(1) Во своето работење во Република Северна Македонија странското друштво работи според законите на Република Македонија.

(2) Се смета дека странското друштво, чијашто подружница во Република Северна Македонија е запишана во трговскиот регистар, во поглед на правните работи што ги склучило или што мора да ги изврши во Република Македонија, има правна и деловна способност како и домашното правно лице од иста или сродна форма и предмет на работење, иако според законите на државата на којашто му припаѓа не би постоело или не би ја имало таа деловна способност.

Правната и деловната способност (правниот субјективитет) на странското друштво се цени според законите на државата на којашто припаѓа друштвото.

<sup>39</sup> [www.pravo.org.mk](http://www.pravo.org.mk)

Деловната способност не може да биде поголема, одговорноста не може да биде помала од онаа којашто им ја признаваат законските прописи на Република Македонија, односно им ја наложуваат на домашните друштва од иста или за слична форма и предмет на работење, ниту странското друштво може, во поглед на правните работи што ги склучило или што мора да ги извршува во Република Северна Македонија, да се повикува на својата неспособност ако на неа не може да се повикува ниту домашното друштво од иста или сродна форма и предмет на работење.

## 7. ТИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ТИМОТ И ТИМСКАТА РАБОТА

Тим е работна група од различни стручни кадри, коишто заеднички соодветно делуваат за исполнување на одредени цели, за хиерархиски структурирана работна организација на помодерни демократски претстави.<sup>40</sup>

Тимот е активна група на луѓе кои се обврзале на заеднички цели, хармонично соработуваат, и се радуваат на работата и постигнуваат одлични резултати. Овде е особено важна доброволната обврзаност на заедничките цели. Таа треба да се смета за еден од клучните аспекти на еден тим.<sup>41</sup> Во еден тим што треба навистина да функционира како таков, а не само како работна група, целите не се поставуваат само така и задолженијата не се распределуваат без цел. Едни од најважните значења на тимот во бизнисот се инструментите за раководење и водење со помош на договарање на целите. При тоа, тимот под водство на тимскиот лидер, поаѓајќи од зададените или надредените цели, дефинира еден договор за целите и во тој договор е утврдено кои етапни цели треба да ги постигне тимот и поединечните цели што сакаат да ги постигнат членовите во тимот.

Фокусот мора да лежи на утврдување на целите преку водење разговори што значи за одредување на целите мора да се водат разговори со сите членови на тимот.<sup>42</sup>

Тимската работа треба да постои меѓу сите што директно или индиректно се вклучени во деловниот процес. Тимската работа мора да постои меѓу менаџерскиот и неменаџерскиот кадар, помеѓу потрошувачите и снабдувачите како и помеѓу различните функции на организацијата. Како што кажавме за квалитетот се одговорни сите вработени (и менаџерите и неменаџерите) па, затоа мора да работат во тимови и да дадат значаен придонес во решавање на проблемите. Тимската работа меѓу функциите е значајна бидејќи организацијата не може да функционира како ефективен и ефикасен систем без соодветна поврзаност меѓу организациските единици.

Значи меѓу функциите не смееме да имаме добива - губи (win-loose) стратегија со која една организациска функција ќе победи со тоа што другата ќе загуби. Стратегијата којашто по однос на оваа треба да се применува е добива - добива (win-win) стратегија, односно меѓуфункционалните проблеми да се решаваат со решение коешто ќе предизвика двострано задоволство (добивка за организацискиот систем како целина). Обележја на тимската работа се: партнерско однесување, меѓусебно почитување на стручната квалификација и на личниот интегритет, рамноправно учество на сите членови на тимот во одлучувањето во дискусиите за методите, содржините и целите на работата и нејзиното извршување.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> J. Dezelin: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 2006, str. 19

<sup>41</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008, p. 298

<sup>42</sup> Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 60

<sup>43</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008, p. 299



*Слика 25. Улога на тимските играчи*

извор: [www.team.pictures](http://www.team.pictures)



Слика 26. Приказ за тим



извор: [www.team.pictures](http://www.team.pictures)

## 7.1 Фази при градење на тимови

Развојните фази на тимот го опишуваат процесот низ кој поминува тимот за да стане тим што успешно функционира. Секој тим со тек на време минува низ тој развој. Развојот на групи и тимови се одвива низ четири фази:<sup>44</sup>

- Фаза на ориентирање
- Фаза на конфронтација и конфликт
- Фаза на консензус и компромис
- Фаза на успех

Текот на фазите е различен кај секој тим. Интересно е да се набљудува, колку време се наоѓа тимот во една фаза. За да станат навистина способни за работа, тимовите би требало за релативно кратко време да се приближат на третата фаза.

За таа цел од страна на тимското раководство може да се применат поттикнувачки инструменти и методи.

## 7.2 Синергијата во тимот

Целта на тимот во бизнисот е да го користи ефектот на синергијата. Синергијата настанува само при креативна работа и соработка, кога членовите меѓусебно се инспирираат што е единствено можно кога сите имаат рамноправна положба во тимот.

Еден од темелите и причините за постоење на тимската работа е синергијата. Синергијата наједноставно се дефинира како појава кога два или повеќе елементи на некој состав, дејствувајќи заедно, даваат поголем ефект од оној кој што би се остварил со збирот на ефектите на поодделните делови.<sup>45</sup> Синергијата уште ја нарекуваме „ефект  $2+2=5$ ”.

<sup>44</sup> J. Dezelin: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 2006, str.20

<sup>45</sup> Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 61



Слика 27. Заедно работете тимски



извор: [www.team.pictures](http://www.team.pictures)

Тимот може да постигне синергија од неколку извори, па според тоа разликуваме:<sup>46</sup> технолошка, трошковна, менаџерска, психолошка и пазарна синергија.

Технолошката синергија се постигнува со пренесување на знаењето од еден тип на производство на друг. Одличен пример за тоа е автомобилската корпорација Rolls - Royce која своевременно многу вложувала во развојот и усовршувањето на автомобилските мотори коишто подоцна ги искористила за производство на мотори за авиони и луксузни бродови (јахти).

Трошковната синергија овозможува иста инфраструктура да се користи за различни работи со што се постигнува намалување на трошоците и оди во корист на потрошувачите.<sup>47</sup>

На пример, сите големи продавници се темелат на оваа синергија. Наместо различните произведувачи да ја организираат продажбата на своите производи секој за себе, тие настојуваат да заштедат на тој начин што своите производи ги продаваат на заеднички локации со други производи од други производители.

Менаџерската синергија се постигнува со пренесување на знаењата од едно подрачје на работа на друго. Таа многу често се темели на трансфер на знаења, т.н. консултантски знаења. Консултантите, лесно го пренесуваат своето знаење од еден тим на друг и така создаваат менаџерска синергија.

Психолошка синергија произлегува од чувството на заедништво на луѓето кои припаѓаат на еден тим. Заемната усогласеност на работата, навиките, познавање и користење на исти стандарди и технологијата на работењето им овозможува силна мотивациона подлога за подобра работа на тимот.

Пазарна синергија се постигнува со комплетирање на асортиманот. Одличен пример за тоа е американскиот ланец на стоковни куќи Sears, Roebuck and Co., во кој може да се купи сè за домот - од градежни материјали за негова изградба, мебел, па сè до осигурување на домот.

<sup>46</sup> Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 62

<sup>47</sup> L. Barry and G. Jacobs: "Business succession planning: a review of the evidence" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, No. 13, p. 324

Слика 28. *Работна тимска синергија*

извор: [www.team.pictures](http://www.team.pictures)

### 7.3 Улоги во тимот

Д-р Белбин ги дели истражувачите на поединечните однесувања на лицата во тимот во девет категории.<sup>48</sup>

#### 1. Основач

Развива идеја и ја унапредува стратегијата, со посебен осврт на главните проблеми и изнаоѓање на можните слабости во пристапот на проблемите со кои се соочува групата.

#### 2. Истражувач на ресурси

Барање нови идеи, развој и потенцијал. Надвор од групата создава надворешни контакти што можат да му користат на тимот.

#### 3. Координатор

Го пронаоѓа начинот според кој тимот напредува кон својата цел. Може да ја препознае слабоста и да ги искористи потенцијалите на сите членови од групата.

#### 4. Осмислувач

Осмислувач на начинот на делување на тимот. Ги координира работите и внимава тие да не отстапат од целта што е однапред зацртана.

#### 5. Проценител

Анализата на проблемите, проценувањето на идеите и предлозите е исто така значаен дел од тимската работа.

#### 5. Тимски играч

На членовите на тимот им дава поддршка во совладување на новите предизвици, дава нови предлози, ги посочува недостатоците и ја подобрува комуникацијата.

#### 6. Практичар

Ова лице ги претвора концептите и идеите во стварност, практично и систематично.

#### 7. Подбучнувач

Работата на овој профил се состои од осигурување континуирана работа и функционалност на тимот.

#### 8. Специјалист

<sup>48</sup> Преземено од : Tony Bush, John West - Burnha.,: The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester, 1994, p. 104

На тимот му обезбедува технички информации, ги објаснува техничките термини и внесува стручен поглед во работата.

## ПРИМЕРИ

### Пример 1 - Студија за успешно менаџирање (Сакав да произведувам, да вработувам и успеав во тоа!)



Помеѓу новинарите беше позната како новинарка којашто известуваше од хрватскиот парламент, но одеднаш во медиумите се појави како готвач. Младенка Шарик се одлучила да направи голем пресврт во својот живот - заситена од новинарската работа отвори сопствен бизнис и со помош на кредити започна производство на традиционални далматински торти и слатки.

Со новинарската работа се занимаваше уште од своите студентски денови. Оние коишто работела со неа, ја познаваа како новинар кој ги следеше случувањата во хрватскиот парламент и во хрватската влада, а тогаш наеднаш се појави со готвачката лажица во своите раце. Од новинар кој работеше во „Вечерњи лист“ се преориентира како слаткар.

„Почувствував заситување, некако не ми беше мило да работам како новинар во дневен весник, а со тоа се поклопи и фазата на реструктурирање на компанијата каде што работев. И така по 24 години на работење како новинар, одлучив да ја напуштам работата и да отворам нов бизнис, се решив со целото собрано незадоволство.“ Едно време размислувала со што да почне да се занимава и решила да се врати кон своите корени - заборавените далматински торти и слатки.

„Кога работите долго време во некоја дејност, тогаш понекогаш помислувате дека ништо друго, освен тоа, не знаете да работите. Долго време се прашував со што би можела да се занимавам, во што сум уште добра освен како новинар и се сетив дека знам да изготвувам торти и слатки, но оние традиционални далматински слатки, коишто се заборавени и коишто не можат да се најдат на хрватскиот пазар.“

За да ја реализира својата идеја, таа требаше да има одреден проект и се подразбира дека требаше да има одредена сума на пари. Се одлучила да земе кредит од кредитната линија на NBOR под име претприемач-почетник, со 30% сопствено учество и со камата од 4% на годишно ниво и почек од 2 години. Овие две години и

овозможиле на Младенка да го насочи својот бизнис во вистинска насока. Денес таа поседува произведен простор од 150 квадратни метри, а наскоро ќе отвори и слаткарница.

„Соработував со голем број на колеги коишто беа упатени во тоа што го работам, и тие самите почнаа да зборуваат на другите со што почнав да се занимавам. Добриот глас се прошири, а општо е познато дека најдобрата реклама е препораката на задоволните купувачи.“ Но, Младенка сè уште не го има напуштено новинарството, пишува колумни за еден интернет портал и дневен весник, има своја ТВ емисија, одржува семинари ... Но пред сè, таа е претприемач и тоа успешен претприемач.

### Пример 2 - Сензорска ракавица

Тоа е интерактивна направа, слична на обична ракавица којашто овозможува распознавање и контрола на движењата во роботиката и виртуелниот свет. Сензорските ракавици се пример за електромеханички направи со апликации коишто препознаваат допир. Апликациите за допир вклучуваат симулација на препознавање на притисок, слика, температура и површина. Способноста за контрола на движењата вклучува користење сензори за определување на движењата на раката и прстите на корисникот и нив ги претвора во сигнали коишто понатаму ги имитира виртуелна рака или рака од робот.

Прашања:

1. Кое е значењето на сензорската ракавица?
2. Дали ја има во Република Македонија?
3. Истражете го пазарот за присуството на сензорската ракавица во Република Северна Македонија и направете тим.

Прашања

1. Кои се дилеми околу самостојното започнување бизнис?
2. Каде ја гледате корисноста од започнување бизнис со соосновачи?
3. Кои се дилемите поврзани со основачите?
4. Какви типови инвеститори познаваш?
5. Кои се форми на трговски друштва?
6. Дефинирајте го трговското друштво!
7. Како го согледувате значењето на тимот?
8. Кои се фази на градење на тим?
9. Какви видови синергија има во тимовите?
10. Кои се улогите во тимот?

Слика 29. Успеси во бизнисот



извор: [www.business.pictures](http://www.business.pictures)

## ВЕЖБИ

**1. Како соосновачи во бизнисот може да се јават:**

Семејството, пријателите, познаници, странци, претходни соработници и други лица.

ДА НЕ

**2. Набројте кои се дилеми за сопствен бизнис?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**3. Една од најважните работи за успешно работење, кога ќе се решиме за соосновачи, е мотивацијата. Меѓутоа мотивацијата сама по себе не е доволна за да бидете успешен „мал“, а еден ден и голем бизнисмен.**

ДА НЕ

**4. Постојат повеќе начини на кои можете да ги инвестирате своите заштеди, и да се вброите во класификацијата на типови на инвеститори како на пример:**

- Инвеститори во купување хартии од вредност (акции, обврзници, удели во инвестициони фондови итн.),
- Инвеститори во недвижности, скапоцености и слично или започнување сопствен бизнис.
- Домашни инвеститори

ДА НЕ

**5. Кои форми на трговски друштва се актуелни за Република Македонија?**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

**6. Дефинирајте ДОО како форма на трговско друштво.**

---



---



---

**7. Фокусот мора да лежи на утврдување на целите преку водење разговори што значи за одредување на целите мора да се водат разговори со сите членови на тимот.**

ДА НЕ

**8. Синергијата наједноставно се дефинира како појава кога два или повеќе елементи на некој состав, дејствувајќи заедно даваат поголем ефект од оној што би се остварил со збирот на ефектите на поодделните делови.<sup>49</sup> Синергијата уште ја нарекуваме „ефект  $2+2=5$ ”.**

ДА НЕ

**9. Заокружи кои од следните се фази во тимот?**

- Фаза на ориентирање
- Фаза на конфронтација и конфликт
- Фаза на акутност
- Фаза на консензус и компромис
- Фаза на успех
- Фаза на доминирање

**10. Опиши како се работи во тим.**

---

---

---



<sup>49</sup> Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 61



### Користена литература

1. Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., *Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order*.Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
2. Bridge, S., O’Neil, K. and Cromie, S., *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan, Basingstoke, 2008
3. Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., “Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect”, Springer Berlin Heidelberg New York, 2007.
4. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008,
5. DailyInteregenten alokator: William J Bernstein, 2009
6. Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007,
7. Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers Inc.New York. USA 1993
8. J. Dezelin: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 2006,
9. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, *The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs*, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
10. L. Barry and G. Jacobs: “Business succession planning: a review of the evidence” *Journal of Small Busines and Enterprise Development*, No. 13,
11. Wiliam J. O’ Neil- 24: *Osnovni lekcii za uspe{no investiraweInvestir”s Business* [www.pravo.org.mk](http://www.pravo.org.mk)

Слика 30. Канали за менаџери во бизнисот



извор: www.business.pictures

Слика 31. Менаџерска работа



извор: www.business and manager work.pictures

**ПО ЧИТАЊЕТО  
НА ОВАА ТЕМА,  
ТРЕБА ДА БИДЕТЕ СПОСОБНИ  
ДА ГИ РЕАЛИЗИРАТЕ  
КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ:**

1. да ги разликувате видовите бизнис модели и нивните карактеристики
2. да развивате можности за користење и имплементација на дизајнирани техники на бизнис модели
3. практично да имплементирате поставување и тестирање на хипотези за бизнис модели
4. да имате мерлива способност за лоцирање и одбирање на параметрите што треба да се измерат
5. да најдете начин како да ги реструктурирате бизнис концептите
6. да бидете способни за создавање одржливост кај развоен бизнис концепт

## **КЛУЧНИ ЗБОРОВИ**

Бизнис модел  
Конструирање бизнис модел  
Тестирање бизнис модел  
Бизнис концепт  
Одржлив развоен модел,  
хипотези и тестирања  
Дизаји  
Техника





## ГЛАВА 3



# РАЗВОЈ И ТЕСТИРАЊЕ НА БИЗНИС МОДЕЛ

- **Бизнис модели**
- **Видови бизнис модели**
- **Видови бизнис модели во електронската трговија во светот на бизнисот**
- **Имплементирање на тестирање на хипотези на бизнисот**
- **Преструктурирање на концепт на бизнис модел**
- **Создавање одржлив развоен бизнис модел**
- **Тестирање на бизнис модел**
- **Дизајни на тестирање на бизнис модел**
- **Модели и примери**
- **Прашања**
- **Вежби**

## 1. БИЗНИС МОДЕЛ

Просторот за подобрување на бизнис моделот на еден бизнис е неограничен. Прво е доста едноставно, целосно е под контрола на претприемачот и подобрувањето може да даде одлични бизнис резултати. Бизнис моделот наједноставно претставува начин на изведување на бизнисот.

Секој бизнис има свој сопствен модел. Бизнис моделот претставува начин на изведување на бизнис активности. На пример за малопродажба, бизнис модел може да биде набавка, изложување, маркетинг, продажба и повторно истото. Но, помеѓу овие процеси во моделот може да има повеќе различни подпроцеси. И токму во тоа е разликата помеѓу различните бизнисите. И токму во тие подпроцеси еден бизнис може да биде успешен, а друг ист таков неуспешен.

Еве неколку практични совети.<sup>50</sup>

- Претставете го графички бизнис моделот на вашиот бизнис.
- Погледнете го и забележете ги идеите за подобрување.
- Одморете малку - занимавајте се со нешто друго и повторно прегледајте го графиконот на бизнис моделот.
- Забележете ги сите подобрување и направете нов бизнис модел со вклучени подобрувања.
- Од утре нека биде официјален новиот бизнис модел.

Едно од најпоставуваните прашања кога станува збор за бизнис моделот е дали треба да се оди со формализација на истиот во еден документ наречен „бизнис план“ или да се оди со поедноставен бизнис модел во кој ќе се скицираат сите неопходни елементи на еден бизнис. Затоа тука користиме комбинација на бизнис план со бизнис модел како поднаслов во истиот. Еве зошто е тоа така:<sup>51</sup>

- Бизнис моделот е основа на бизнис планот, нешто што во целост ќе го поедностави процесот на планирање бидејќи главните црти на бизнисот со основните пресметки барем на трошоците, приходите и профитабилноста може да се видат преку еден бизнис модел.<sup>52</sup>
- Бизнис моделот се насочува на 4 главни елементи на еден бизнис: потрошувачи, понуда, инфраструктура и финансиска одржливост на истиот. Овие елементи се обработуваат детално во процесот на бизнис планирање.
- Многу е полесно да се започне со планирање доколку имаме појдовна основа за тоа кого сакаме да задоволиме, со што ќе ги задоволиме, како ќе ги задоволиме и што ќе добиеме за возврат. Со помош на бизнис моделот нашиот фокус во процесот на планирање ќе биде во вистинската насока.

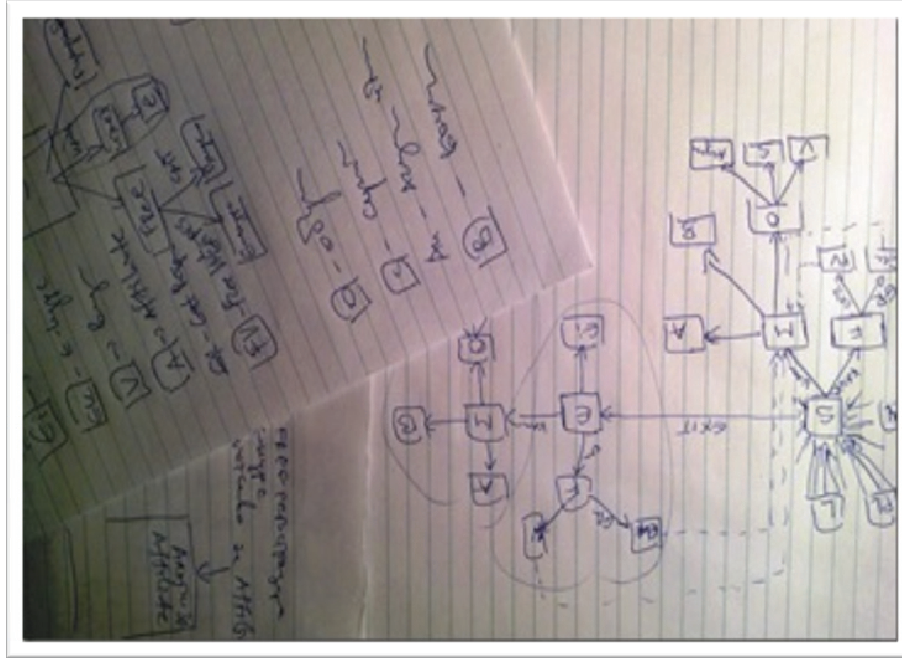
Дури и за оние кои го разгледуваат бизнис планот и одлучуваат дали да ви доделат финансиски средства или не е полесно преку една страна да видат дали тој бизнис со таков бизнис модел е нешто што ќе биде профитабилно. Едно нешто што мора да го знаете е дека бизнис моделот исто како и бизнис планот подлежи на измени. Сигурно уште кога ќе завршите со процесот на планирање ќе треба да измените нешто во овој поднаслов. Но, ова е еден циклус кој обезбедува постојано подобрување на вашиот бизнис.

<sup>50</sup> Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond, Houghton Mifflin Company, USA, 2006., p. 198

<sup>51</sup> Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 – 598

<sup>52</sup> David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p.127

Слика 32. Рачна шема за бизнис модел



извор: David B. Audretsch, Steven Klepper, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p.128

Секој бизнис модел како основа ја има бизнис идејата. Во однос на бизнис идејата, во главата се појавуваат различни начини на изведување на таа бизнис идеја, се вртат комбинации, пермутации, варијации и што уште не. Во овој момент од ден на ден во главата првобитната идеја е сè поизменета и поизменета. Но, постои и замка. Ова може да трае до бесконечност и бизнисот да остане во фазата на пред отпочнување бизнис. Секој претприемач во овој момент изгледа вака:

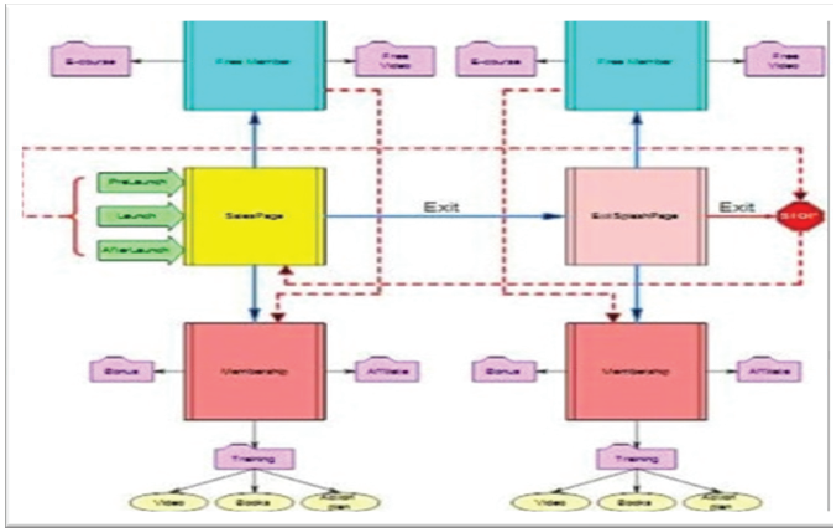
Многу прашалници. Многу непознати. Многу идеи. Сето ова треба да го совлада мозокот на претприемачот. Опасноста лежи во тоа постојано да се размислува и на крајот ништо да не се преземе. Овие претприемачи или потенцијални претприемачи или вечни потенцијални претприемачи остануваат во оваа фаза од животниот циклус на бизнисот. Решението за избегнување на оваа опасност е скицирање. Ова значи да се земе пенкало и лист хартија и да се скицира бизнис моделот за бизнис идејата којашто ја има потенцијалниот претприемач.

Скицата не мора да биде уметничко дело. Скицата може да биде обична чкртање кое само Вие ќе го разбирате. Скицата ќе биде добра сè додека ја разбирате вие. Кога чкртањето веќе не е разбирливо и за Вас тогаш веќе скицата не е добра, повторно се запливува во опасноста. На втората слика е прикажана една таква скица на вистински бизнис модел што ми се вртеше низ мозокот во последните неколку месеци. Еве ги чкртањата од еден таков бизнис модел. Ова е навистина неразбирливо за секој кога ќе го погледне.

Но, и не мора да биде разбирливо, бидејќи во оваа фаза оваа скица не е бизнис план. Не мора никој да го чита. Оваа скица е битна само за претприемачот и за никој друг. Но, запомнете сè иако не е неразбирлив. Ова скицирање може да трае сè додека потенцијалниот претприемач не биде задоволен и подготвен за наредната фаза.



Слика 33. Скицирање на претприемачот



извор: Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond, Houghton Mifflin Company, USA, 2006, p. 201

Но, доколку сакате да не станете вечни скицирачи на бизнис модел подобро е да зададете рок на скицирање во форма на еден месец, недела или ден.

Но, која е наредната фаза по скицата? Наредната фаза е исто така скица, но сепак поразбирлива и компјутерски изработена со различни бои коишто би значеле нешто. По скицата изработена со рака преминав на изработка на компјутерски графикон кој е прикажан на сликата подолу. Ова веќе значи нешто. Има различни бои, стрелки, ознаки, сè она што има некакво значење. Веќе оваа скица може да биде разбирлива за секого. Погледнете како од рачна скица се доби професионален бизнис модел кој за претприемачот има соодветно значење.

Можете да забележите и дека помеѓу рачната и компјутерската скица нема многу сличности иако сè од рачната скица е опфатено во компјутерската (само можеби некои ситни детали се додадени во компјутерската).

Ова е поради фактот што кога ја подготвував компјутерската повторно поминав низ целиот бизнис модел, увидов некои од слабостите при што ги отстранив од скицата. И така се доби чиста и разбирлива скица на еден бизнис модел. Со неколку погледнувања на овој бизнис модел можам да забележам неколку слабости коишто бргу можам да ги отстранам.

Можам да забележам што треба да се додаде за да го подобрам моделот. Секогаш кога ќе го ревидирате додавајте верзија при снимање за да знаете кој е последниот. На пример V01, V01.1, V01.2, V02 ... Кога ќе ја имате последната верзија веќе ќе можете да ги извлечете чекорите за отпочнување на вашиот бизнис, како и за водење.

На пример, во еден од овие елементи во моделот имам предстартап, стартап и после стартап елементи. Можам во вид на листа за проверка да наведам што треба да преземам и во кој период за исполнување на активности. Ова е многу значајна фаза од животниот циклус на секој бизнис. Тука се поставуваат темелите на еден нов бизнис. Од овие темели во голем дел ќе зависи и иднината на бизнисот.

## 2. ВИДОВИ БИЗНИС МОДЕЛИ

### 2.1 Мајкл Шумахер (Michael Schumacher), возач на формула 1

3К бизнис модел, ги опишува три клучни фактори коишто ја креираат успешната бизнис стратегијата. Овој модел е развиен од страна на Кеничи Омае (Kenichi Ohmae), кој по презентирањето и имплементација на овој модел во повеќе компании доби прекар Мистер Стратегија. Денес Кеничи Омае е еден од водечките бизнис и корпоративни стратези. Основната цел на 3С бизнис моделот е да ви овозможи стратески поглед кон факторите коишто се неопходни за било каков бизнис процес. Тој ве упатува на три клучни фактори за постигнување на успехот. За да се создаде каква било бизнис стратегија мора да бидат вклучени овие три фактори:

- Корпорација - Corporation
- Купувач/Клиент - Customer
- Конкуренција - Competitors

Врз основ на овие три фактори Кеничи создаде таканаречен стратески триаголник.

Корпорација - На корпорацијата му е неопходна стратегија за да ја зајакне својата позиција и својата структура во однос на својата конкуренција. Корпорацијата/бизнисот мора да земе предвид 3 битни прашања:<sup>53</sup>

1. Селективност и секвенционирање: Одреден бизнис не мора да биде прв во секоја област
2. Дали да се произведува или купува. Секој бизнис ќе дојде во состојба каде што треба да одлучи дали сам ќе произведува одреден производ или услуга што му е потребна или ќе го купува тој производ/услуга. Типичен пример се сметководствени услуги.
3. Ниски трошоци: Намалувањето на трошоците може да се направи на 3 начини:<sup>54</sup>

- Намалување на основните трошоци
- Поголема селективност во работењето
- Споделување одредени деловни функции со други компании

Купувачите: Купувачите се основа за секоја стратегија. Компанијата што вистински се грижи за своите купувачи, ќе ги привлече и новите инвеститори. За да ги разберете вашите купувачи вие морате да ги сегментирате.

Конкуренцијата: Стратегијата којашто во својата основа ги има конкурентите може да биде изградена на карта на диференцирање. Постојат два аспекти на оваа диференцијација:

Моќ на сликата - како единствен извор на диференцијација на перформансите помеѓу претпријатијата

Нито-Кане-Моно - ова е омилена јапонска бизнис фраза. Тие сметаат дека доколку добро управувате со луѓето, парите и работата, тогаш ќе ја остварите својата цел.

<sup>53</sup> Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 578 – 598

<sup>54</sup> David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127

## 2.2 Интернет бизнис модел

Започнувањето сопствен бизнис е макотрпен и пред сè ризичен потфат кој бара планирање, осмислување, премерување и одмерување. Многу фактори влијаат на крајната одлука за начинот, времето и типот на бизнисот што сакаме да го започнеме. Тука е пред сè и свесноста за прифаќањето на ризикот од неуспех или погрешната проценка. Се разбира, ова не треба да се сфати како песимистички и негативен приод кон процесот на започнување сопствен бизнис, но добро е човек да биде реален и подготвен за соодветно коригирање на стратегијата. И токму во тој дел интернетот ја нуди својата огромна компетитивна предност во флексибилност на начинот на кој се води бизнисот и можноста за брзи реакции и позиционирање согласно барањата на пазарот. Не навлегувајќи во премногу длабоки и сеопфатни анализи, сепак како најзначајни предности на интернет бизнис моделот може да се издвојат:<sup>55</sup>

- Нема временско и просторно ограничување - интернетот работи на принципот 24/7, достапен на целна група којашто не е географски односно физички ограничена;
- Скратено време за реагирање на знаците кои доаѓаат од пазарот во смисла на флексибилност во воведување нови сервиси и изменување на постојните;
- Можност за лесна имплементација на концептот на cross - selling пристап за сервисите и производите;
- Можност за интеграција на повеќе продажни и маркетинг канали (весници, радио, ТВ);
- Воведување сосем нов пристап за рекламирање преку таканаречените rich - content (мултимедијални) понуди.

Постојат неколку базични типови на интернет бизнис модели како што следува:<sup>56</sup>

- Brokerage
- Advertising
- Merchant
- Manufacturer (Direct)
- Affiliate
- Community
- Subscription
- Utility

## 2.3 Брокерско работење (Brokerage)

Овој модел е всушност медиум за поврзување на понудувачите со купувачите (потрошувачите). Токму тука и најубаво може да се илустрира огромната флексибилност и моќност на интернетот како светска глобална мрежа поврзувајќи ги учесниците во пазарот независно од нивната географска и временска оддалеченост. Моделот може да се појави во повеќе различни подвидови специфични по својата поставеност кон потрошувачите, флексибилност во изведувањето на трансакциите и палетата на сервиси што се нудат. Во зависност од целната група овој интернет модел може да се појави како сервис за поврзување на:<sup>57</sup>

- два бизнис ентитета - компании (business-to-business B2B),

<sup>55</sup> Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 590 – 598

<sup>56</sup> Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany, 2011, p. 98

<sup>57</sup> Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002, p. 89

- компании односно понудувачи на услуги и потрошувачи-клиенти (business-to-consumer B2C)
- хоризонтално поврзување на клиенти-потрошувачи (consumer-to-consumer C2C)

Во рамките на овој бизнис модел може да се идентификуваат повеќе карактеристични подгрупи како што следува:

- Auction Broker - аукција на производи за соодветна провизија од секоја склучена зделка; како типични претставник секако се eBay и Amazon.
- Transaction broker (или уште се нарекуваат Payment Gateway) - се користат за изведување на финансиските трансакции помеѓу учесниците на пазарот, како типични претставник секако е PayPal.
- Distributor - принцип на каталожка понуда на листа на производи и нивна дистрибуција до крајните потрошувачи.

### 3. ВИДОВИ БИЗНИС МОДЕЛИ ВО ЕЛЕКТРОНСКАТА ТРГОВИЈА ВО СВЕТОТ НА БИЗНИСОТ

Постојат многу видови бизнис модели на електронската трговија. Некои од нив се:<sup>58</sup>

- Онлајн продавница
- Модел „кажи ја својата цена“
- Аукциски модел
- Електронски пазар и размена
- Групни набавки и др.

1. Онлајн продавница - Онлајн продавницата овозможува купување и продавање производи и услуги електронски и претставува основен модел во електронската трговија. Продажбата може да биде меѓу производителот и купувачот, елиминирајќи ги посредниците и физичките продавници, или пак меѓу трговците на мало и купувачите, правејќи ја дистрибуцијата поефикасна.<sup>59</sup> Овој модел е особено ефикасен за дигитализираните производи и услуги. Онлајн продавницата најчесто се употребува во B2C сегментот (каде што е познат како e-tailing), а поретко во B2B сегментот.

2. Модел „кажи ја својата цена“ - Моделот „кажи ја својата цена“ им овозможува на купувачите тие самите да ја кажат цената што се подготвени да ја платат за некој специфичен производ или услуга. Пример за ваков модел е Priceline.com. Овој модел е познат и како demand-collection модел.

3. Аукциски модел - Кај овој модел веб-страницата претставува врска помеѓу купувачот и продавачот, а во улога на купувач или продавач може да се јави кој било интернет корисник. Пример за ваков модел е eBay.com, кој всушност е и најголемиот и најпознатиот аукциски сајт. Во аукциите, онлајн купувачите даваат понуди за предметите или услугите што се продаваат при што тој што ќе понуди највисока цена ќе го добие тој производ или услуга по таа цена. Аукциските страници заработуваат од провизијата што ја наплаќаат од секоја аукција или преку огласувањето на производитите за коишто се наплаќаат.

4. Електронски пазар и размена - Електронските пазари биле изолирано со децении, но од 1996 година стотици електронски пазари имаат воведено нови ефикасности во процесот на тргување. Доколку електронските пазари се добро

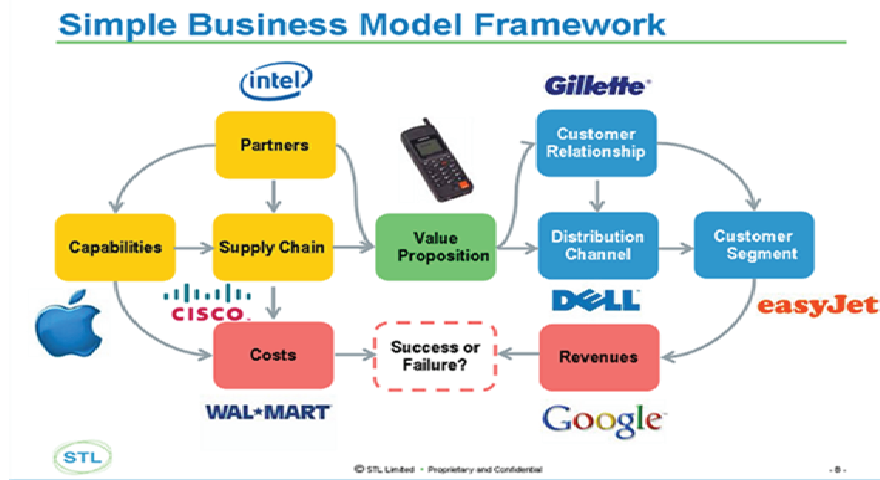
<sup>58</sup> David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p.129

<sup>59</sup> Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002, p. 287

организирани и управувани, тие можат да обезбедат значителна корист и за купувачите и за продавачите. Посебно значајни се вертикалните пазари коишто се концентрирани на една индустрија. (Пример: Chemconnect.com за хемиската индустрија)

5. Групни набавки - Во офлајн светот на трговијата, попустите се вообичаени и поголеми кога станува збор за купување поголеми количини. Интернетот им овозможува на купувачите да се групираат и да нарачаат поголеми количини од производот што го сакаат со што ќе си обезбедат и подобри услови за набавка.<sup>60</sup> Кај овој модел веб-страницата има голема улога затоа што со нејзина помош се пронаоѓаат поединците коишто сакаат да набават исти производ.

Слика 34. Едноставен бизнис модел



извор: www.busines.models.pictures

## 4. ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ТЕСТИРАЊЕ ХИПОТЕЗИ НА БИЗНИС МОДЕЛ

### 4.1 Генерална хипотеза

Општата, генерална хипотеза на носечкото истражување на бизнис моделот е иновативноста и степенот на примена на иновации во работењето на малите и средни претпријатија коишто се пропорционални со растот, развојот и унапредувањето на работата на тие претпријатија.

### 4.2 Посебни и поединечни хипотези

Најзначајните поединечни хипотези на конкретното истражување се:

<sup>60</sup> Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002, p. 207

- факторите, кои влијаат на нивото на иновативност и практичната примена на иновациите во малите претпријатија, треба да бидат базични фактори во проектирањето на растот и развојот на тие претпријатија,
- степенот на иновативност на малите претпријатија директно влијае на нивниот раст и развој, а ова пак директно влијае на степенот на развиеност и комплексност на целокупната национална економија,
- ширината на локалниот пазар на кој малите и средни претпријатија ги пласираат своите производи и услуги ја условува нивната иновативност.

### 4.3 Варијабли на истражувањето

Во процесот на спроведување на тестирањето на хипотезите за бизнис моделот како варијабли се земени иновативноста во малите претпријатија на територијата на Р. Македонија и нејзината импликација врз нивниот раст и развој, а се земаат предвид и соодветни варијабли, кои можат да бидат независни и зависни.

### 4.4 Независни варијабли на истражувањето

Најзначајната независна варијабла на тестирање на бизнис моделот е за степенот на иновативноста во малите претпријатија на територијата на Република Северна Македонија и влијанијата врз степенот на нивниот раст и развој, а тоа се:

- интеракцијата меѓу поголемата конкуренција и поголемиот пристап до информации од една страна и нивото на иновативност од друга страна,
- соработката меѓу официјалните институции на Република Македонија и малите претпријатија на територијата на Република Македонија во унапредувањето на иновативноста, преку разни облици на поддршка, како на пример финансирање проекти итн.

### 4.5 Зависни варијабли на истражувањето

Зависните варијабли на тестирање хипотези на бизнис моделот се потврдите и мислењата на анкетираниот репрезентативен примерок за практикувањето на иновативноста, иновациските производи и процесите во редовната работа.

## 5. ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ НА БИЗНИС КОНЦЕПТИ НА БИЗНИС МОДЕЛ

Концептот на модел и моделските активности коишто се користени за предметот иновации и претприемништво се прикажани во тема: Развој на модел на постпродажни активности кај автомобилските увозници преку градење доверба на клиентите. Моделот на развој на стратемиски менаџмент и имплементирање на стратегија на автомобилските увозници е графички начин на претставување на мисловниот редослед на активностите на бизнис концептот од една страна на клиентите и од друга на автомобилските увозници.

Постојат диференцијални разлики во моделите на стратемискиот менаџмент применет за клиенти и увозници како што се: опкружувањето, двата субјекта учесници на пазарот, формулирањето на стратегија, и на клиентите и на продавачите кои работат за профит и зграпчување поголем сегмент од пазарот, извршување на стратегијата на работа и на крај оценка и контрола по пат на проверка на



извршувањето дали со стратегиски алатки ќе привлечеме повеќе клиенти.<sup>61</sup> Овој модел објаснува како стратегијата на претпријатијата - автомобилските увозници мора да е урамнотежена меѓу барањата поставени од надворешните и внатрешните сили во целокупното работење, и користењето на ресурси за реализирање на целите. Во бизнис концептот се имплементирани четири фактори со системски приод, а тоа се:<sup>62</sup>

- Стратегиско планирање на клиентите и увозниците
- Потребните ресурси кои ќе придонесат за поголемо убедување на клиентите
- Организациската структура на работа и работни активности
- Стратегиската контрола на преземените активности

Стратегиското планирање кое што е користено во бизнис концептот е алка за воспоставување врска меѓу стратегискиот менаџмент на увозниците и екстерното опкружување на клиентите. Со стратегиското планирање се утврдуваат можностите и ограничувањата на опкружувањето и увозниците.

Како потребни ресурси за стратегискиот бизнис концепт на увозниците и стратегијата на моделот на развојни активности се:

- Финансиите
- Кадровските и информативни ресурси

Организациската структура се однесува на тоа да се види испитувањето на постојната организациска структура во претпријатијата каде што се вработени импорерите и коишто се трудат за поголем пласман на пазарот за конечно извршување на стратегијата на работа како и организациската култура на двата играчи- клиентите и увозниците и таа влијае и дава придонес на стратегијата како модел на развој.

Стратегиската контрола се однесува на контрола на стратегијата којашто го прави оценувањето на извршувањето на стратегијата на работа. Контролата е интерна и екстерна. Интерната опфаќа набљудување на алокација на ресурсите - вработени лица кај автомобилските увозници и предлага промени за подобро извршување на стратегијата. Екстерната контрола вклучува мерење на успехот на стратегијата којашто е користена во трудот за анализа на моменталната состојба на начините на кои автомобилските увозници ги менаџираат односите со клиентите во постпродажните активности.<sup>63</sup> Со имплементирањето на стратегискиот бизнис концепт на модел добиваме систем кој клиентите од една страна и автомобилските увозници од друга страна ги става во јадрото на деловниот процес, а со имплементирање на најдобрите CRM практики се добива клучот за стекнување лојалност од клиентот како интегрален дел од успешниот бизнис.

<sup>61</sup> Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany, 2011, p. 101

<sup>62</sup> Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010, p. 141

<sup>63</sup> Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany



Слика 35. Приказ на моделот

извор: Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2009, p. 187

Ресурсите влегуваат како алатки за стратегијата и тоа се човечките ресурси - увозниците од една страна и клиентите од друга страна.

Моделот на бизнис концепт покажува како да ги алоцираме ресурсите односно како да ги убедиме клиентите да купат автомобил или извршат услуга кај автомобилските увозници, а од друга страна увозниците преку нивните ресурси ги прават стратегиското планирање, стратегиската контрола и организациската структура за да се конкурентни во секој момент.

Секој фактор во моделот е поврзан со интерното и екстерно опкружување и секој влијае директно и индиректно на другите три фактори во моделот.

Стратегискиот менаѢмент на бизнис концептот при реструктурирањето се базира на вредностите што ги имаат автомобилските увозници и на нивните основни верувања за тоа како да се води нивното работење.

Преку моделот, бараме стратегија за донесувањето на клиентот да кореспондира со фокусот на модерните компании, CRM системот да претставува синтеза на повеќе функционалности како продажба, менаѢмент, маркетинг и комуникација со корисниците како главна карактеристика, т.е. методи за акумулирање на податоци. на една компанија меѓу кои автомобилските увозници.

## 6. СОЗДАВАЊЕ ОДРЖЛИВ РАЗВОЕН БИЗНИС КОНЦЕПТ

Стратегискиот менаѢмент создава одржлив бизнис концепт преку CRM системот, прави истражување на пазарот, развој и менаѢмент, тестови со различни продукти, реклами, анализа на продажба и анализа на однесувањето од корисниците, како и канали за комуникација, телемаркетинг, центар за телефонски повици и сл. Во CRM системите преку стратегиски модел е имплементираат најразличните аспекти за комуникација со цел да се акумулираат повеќе податоци за клиентите, да може интелегентниот систем да се обучи со поквалитетно знаење, за да се остварат поквалитетни релации на автомобилските увозници со клиентите.

Значи CRM дава одржлив бизнис концепт преку добра стратегија којашто претставува процес што собира информации за продажба, маркетинг, сегашните и потенцијалните клиенти, за да може да се донесат правилни и анализирани деловни одлуки коишто доведуваат до профит но и компетитивни тактики за компаниите коишто ги имплементираат овие системи. Стратегија на CRM системот на одржлив бизнис концепт ни овозможи и ни докажа дека тоа ја претставува оперативната

територија на компанијата и се создаваат интерактивни релации меѓу клиентите и компанијата, со што би се зголемило дејствувањето на компанијата на пазарот.<sup>64</sup>



Со стратегиска анализа на човечките ресурси од двете страни задоволството на клиентите станува главна задача на еден CRM систем но и примарна метрика за успешноста на една компанија меѓу кои автомобилските увозници.

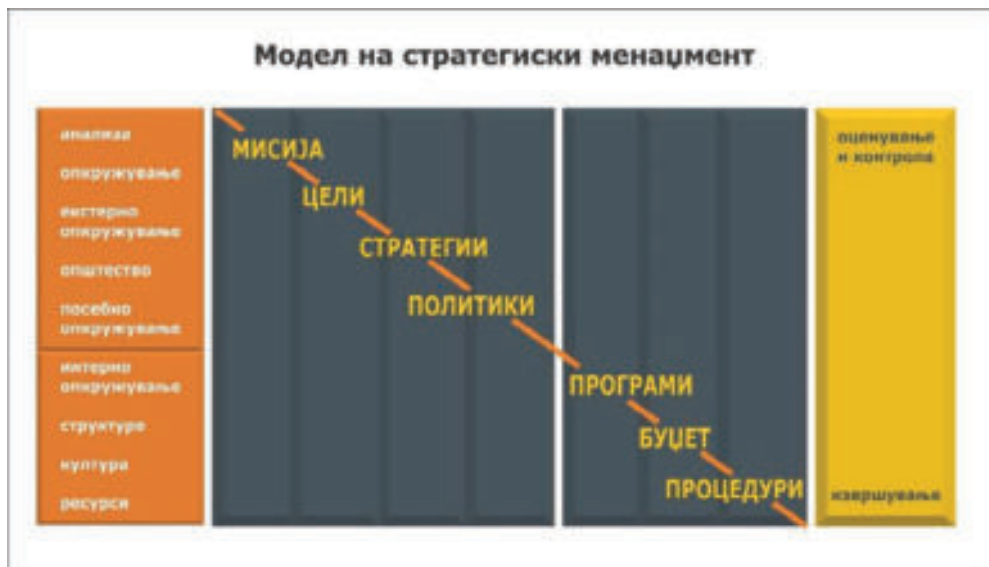
Слика 36. Бизнес иновациски модел

извор: [www.busines.models.pictures](http://www.busines.models.pictures)

Да формираме стратегија за реструктурирање на бизнис концепт значи да изработиме долгорочни планови коишто се однесуваат на ефективноста што треба да се реализира, заедно со предностите и слабостите на работата на претпријатијата од автомобилскиот сектор. Целите се конструираат од менаџерите како дел од менаџерите на автомобилските увозници и притоа е потребно остварувањето на целите да резултира со мисијата на претпријатието со изградена доверба од страна на повеќе клиенти.

Стратегијата на одржлив бизнис концепт ни покажа како претпријатијата ја реализираат својата мисија и целите. Преку стратегијата CRM собира информации за продажба, маркетинг, сегашните и потенцијалните клиенти, и може да донесе правилни и анализирани деловни одлуки коишто доведуваат до профит но и компетитивни тактики за компаниите коишто ги имплементираат овие системи. Стратегијата што ја користиме за CRM системите е синтеза на софтвер и бизнис филозофија во чиј центар е клиентот.

Слика 37. Модел на стратегиски менаџмент



<sup>64</sup> Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010, p. 144

извор: Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2004, p. 203

## 7. ТЕСТИРАЊЕ НА БИЗНИС МОДЕЛ

За тестирање на бизнис модел се користени 5 подрачја на активности од коишто гледаме како е композиран моделот, а тие се:<sup>65</sup>

- Анализа на опкружувањето, клиенти, конкуренти и увозници
- Определување на мисијата и целите на увозниците, но и цели и мисија на клиенти
- Анализа и избор на алтернативни стратегии на работа, која стратегија е најдобра или како увозниците ќе постигнат повеќе профит
- Извршување на стратегиите на работа на увозниците
- Контрола на извршувањето на тактиките на работа со убедителни вештини за купување производ или користење или вршење услуга од увозниците.

Примената на стратегија на работа кај автомобилските увозници ја зголемува постпродажната активност на самите увозници преку градење доверба на клиентите кон производителот.

Слика 38. Стратегиски бизнис модел од менаџмент



извор: Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002

<sup>65</sup> Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany

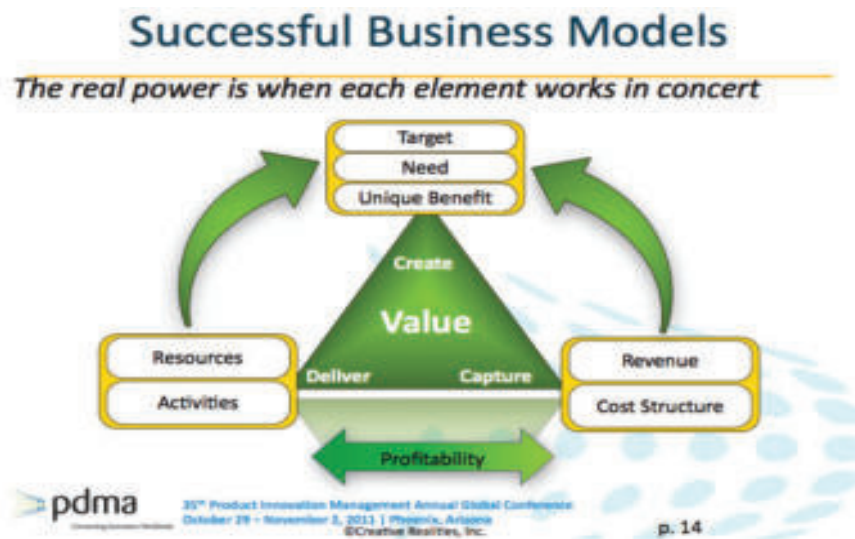
## 8. ДИЗАЈН НА ТЕСТИРАЊЕ НА БИЗНИС МОДЕЛ

Дизајнот се реализира преку следните елементи:<sup>66</sup>

- **Купувачи.** Во бизнис моделот се дефинираат купувачите, односно сегментите на купувачите, а тоа значи дека постојат купувачи на пазарот кои имаат проблем што ќе го решава бизнисот. Но, сепак и дизајнот на бизнис моделот се базира на претпоставки од страна на претприемачот. Затоа оваа фаза не може да заврши со дефинирањето на купувачите.
- **Понуда.** Преку дизајнирање на бизнис моделот ќе ја дефинираме понудата на бизнисот, што е она што бизнисот ќе го понуди како вредност? Како ќе го понуди тоа нешто? Како ќе го испорача тоа нешто?? Ова е веќе квалитетен сегмент на дизајнирање на бизнисот, сепак нам ни треба нешто што малку повеќе ќе навлезе во бизнис дизајнот со цел да можеме да тестираме, анализираме и менуваме, односно прилагодуваме.
- **Инфраструктура.** За да се реализира понудата и да се достави до купувачите бизнисот мора да има сопствена инфраструктура. Тука се ресурсите и клучните активности што ќе ги спроведува.
- **Финансиска одржливост.** Од друга страна, и нас не интересира дали бизнис идејата ќе биде финансиски одржлива односно дали ќе обезбеди дизајн на профитабилен бизнис.

Како што напоменавме, бизнис моделот предложен од страна на Alexander Osterwalder и Yves Pigneur се базира на Business Model Canvas како алатка за дизајнирање и тестирање на бизнис моделот. На сликата се дадени 9 основни сегменти од кои е составен бизнис моделот.

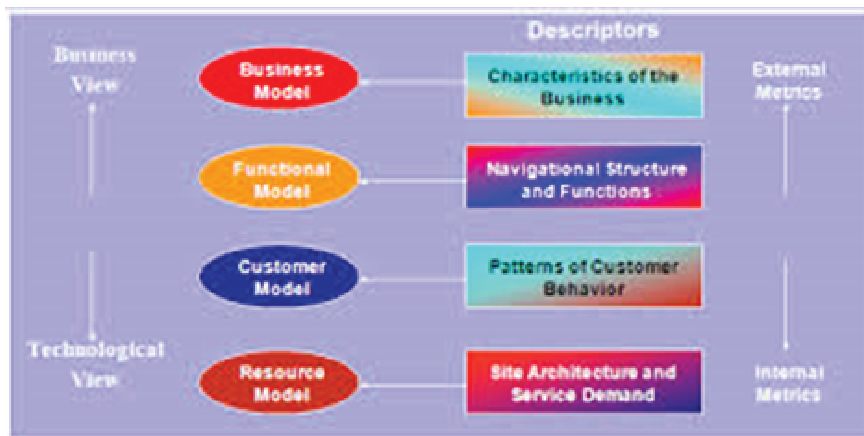
Слика 39. Успешен бизнис модел



извор: [www.busines.models.pictures](http://www.busines.models.pictures)

Слика 40. Бизнис модел

<sup>66</sup> David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 160



извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



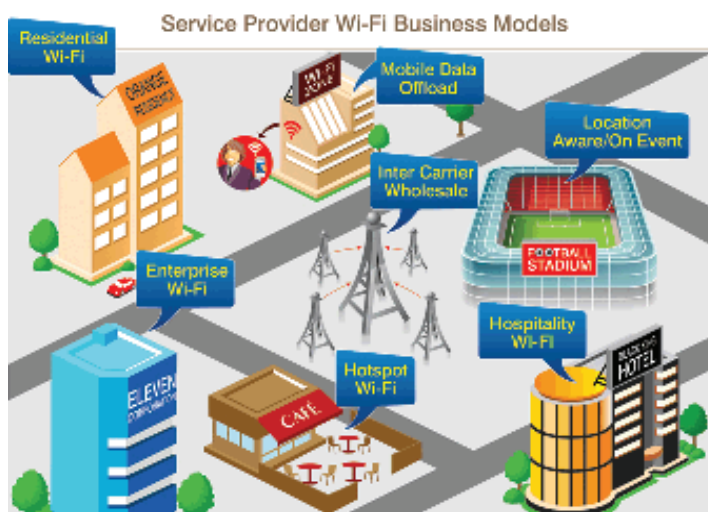
Слика 41. Дизајн на бизнис модел



извор: David B.Audretsch, Steven Klepper, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 159

- Од десна страна се претставени вредноста, испораката на вредноста, односите со купувачи и купувачи, а тоа се всушност и креаторите на приходи.
- Од левата страна се формира инфраструктурата, преку клучни активности, ресурси и партнери, но и трошоците коишто се прават за генерирање и испорака на вредноста.

Слика 42. Бизнис модел wi-fi



извор: www.busines.models.pictures

## ПРАШАЊА

1. Дефинирајте бизнис модел!
2. Кои видови бизнис модели ги познавате?
3. Кои се видови бизнис модели во електронската трговија?
4. Кои се дизајн техники на бизнис модели?
5. Како се тестира бизнис модел?
6. Дефинирајте бизнис концепт!
7. Како се постигнува одржлив развоен бизнис концепт?
8. Како се реструктурира бизнис концепт?
9. Објаснете го моделот на стратески менаџмент?
10. Објаснете реструктурирање на стратески бизнис концепт!

## ВЕЖБИ

**1. Заокружете кои од наведените основни типови на интернет бизнис модели постојат во практика.**

Brokerage  
 Advertising  
 Merchant  
 Manufacturer (Direct)  
 Affiliate  
 Community  
 Subscription  
 Utility

**2. Секој бизнис модел како основа ја има бизнис идејата.**

ДА      НЕ

**3. Во однос на бизнис идејата во главата се појавуваат различни начини на изведување на таа бизнис идеја, се вртат комбинации, пермутации, варијации и што уште не.**

ДА      НЕ

**4. Што подразбирате под бизнис модел?**

---



---



---

**5. Според што се дизајнира бизнис моделот во македонските претпријатија?**

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 4. _____ |
| 5. _____ | 6. _____ |

6. Моделот на бизнис концепт покажува како да ги алоцираме ресурсите односно како да ги убедиме клиентите да купат автомобил или извршат услуга кај автомобилските увозници, а од друга страна увозниците преку нивните ресурси ги прават стратемиското планирање, стратемиската контрола и организациската структура за да се конкурентни во секој момент.

ДА НЕ

7. CRM дава одржлив бизнис концепт преку добра стратегија којашто е процес кој собира информации за продажба, маркетинг, сегашните и потенцијалните клиенти, за да може да се донесат правилни и анализирани деловни одлуки коишто доведуваат до профит, но и конкурентивни тактики за компаниите што ги имплементираат овие системи.

ДА НЕ

8. Како ќе реструктурирате бизнис концепт на едно македонско претпријатие?

---

---

---



### Користена литература

1. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany
2. Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002
3. David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127
4. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
5. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Hougton Miffin Company, USA, 2006
6. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004
7. Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 - 598





Слика 43. Различни аспекти на бизнис моделот



извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



# ПО ЧИТАЊЕТО НА ОВАА ТЕМА, ТРЕБА ДА БИДЕТЕ СПОСОБНИ ДА ГИ РЕАЛИЗИРАТЕ КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ:

1. да знаете како да ги испланирате потребните количини ресурси за својот бизнис
2. да ја разбирате и да применувате рационална употреба на ресурси
3. да го согледате значењето на планирањето на потребните ресурси за одвивање на нормално работење на бизнисите
4. да ја извлечете користа од употребата на принципите на менаџмент на квалитет
5. да ја разбирате потребата од иновирања на процесите во бизнисот
6. да ја разбирате улогата на човечките ресурси како важен жив елемент меѓу останатите ресурси

## КЛУЧНИ ЗБОРОВИ

Ресурси  
Квалитет  
Менаџмент на квалитет  
Процеси  
Бизнис  
Човечки ресурси  
Нормално работење  
Функции на менаџмент на човечки ресурси



## ГЛАВА 4



# МЕНАЦИРАЊЕ СО РЕСУРСИ ВО БИЗНИСОТ

- > Планирање на потребните ресурси
- > Менаџирање и планирање ресурси со рационална употреба
- > Рационално и иновативно користење на ресурсите
- > Иновирање на процесот во бизнисот и концепт на бизнисот
- > Менаџмент на квалитет
- > Принципи на квалитет што водат кон подобрување на квалитетот
- > Менаџмент на човечки ресурси
- > Функции на менаџмент на човечки ресурси
- > Современи студии за менаџмент на човечки ресурси
- > Прашања
- > Вежби

## 1. ПЛАНИРАЊЕ НА ПОТРЕБНИТЕ РЕСУРСИ

Современите производствени процеси се сложени и чинат многу. Повеќе машини, компјутери, различни видови материјали и луѓе треба да се постават заедно во еден т.н. производствен систем така што производствените операции би се извршувале успешно. За да се постигне тоа, треба одговорно и внимателно да се планираат и контролираат производствените процеси со потребни ресурси.

Планирањето на потребните ресурси стартува со генерирање идеја за производство на определен производ, за кој се потребни ресурси и степен на менаџирање и примена на менаџерско знаење којашто најчесто се појавува како резултат на истражувањето на пазарот и современоста на пазарните и технолошките текови.

Планирањето на производството со потребни ресурси и нивно менаџирање треба да содржи:<sup>67</sup>

- планирање (осмислување) на набавката на материјали, изворите на набавка (добавувачите), во зависност дали е од еден или од повеќе добавувачи, резервни извори за набавка и критични фази во набавката;
- обезбедување фактори на производство
- обезбедување човечки ресурси
- обезбедување производствена технологија;
- проценка на производствените трошоци;
- планирање на квалитетот и целосна стратегија за следење на квалитетот на производството;
- избор на локација: местоположба, транспортни патишта и можности за проширување.



Слика 44. Човечки ресурси

извор: [www.planing.resource](http://www.planing.resource)

Денес за да се биде успешен лидер кој успешно ќе ги планира потребните ресурси најпотребно е да се има развиено вештината на овој менаџмент. Целите, во

<sup>67</sup> T. Shaun: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p. 275



најголем процент, не можеме да ги оствариме сами - потребен ни е кадар. Кадарот може да се најде на многу места, на различни начини и под различни услови. Мудриот лидер/менаџер кој ги менаџира ресурсите и секогаш планира ќе избере кадар појак од него, а оној кој има просечни или под просечни познавања или ниво на свест би избрал послаб кадар од него.<sup>68</sup> Луѓето се жива материја која во светот на бизнисот едвај чека да биде обликувана. Ова тврдење секогаш од прва не се прифаќа т.е. остварува, но тајната е во пристапот. Со вистинскиот пристап секогаш е точно. Денес сите сакаат да бидат менаџери.

Планирани фактори или упатувања за производство се:

1. Трудот како активност се манифестира во трошењето на човечката сила и енергија, во искористувањето на неговите знаења, способности и умешност со цел да се произведе определен производ. Трудот т.е. човечките ресурси, и нивното планирање значи трошење на физичката и умствената способност, а на луѓето во производството на најразлични добра и услуги. Притоа, луѓето имаат различни квалификации, знаења, умења, стекнати преку образованието и практичната работа.
2. Земјата, или поопширно природните ресурси се дел од природата. Овде влегуваат обработливите земјоделски површини, земјата како фактор врз кој се подигаат фабрички згради, патишта, куќи, станбени згради и сл. како и рудните богатства во земјата, енергетските ресурси (сонце, вода, јаглен, нафта, природен гас).
3. Капиталот е составен од најразлични произведени добра коишто служат за производство на други стоки и услуги. Овде се вбројуваат различните видови машини и алатки, опремата во халите, самите производствени хали, зградите, компјутерите, крановите, камионите, тракторите, косалките, жетварките и сл.
4. Претприемништвото претставува процес на откривање можности за планирање на претприемачки ресурси и преземање активности за реализација на тие можности со рационална употреба на ресурсите. Претприемачи се сопствениците на капитал, односно на фирми, кои се способни да вршат постојано разместување на ресурсите кон најпродуктивните точки на нивната употреба, да ги комбинираат и рекомбинираат природните фактори (како замена на постојните фактори со поевтини), да воведуваат иновации заради остварување повисок доход, да преземаат ризик.<sup>69</sup>

Како човечки ресурси се:

Човечкиот потенцијал на личноста менаџер, претприемач, поединец, лидер бизнисмен, инволвирано лице во бизнис процесите кои се одговорни за успехот или неуспехот на неговиот или нејзиниот бизнис. Успешен бизнис продава производи или услуги коишто им требаат на купувачите и за кои купувачите се подготвени да платат.

**Преземањето акција** е најважната особина на еден претприемач но и за планирање на ресурсите. Затоа што без акција нема бизнис, а без бизнис ќе го нема и претприемачот и ресурсите. Најпросто кажано - акција е нешто што некоја личност може да го направи. Преземањето акција е составено од два процеса:<sup>70</sup>

- Донесување одлука за преземање акција за менаџирање ресурси и бизниси
- Спроведување на одлуката за преземање акција за менаџирање на бизниси и користење на планирани и инволвирани ресурси.

Се вели дека **донесена одлука за акција значи половина спроведена акција.**

Ова е најважниот елемент од процесот на преземање акција, бидејќи доколку еден претприемач не донесе одлука за преземање акција, акцијата воопшто нема да се случи - ќе нема спроведување.

Колку е побрз процесот на донесување одлука толку ќе биде побрз процесот на преземање акција. Менаџментот на планирање човечки ресурси ги вклучува сите

<sup>68</sup> T. D. Hall, and E. L. Taylor: *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, London, 2008, p. 111

<sup>69</sup> T. D. Hall, and E. L. Taylor: *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, London, 2008, p. 112

<sup>70</sup> T. Shaun: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p. 276

активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организациските цели. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човечки ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти: регрутирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените.

Слика 45. Планирање ресурси



извор: [www.planing.resource](http://www.planing.resource)

## 2. МЕНАЏИРАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ РЕСУРСИ СО РАЦИОНАЛНА УПОТРЕБА

Планирањето на човечки ресурси се состои од редица активности во кои менаџерите се вклучуваат за да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човечки ресурси. Тековните човечки ресурси се вработените потребни денес на организацијата за обезбедување високо квалитетни стоки и услуги за потрошувачите. Идните човечки ресурси се вработените потребни на организацијата подоцна за постигнување на свои долгорочни цели.<sup>71</sup> Како дел од планирањето на човечките ресурси, менаџерите мора да направат предвидувања и за побарувачката и за понудата. Предвидувањата за побарувачка ги проценуваат квалификациите и бројот на вработените потребни на организацијата во однос на нејзините цели и стратегии. Предвидувањата на понудата ја проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните вработени, сега и во иднина, и понудата на квалификувани работници на надворешниот пазар на трудот. Проценката за потребите и на тековните и на идните човечки ресурси им помага на менаџерите да одредат кого треба да се обидуваат да го регрутираат и изберат за постигнување на организациските цели сега и во иднина.

Како резултат на нивното планирање и менаџирање на човечките ресурси, понекогаш менаџерите одлучуваат да користат надворешни добавувачи и производители за да пополнат некои потреби од човечки ресурси. Наместо

<sup>71</sup> Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; *External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation*, Economics & Organisation, 2008, pp. 20-21



регутирање и селекција на вработени кои треба да произведуваат стоки и да обезбедуваат услуги, менаџерите склучуваат договори со лица кои не се членови на нивната организација да производство на стоки или обезбедување услуги. На пример, менаџерите на издавачки компании често склучуваат договор со волонтерски уредници за уредување нови ракописи што имаат намера да ги издадат. Kelly Services е организација што обезбедува хонорарно пишување на машина, службеничка и секретарска работа за менаџери кои сакаат да користат надворешни лица за да пополнат некои потреби од човечки ресурси во овие области. Користењето надворешни лица сè повеќе се применува на глобално ниво. Менаџерите во некои американски компании за компјутерски софтвер изнајмуваат одредена програмерска работа на руски програмери кои се многу квалификувани, но ги чинат компаниите околу 10% од она што обично би платиле за извршување на програмерска работа во организацијата.

Постојат барем две причини зошто планирањето на човечки ресурси понекогаш ги води менаџерите до користење на надворешни добавувачи и производителите. Прво, outsourcing може да ја зголеми флексибилноста на менаџерите, особено кога прецизното предвидување на потребите од човечки ресурси е тешко, бидејќи тие потреби се менуваат со текот на времето, а и наоѓањето квалификувани работници за одредена област е тешко. Второ, outsourcing може понекогаш да им овозможи на менаџерите да користат човечки ресурси со помали трошоци. Кога се користат надворешни лица, трошоците може да се пониски од неколку причини:

Организацијата не мора да обезбеди бенефиции за работниците; менаџерите може да склучуваат договори за работа само кога е потребно да се изврши некоја работа; и менаџерите не мора да инвестираат во обука. Outsourcing може да се користи за функционални активности како пост - продажни услуги за уреди и опрема, законска работа и менаџмент на информатички системи. Roy Richie, генерален советник на Chrysler Corporation, користи хонорарни адвокати за пишување договори и пополнување на некои потреби од човечки ресурси. Како што вели тој, „Математиката работи ... Заштедната може да е огромна.”

Меѓутоа outsourcing има и слаби страни. Кога некоја работа се извршува од надворешни лица, менаџерите може да изгубат контрола врз квалитетот на стоките и услугите. Исто така, поединците кои вршат одредена работа за некоја компанија може да имаат помалку познавање за праксата во организацијата, процедурите и целите и помал ангажман за организацијата отколку редовниот вработен. Покрај ова, синдикатите се спротивставуваат на користење надворешни лица бидејќи постои опасност да се елиминираат работните места на некои нивни членови.

### 3. РАЦИОНАЛНА И ИНОВАТИВНА УПОТРЕБА НА РЕСУРСИ

*Определувањето на потребните ресурси* и нивната рационалност започнува со оценка на ресурсите со коишто располага претприемачот во дадениот момент. Нивната споредба со потребните ресурси, односно ресурсите за кои претприемачот проценил дека ќе му бидат потребни за водење на бизнисот, создава можност за попрецизно и рационално определување на количината и видот на потребните ресурси. Притоа, многу значајно е претприемачот да не ги потцени потребните количини и видови ресурси и да се стреми да користи иновациски ресурси.

Потребно е претприемачот да направи анализа и на алтернативните снабдувачи со ресурси, што е особено битно за намалување на трошоците на производство и долгорочното непрекинато функционирање на бизнисот. Луѓето имаат многу желби и потреби кои сакаат да ги задоволат, но тие не можат да добијат сè што бараат заради ограниченоста на средствата (парите) со кои располагаат. Заради тоа

секој настојува да задоволи онолку потреби и желби колку тоа му го дозволуваат средствата што ги поседува. Тоа значи дека при изборот на стоките и услугите, секој ќе треба да се откаже од еден за да добие друг производ, кој во моментот му е попотребен. Всушност, со ваквото однесување луѓето се принудени да прават економски избори и приоритети за потребните стоки и услуги, односно, да прават економија и економисување со средствата коишто им стојат на располагање.

Економијата е распространета на сите оние места каде што се чувствува недостигот на ресурси, вклучувајќи ги семејствата, бизнисите, па дури и државите, иако тие располагаат со големи парични средства собрани од даноците.

Ресурсите се влезни рационални и иновациски големини во бизнисот. Тие се основен и многу важен извор за одржување на конкурентската способност на претпријатието. Од ресурсите, во комбинација со другите фактори зависи остварувањето на целите на бизнисот. Ресурсите може да се поделат на: природни ресурси, човечки ресурси и капитални ресурси.

*Природните ресурси* се неизменети делови од природата како: руди, минерали, дрво, вода, сонце и воздух.

*Човечките ресурси* се физичките и умствените напори на луѓето за создавање стоки и услуги.

*Капиталните ресурси* се згради, машини, алати и опрема кои ги создаваат луѓето со цел да служат за производство на други стоки и услуги. Исто така, ресурсите може да се класифицираат како видливи и невидливи ресурси.

*Видливи ресурси* се оние влезни големини што можат да се избројат, измерат и допрат, а се однесуваат на бројот на вработените, машини, алати, инвестиции, материјални, парични и други средства. Во секој бизнис многу е важно да се оцени и сфати вредноста на видливите ресурси за да се утврди до кој степен тие можат да придонесат за унапредување на неговата конкурентската способност. Овие ресурси во последно време ја губат важноста за фирмата, како од аспект на вредноста, така и од аспект на конкурентската предност. За сметка на тоа, невидливите ресурси добиваат важност.

*Невидливите ресурси* не може да се измерат, допрат и лесно забележат, а се однесуваат на имотните права на бизнисот и личните способности на вработените. Во имотни права спаѓаат правото на патент, на лиценца, авторско право, трговска марка, регистриран дизајн итн. Во лични способности влегуваат квалификации, знаења, умеења, искуство, култура на работа, организациски способности итн. Преку рационалната и иновативната употреба на ресурси претпријатијата ја задржуваат конкурентната позиција на пазарот, постигнуваат одржливост на својот бизнис, работат попродуктивно и економично, постигнуваат рентабилност и нема тесни грла во производството.

## 4. ИНОВИРАЊЕ НА ПРОЦЕСИТЕ ВО БИЗНИСОТ И КОНЦЕПТОТ НА БИЗНИСОТ

Иновацискиот процес опфаќа предвидување нови работни стратегии, создавање и спроведување промени преку модификација на методи, со цел подобрување на постојниот процес. На ниво на претпријатие, иновациските процеси може да се категоризираат во три широки и преклопувачки процеси (Pavitt, K., 2003, pp. 2-5).

И покрај напредокот во научната теорија, како и во информатичките и комуникациските технологии, иновациските процеси остануваат непредвидливи и тешки за управување. Тие, исто така варираат и се разликуваат во многу димензии: според секторот и големината на претпријатието, полето на знаење, корпоративната стратегија и претходното искуство, типот на иновации, историскиот период и

државата. Само два иновациски процеси остануваат генерички: координирањето и интегрирањето на стручното знаење и учење во услови на неизвесност. Иновацијата и иновативноста како дел од иновациските процеси се блиску поврзани со секој претприемач.<sup>72</sup> Не се зборува секогаш за високо технолошки иновации кога се зборува за иновативноста на претприемачот, но секој претприемач на некаков начин е поврзан со некоја иновација или со препознаена иновативна можност, што всушност е и основата на неговиот бизнис.

Слика 46. Иновирање и размислување за бизнис процеси



извор: [www.humanresource.management.pictutre](http://www.humanresource.management.pictutre)

*Иновативноста* којашто поминува низ иновацискиот процес претставува една организирана, систематска и рационална активност. Една од главните црти што се провлекуваат во работењето на претприемачите се иновациите. Бидејќи претприемачите најчесто се со ограничени ресурси (финансиски, технолошки) тие мора да покажат големо ниво на снаодливост и со помош на иновациите да постигнуваат зголемени резултати во работењето.

*Иновациите* преку иновацискиот процес претставуваат специфично оружје на претприемачите, со чијашто помош ја користат промената како можност за извршување на разни производни и/или услужни активности.<sup>73</sup> Претприемачите, по правило, носат некој вид иновации. Иновацијата претставува активност којашто ги дарува ресурсите со нови капацитети за создавање. Иновациите низ бизнис концептот можат да се толкуваат во смисла на промени на употребните вредности на ресурсот, за задоволување на некоја потреба на потрошувачот. Успешните претприемачи во бизнис концептот не бараат по секоја цена големи инвестиции коишто ќе развијат револуционерна индустрија, туку се задоволуваат и со помали иновации. Огромен број успешни иновации користат промени. Иновативноста може да се претстави како научна дисциплина, подобна да биде научена и да биде практикувана. Претприемачите треба да застапуваат бизнис концепт преку кој треба да истражуваат можни извори на иновации, за промени и за нивните симптоми коишто означуваат можност за

<sup>72</sup> Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; *External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation*, Economics & Organisation, 2008, pp. 17

<sup>73</sup> Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, *Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth*, "The Road to Disruption", Harvard Business School Publishing, 2005, p. 49

остварување на успешни иновации. Тие треба да знаат и да го применуваат принципот на успешни иновации низ иновациските процеси.

Секој бизнис има две основни функции при иновирање: одржување и иновирање. Ова значи дека секојдневно се работи на одржување на постојните резултати, истовремено имплементирајќи иновации заради подобрување на тие резултати.

Денеска да се иновира низ процесите на бизнисот не значи еднаш годишно да се одржува состанок на кој ќе се дискутираат иновациските проекти. Да се иновира значи секојдневно да се бараат начини за подобрување на сите аспекти на работењето на бизнисот. Како претприемачи, вашата задача да иновирате ќе биде да обезбедите креативен простор и време за сите членови на бизнисот за да работите на иднината на вашиот бизнис.<sup>74</sup> Иновирањето не е можно без промени, а промените значат иновација бидејќи никој не се менува за да стане полош. Стравот од промени може да биде една од најголемите пречки за иновацискиот процес во вашиот бизнис. Не дозволувајте да превладее и да ве забави во процесот на развој.

## 5. МЕНАЏМЕНТ НА КВАЛИТЕТ

Менаџментот на квалитет подразбира систем од процедури, протоколи и документи со кои се дефинираат, планираат, управуваат, контролираат и евалуираат сите постоечки и предвидливи внатрешни и надворешни релации на една компанија.

Целта на менаџментот на квалитет е градење, одржување, потврдување и унапредување на квалитетот на сите нивоа на кои компанијата комуницира со крајните корисници и внатрешните учесници во создавањето, развивањето и продавањето на компаниските производи или услуги.<sup>75</sup>



Слика 47. Извори за добивање квалитет

извор: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) total quality management

Овој процес е и мошне одговорна обврска и предуслов за сите оние компании коишто во своето работење треба да имплементираат и спроведуваат некои од

<sup>74</sup> Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kвалитет: ljudi - ključ kвалитета i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 249

<sup>75</sup> Ibid. p. 249

меѓународните стандарди (ISO, HACCP, CE...) или претставуваат дел од меѓународен конзорциум каде што се практикува корпоративното управување.

Менаџментот на квалитет опфаќа:<sup>76</sup>

- Имплементација на ISO
- Имплементација на HACCP
- Поставување систем за менаџмент со квалитет согласно принципите за корпоративно управување
- Воспоставување механизми за контрола на управните процеси (Controlling)

Анализата на трошоците на квалитетот може да им помогне на менаџерите да го разберат влијанието на лошиот квалитет врз финансиските резултати и на лошиот имиџ на компаниите. А пред сè, ќе им помогне на менаџерите да ги зголемат своите активности за унапредување на квалитетот на деловните процеси, производите/услугите. Проектирањето и примената на системот за квалитет не претставува класична контрола на квалитетот на производите туку подразбира проектирање и примена на методологија за оптимизација на деловните процеси и промена на организациската структура во која се интегрира квалитетот како функција.

**ISO 9000** е фамилија на стандарди за системите за управување со квалитетот. ISO 9000 е пронајден и составен (изработен) од организацијата ISO (International Organization for Standardization) којашто е управувана од асоцијација на луѓе овластени и квалификувани во областа за управување со квалитетот.

Компанијата или организацијата на која независно и е извршен надзор (преглед во работата) може да носи назив дека нејзината работа (производи) е стандардизирана со ISO 9000, односно дека ISO 9000 стандардот гарантира дека во таа фирма се имплементирани одредени конзистентни процеси кои ќе ѝ помогнат на таа организација да стане најдобра во својата класа доколку константно го унапредува нејзиниот систем за менаџмент со квалитетот. Погрешно е да се мисли дека ISO 9000 стандардот гарантира за квалитетот на производите на таа организација.

Треба да се спомне дека кога се спомнува зборот производ не се мисли само на физички производ туку и на софтвер и на најразлични услуги.

Слика 48. Менаџмент на квалитет



<sup>76</sup> Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi - ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 57

извор: www.quality.management

### 3.12. Верзијата на ISO 9000 од 1987 година

ISO 9000:1987 ја има истата структура како BS 5750, со три модели на системите за обезбедување квалитет коишто претставуваат збир на активности на организацијата.

- ISO 9001:1987 е модел за обезбедување на квалитетот во дизајнот, истражувањето, производството, имплементацијата и одржувањето наменет за компании и организации чишто активности вклучуваат создавање нови производи.
- ISO 9002:1987 е модел за обезбедување на квалитетот во производството, имплементацијата и одржувањето и го содржи во основа истиот материјал како ISO 9001 но со исклучок на деловите во кои е опфатено создавањето на нови производи.
- ISO 9003:1987 е модел за обезбедување на квалитетот во крајното испитување и тестирање на финалниот производ, без оглед на тоа како се дошло до тој производ.

### 3.13. Верзијата на ISO 9000 од 1994 година

ISO 9000:1994 во себе вклучува три модели:<sup>77</sup>

- ISO 9001:1994 - што ги дефинира барањата,
- ISO 9002:1994 - што го покрива концептот и речникот,
- ISO 9004:1994 - што претставува дополнително упатство што се однесува за подобрување на перформансите.

### 3.14. Верзијата на ISO 9000 од 2000 година

Новиот стандард ISO 9001:2000 дава голем чекор напред во подрачјето на квалитетот каде што тежиштето од обезбедување на квалитетот се поместува кон менаџментот со квалитетот.

Тоа во основа значи дека менаџмент системот за квалитет треба доследно да обезбеди ефикасност во остварување на целите, за да обезбеди релевантни информации за преиспитување на процесите и да овозможи континуирано унапредување на системот.

Преку новиот стандард ISO 9001:2000 се гради стратегија за да се стане најдобар во својата класа и постигнување тотален менаџмент со квалитетот (TQM).

Идната верзија којашто би требало да излезе нема да има некои есенцијални промени од стандардот од 2000 но сепак ќе донесе новини коишто ќе го подобрат управувањето со квалитетот.

## 6. ПРИНЦИПИ НА КВАЛИТЕТ ШТО ВОДАТ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ

Прирачникот за принципи на квалитет претставува формален извештај од менаџментот, блиску поврзан со маркетинг и бизнис планот, а исто така и со

<sup>77</sup> Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi - ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 78





- Кога се развива нов производ, од голема важност е да се планираат нивоата на развој на новиот производ, и секое ниво на развој да се тестира на соодветен начин. Потребно е да се тестираат и документаат сите барања што треба да ги исполнува производот, било тоа да се барања во врска со дизајнот, контролни барања или потребите на потрошувачот.
- Контролата во организацијата треба да се врши со интерни (надворешни) прегледи и средби (состаноци). Треба да се одреди како функционира системот за обезбедување на квалитет и кои подобрувања би можеле да бидат направени. Исто така предвид треба да се имаат минатите проблеми и потенцијалните проблеми. Овие активности и донесените одлуки треба да се документаат и треба да се надгледува и следи нивната ефективност. (забелешка: потребна е документирана процедура за надворешните проверки и контроли).
- Потребни се документирани процедури за соочувањето со актуелните или потенцијалните проблеми со потрошувачите, снабдувачите или со надворешни проблеми. Треба да знаеме дека никој не користи лош производ, и затоа треба да се одлучи што ќе се прави со лошиот производ (шкарт), а исто така треба да се пронајде причината поради која истиот се појавува, сето тоа се документа за подоцна да биде искористено за подобрување на системот.

## 7. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Организациската стратегија за управување на човечките ресурси треба да го зголеми повратот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси се грижат да го постигнат ова преку спојување на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратот на инвестициите и обезбедувањето иден успех и опстанок.

За да бидат сигурни дека таквите цели ќе бидат постигнати целта на задачата на човечките ресурси потребно е да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги предвид федералните, државните и локалните закони и правила за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

Поимот човечки ресурси се користи за да се објаснат индивидуите кои ја сочинуваат работната сила на една организација. Покрај тоа, овој поим исто така се однесува и на економијата на работна сила на пример, бизнис сектори, а дури и цели нации.<sup>80</sup> Човечки ресурси е исто така името за функцијата во рамки на организацијата задолжена за целокупната одговорност за имплементирање стратегии и политики во врска со управувањето на индивидуи (т.е. човечки ресурси). Иницијалите „ЧР“ (англ. HR) честопати се употребуваат како кратенка за поимот.

Зборот човечки ресурси е релативно современ поим во менаџментот, кованица од 60-те години на 20-от век. Потеклото на функцијата се појавува во организации што пласираа практика во управувањето со благосостојбата, а исто така и кај тие што ги имплементираа принципите на „научниот менаџмент“.

Од овие поими се создаде, главно, активност на административен менаџмент, којшто координира област на процеси поврзани со вработените и тековно станува познат како „персонал“. На почетокот во САД како и кај мултинационални и интернационални корпорации, човечките ресурси рапидно стануваат најчестото име за

<sup>80</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p. 37

оваа област, влијаејќи на имплементирањето на поквантитативен како и стратешки пристап во управувањето на работната сила, на потребата од корпоративниот менаџмент за да се добие конкурентска корист, користејќи ги ретко вештите и високо способните работници.

Слика 50. Елементи на менаџмент како функции



извор: T. D. Hall, and E. L. Taylor: Human Resource Management, 7th Edition, Prentice Hall, London, 2008, p. 113

Едната од овие функции, а тоа е екипирањето или како што уште се вика персоналниот менаџмент, е основата на којашто се развива менаџментот на човечки ресурси.<sup>81</sup>

Менаџментот на човечки ресурси се однесува на праксата и политиките што менаџерите треба да ги постават и извршат преку луѓето (вработените), односно на персоналните аспекти на работата на менаџерите. Тоа вклучува:

- Спроведување на анализа на работата или определување на природата на работата на секој вработен;
- Планирање на потребите за работа и регрутирање кандидати (потенцијални вработени);
- Селектирање или избирање вработени;
- Менаџирање на заработките (плати, надоместоци и награди или бонуси), односно како да се компензира работата на вработените;
- Стекнување придобивки;
- Оценување на изведбите на вработените;
- Комуницирање
- Обучување и напредување во работата (личен, професионален и кариерен развој)
- Градење чувство за припадност кај вработените и посветеност на работата (commitment).

<sup>81</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.17

## 8. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ЗНАЧЕЊЕ

Човечките ресурси може да постават стратешки и развојни политики, стандарди, системи и процеси што ги имплементираат овие стратегии во цел ранг на области. Во прилог следат оние кои се најтипични за голем број на организации:<sup>82</sup>

- Одржување на нивото на познавање и согласност со локални, државни и федерални права на работниците;
- Врбување, селекција и организациска социјализација (обезбедување со материјали, пари, работи ...);
- Книга на вработени и доверливост на информации;
- Организациска намера и развој;
- Бизнес трансформација и пристап на преодност од една состојба во друга;
- Изведување, спроведување и менаџмент на однесување
- Однос меѓу менаџментот и вработените и односи меѓу вработените;
- Анализа на човечките ресурси (работната сила) и управување со податоците на персоналот - работната сила;
- Надомест и менаџмент на работни бенефиции;
- Тренирање и развој (менаџмент на учење) ;
- Мотивација на вработените и градење на моралност (задржување на вработените и лојалност);

Имплементацијата на таквите политики, процеси или стандарди може да биде директно раководена од самиот оддел за човечки ресурси, или самиот сектор, преку менаџерите може индиректно да се надгледува имплементацијата на такви активности, или пак тоа да се прави преку други бизнис оддели или преку систем на трета страна и надворешни партнер организации. За менаџерите на човечки ресурси екстремно се значајни применливите правни прашања како потенцијал за различен третман или различно влијание.

Значењето се гледа преку управување со човечките ресурси, сфатено како процес на извршување на низа активности и функции со цел, луѓето, како најважни ресурси во организацијата, да се искористат на најефективен и најефикасен начин. Менаџментот на човечки ресурси е значаен за:<sup>83</sup>

- Анализа на работата
- Планирање на човечки ресурси
- Регрутација на човечки ресурси
- Селекција на човечки ресурси
- Обука на човечки ресурси
- Развој на човечки ресурси
- Оценување на перформансите на човечките ресурси
- Плаќање на човечките ресурси
- Развој и управување со кариерата
- Управување со стресни состојби во организацијата

<sup>82</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p. 39

<sup>83</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p. 45

Одделот за човечки ресурси се однесува на поединците кои ја сочинуваат една организација, обично во однос на сите вработени во една организација, и е често оддел што управува со прашања поврзани со работната сила.

Слика 51. Менаџмент на човечки ресурси



извор: Shaun: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p. 279

Слика 52. Тим на менаџмент на човечки ресурси



извор: [www.humanresourcemanagement.pictures](http://www.humanresourcemanagement.pictures)



## СОВРЕМЕНИ СТУДИИ НА СЛУЧАЈ

### Менаџмент на квалитет



„ГЕИНГ Кребс унд Кифер Интернешнл и други“ ДОО (ГЕИНГ) е основана за да изведува активности фокусирани на геотехничкиот и хидротехничкиот инженеринг, консултанство, трговија и други услуги. Крајната цел на ГЕИНГ е во испорачување комплетни решенија во сферите на градежништвото, геологијата и другите области на бизнис интересот. Компанијата ги презема сите неопходни мерки за да ги снабди клиентите со најдобри решенија и целосна сатисфакција, почитувајќи ги и воведувајќи ги најдобрите технолошки норми и правни мерки и олеснувајќи го повратот на инвестициите. ГЕИНГ нуди професионална средина и просперитет на вработените, применувајќи оптимални оперативни трошоци за време на реализацијата на активностите и континуирано зголемувајќи го профитот.



ГЕИНГ има почитуван, докажан и лидерски имиџ на македонскиот геотехнички и хидротехнички пазар, стремејќи се и проширувајќи се на нови локални и регионални пазари каде што можат да понудат висока технологија и одржливи проект менаџмент решенија дизајнирани според потребите и очекувањата на клиентите. Очекуваат дека овој пристап ќе ги промовира како регионални лидери во сферите на нивната професионална експертиза. Веруваат дека QA/QC пристап воден од нивниот менаџмент и вработени ќе користи на компанијата и нивните клиенти.



ГЕИНГ успешно го имплементираше Интегрираниот менаџмент систем од три интернационални стандарди: ISO 9001:2008 Quality Management System, ISO 14001:2004 Environmental Management System and OHSAS 18001:2007 Occupational, Health & Safety Management System. ГЕИНГ воедно успешно го имплементираше ISO/IEC 17025:2005 стандард за компетенција на лабораторијата за тестирање (Акредитирана лабораторија за испитувања за геомеханика, градежни материјали и животна средина „ГЕИНГ КуК“ во согласност со ISO EN стандардите за повеќе методи).

### Прашања за рефлексija

1. Направете тим и извлечете ги најдобрите страни од користењето на менаџмент на квалитет во оваа компанија!
2. Формирајте тим и направете виртуелна компанија со пример на урнек на стандарди на менаџмент на квалитет?

### Применлива студија

Предметот на истражување е поврзан со новиот пристап кон квалитетот што треба да биде примарен и вграден во секој сегмент на функционирање на претпријатијата, а тоа бара воведување многу нови елементи коишто досега ги немало. Методологијата за менаџмент на квалитет ја применивме во процесите на реконструкција и одржување на шински возила. Во фабриката за шински возила е

неопходно да се почитуваат железничките стандарди, стандардите за производство, монтажа, сервис и безбедност на транспорт на луѓе и добра. За да има непречено одвивање на деловните процеси неопходна е примена на стандардите ISO 9000, преку кои се изгради систем за обезбедување на квалитет. Со примена на методологија за менаџмент на квалитет во процесите на реконструкција и одржување шински возила и примена на QC-CE моделот за развој на стандардните оперативни процедури се проектираа сите деловни процеси преку блок дијаграм. За остварување на поставените цели се бара и соодветна контрола.

Можностите што ги даваат ISO 9000 стандардите ни овозможуваат дефинирање и активирање на контролните пунктови, со што ќе се спречи неквалитетниот производ да оди кај купувачот. Но, добар систем за квалитет не значи само систем со кој ќе се обезбеди проектираниот квалитет, туку управување и оптимизирање на процесите. За таа цел, при проектирањето на стандардните оперативни процедури, се примени соодветна методологија за методите и техниките на статистичката процесна контрола за бездефектно производство и методологија за оптимизирање на трошоците. Се примени оптимизација на технолошкиот процес на калење на челик Ч1530 користејќи математичко моделирање. Се проектираше информатичкиот систем во функција на обезбедувањето квалитет и се даде предлог методологија за управување со животната средина.

Новиот пристап кон квалитетот бара нови активности на полето на образование на вработените, воведување стандардизација на сите процеси, воведување статистичка процесна контрола и математичко моделирање на процесите, заради бездефектно работење, нов пристап во анализата на трошоците. Сето ова бара еден научен, методолошки, плански пристап, упорност и систематичност. Истовремено, тоа значи драстична промена во однесувањето на вработените, радикални промени во организациската поставеност, јасно дефинирање на правата, обврските и одговорноста на секој поединец. На таков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Сето ова нè води кон примената на новата филозофија на тотално управување со квалитетот (TQM).

### Студија на случај: Мотивација за менаџирање на ресурси

Организацијата И-И во последните 5 години интензивно го зголеми бројот на вработени и тоа од 23 вработени на 163 вработени. Сопственикот Илија И. решава да ја модернизира правно-кадровата служба во Сектор за човечки ресурси што ќе биде одделен од правниот сектор и секој во својот домен ќе дејствува согласно природата на работата. Раководителот на правно-кадровата служба Никола Н. ќе биде распределен на позиција Раководител на правен сектор, тој е еден од првите вработени во И-И и има 56 години. Додека на позицијата Раководител на Секторот за човечки ресурси ќе биде примен нов вработен.

Организацијата И-И распишува оглас за позиција Раководител на Сектор за човечки ресурси и по разгледување на пристигнатите пријави и направените интервјуа на позицијата Раководител на Сектор за човечки ресурси ја примаат Маја М. Маја М. има 30 година, има завршено Филозофски факултет - психологија и ја има завршено Академијата за човечки ресурси и исто така има веќе 5-годишно работно искуство како менаџер за човечки ресурси во фирмата Д-Б Компани. По направеното работно воведување на Маја М. од страна на Раководител на правниот сектор, Никола Н., и по направената стратегија со сопственикот Илија И. за насоката во која се планира да се развива организацијата И-И, Маја М. почнува со градење на процедурите и постапките за формирање на Секторот за човечки ресурси. Илија И. го посочува Никола Н. за човек кој ќе ѝ биде поддршка во градење на новиот Сектор за човечки ресурси по завршување на процесот на примопредавање на дел од работните задачи од

некогашната правно-кадрова служба во новиот Сектор за човечки ресурси. Од самото запознавање, Никола Н. и Маја М. се согласуваат за сите работи и глатко тече поделбата на одговорностите. По успешно завршениот процес на дефинирање на одговорностите на двата раководители, Никола Н. почнува интензивно да се меша во одговорностите на Маја М. и да негодува за начинот на кој таа ги извршува работните задачи. Маја М. се обидува да ги интегрира забелешките, но почнува да чувствува како негодувањата од страна на Никола Н. се контрадикторни со барањата на сопственикот Илија И. Првата задача која била договорена со сопственикот Илија И. било барање на решение за зголемениот број на немотивирани вработени. Сопственикот Илија И. забележал тренд на зголемување на немотивираност на вработените согласно зголемувањето на бројот на вработените во организацијата. Маја М. почнала интензивно да работи за да ги сними потребите на вработените и согласно истите да креира стратегија за мотивација на вработените како прв чекор кој бил договорен со сопственикот Илија И. Прво, пристапила да разговара со сите менаџери за тоа дали имаат проблем со немотивирани вработени во секторите што ги водат, како и кои техники за мотивација на вработените ги применуваат. Она што го дознала е дека не во сите делови од организацијата има изразена немотивираност и дека секој кој што е на менаџерска функција ги мотивира вработените коишто се под него согласно неговите знаење и верувања за управување со вработените. Исто така не било изненадување дека е можно негодувањата кај Никола Н. да се должат и на тоа што вработените со кои што раководи се едни од најнезадоволните вработени во организацијата. Сопственикот Илија И. знае дека главен предуслов за успешна организација се мотивирани и задоволни вработени кои сите заедно работат во насока на исполнување на визијата и мисијата на И-И, и затоа е решен да ги преземе сите чекори потребни за надминување на проблемот со немотивирани вработени во И-И.

#### Прашања за размислување и рефлексija

1. Што би направиле доколку вие сте на место на Маја М., како би ја снимиле состојбата за степенот на мотивираност на вработените во И-И?
2. Кои се фактори влијаат за зголемување на немотивираноста на вработените во организацијата?
3. Кои се фактори влијаат за зголемување на мотивираноста на вработените во организацијата?
4. Кога би се прашувале вие, кои мотиватори би се одлучиле да ги внесете во организацијата?
5. Што можам јас денес да направам во насока на зголемување на мотивираноста на вработените без притоа да потрошам многу пари?
6. Можете ли да се сетите на една ситуација во којашто сте преземале нешто и сте ја зголемиле мотивираноста на вработените? што било тоа?
7. Што ги спречува менаџерите активно да работат на зголемување на мотивацијата на вработените?
8. Што јас како менаџер можам да направам за да им помогнам на вработените да си ја завршат својата работа одлично?
9. Како знаете дека имате немотивирани вработени?
10. Како знаете дека имате мотивирани вработени?

## ВЕЖБИ

**1. Како се планираат ресурсите?**

---

---

---

**2. Каде ја согледувате потребата од рационално користење ресурси?**

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

**3. Иновациониот процес опфаќа предвидување нови работни стратегии, создавање и спроведување промени преку модификација на методи, со цел подобрување на постојниот процес.**

ДА НЕ

**4. Менаџментот со квалитет подразбира систем од процедури, протоколи и документи со кои се дефинираат, планираат, управуваат, контролираат и евалуираат сите постоечки и предвидливи внатрешни и надворешни релации на една компанија.**

ДА НЕ

**5. Како се иновираат македонските бизнис процеси?**

---

---

---

**6. Што опфаќа менаџментот на човечки ресурси?**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

**7. Зошто е значајно менаџирањето со човечки ресурси?**

---

---

---

**8. Кои се функции на менаџментот на човечки ресурси?**

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____
7. _____	8. _____

**9. Менаџментот на квалитет опфаќа:**

- Имплементација на ISO
- Имплементација на HACCP
- Поставување систем за менаџмент со квалитет согласно принципите за корпоративно управување
- Воспоставување механизми за контрола на управните процеси (Controlling)

ДА НЕ

**10. Менаџментот на човечки ресурси се однесува на праксата и политиките што менаџерите треба да ги постават и извршат преку луѓето (вработените), односно на персоналните аспекти на работата на менаџерите**

ДА НЕ



### Користена литература

1. F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999
2. R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006
3. *Sajfert Zvonko*, Menadžment - istorija i praksa, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
4. Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, *Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth*, "The Road to Disruption", Harvard Business School Publishing, 2005
5. Šehić, Dževad & Zijada Rahimić, Menadžment, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006
6. T. Shaun: *Essentials of Human Resource Managenent*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006
7. Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi - ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008
8. Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; *External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation*, Economics & Organisation, 2008
9. Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008
10. T. D. Hall, and E. L. Taylor: *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, London, 2008



**ПО ЧИТАЊЕТО  
НА ОВАА ТЕМА,  
ТРЕБА ДА БИДЕТЕ СПОСОБНИ  
ДА ГИ РЕАЛИЗИРАТЕ  
КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ:**

1. да знаете да развиете промотивен микс за своето претпријатие
2. да знаете да подготвите промотивен план за избраната бизнис сесија
3. да развиете вештини за користење е-маил маркетинг, маркетинг преку социјалните мрежи и користење блогови за промотивни активности
4. да развиете интернет маркетинг стратегија
5. да извршите мерење на најважните индикатори, а со тоа и подобрување на промотивните активности

## **КЛУЧНИ ЗБОРОВИ**

**Традиционална промоција**

**Промотивен микс**

**План на промоција**

**Е-маил маркетинг**

**Блогирање**

**Интернет маркетинг**

**Ефективна промоција**

# ГЛАВА 5



## РАЗВОЈ И ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИСОТ

- Промотивен микс
- Облици на промоција
- Интернет маркетинг
- Начини за промоција на бизнисите
- Планирање промоција
- Ефекти од промоција
- Примери од реалната практика на нашите компании
- Прашања
- Вежби

## 1. ПРОМОТИВЕН МИКС

Како што е и самиот маркетинг микс хетероген, така е и промотивната активност комплексна и составена од различни елементи кои им стојат на располагање на маркетинг менаџерите. За реализација на избраната промотивна стратегија постојат одбрани можности и нивна комбинација. Затоа и се зборува за промотивниот микс како комбинација на различни состојки на промоцијата.

Под промотивен микс се подразбира различна комбинација на промотивни средства употребени за да се остварат пазарните цели, а преку нив и општите цели на претпријатието. Миксот и во овој случај е израз на комбинации на одредени елементи, одбрани од страна на раководството на претпријатието за да се реализираат целно насочените промотивни активности.<sup>84</sup>

При создавањето на промотивниот микс, односно стратегиските комбинации како облик на промоцијата, потребно е да се појде од маркетинг и промотивните цели и карактеристиките на поедините облици на промоција. Пожелно е да се створат алтернативни стратегии на микс промоцијата, да се избере најповолна и врз основа на тоа да се создаде тактички план за примена на одбраната стратегија.

Поаѓајќи од целите, потребно е да се идентификуваат задачите кои се неопходни за да се остварат целите. За секоја задача треба да се согледа улогата на поедините облици на промоцијата и да се одредат средствата за остварување. На крајот тие поединечни планови за поедини облици на промоција треба да се агрегираат за да се добие промотивниот микс план.

Стратегиската одлука за промотивниот микс е сложена, поради меѓузависноста која постои помеѓу поедини облици на промоција, синергии меѓу облиците на промоција, комплексноста на односите помеѓу промотивниот микс и маркетинг миксот, влијанието на факторите на пазарот и тешкотиите за прецизно согледување на трошоците.

Промотивниот микс треба да биде координиран со другите инструменти на маркетинг миксот. Тој треба да балансира долгорочен и краткорочен пристап. Сите облици на промоцијата треба да бидат координирани. Тоа е начинот да се обезбедат максимални позитивни синергии.

Целта на промоцијата е купувачите да бидат свесни за постоењето на претпријатието и нивните производи и услуги и благонаклонетост кон нив при купувањето.<sup>85</sup> Координираноста на акцијата е неопходна во изборот на обликот на промоција, големината на напорот кој се прави во секој облик на поединечните и тимските усогласени напори и одговорноста што секој облик ја има за остварување на целите.

Секоја поединечна одлука за промоцијата на производот и услугите на претпријатието е дел на планскиот напор при поставената цел со настојување да се антиципираат ефектите на останатите облици на промотивните активности. Меѓу основните елементи на промотивниот микс спаѓаат:<sup>86</sup>

- стопанска пропаганда
- односи со јавноста
- лична продажба
- унапредување на продажбата
- директен маркетинг

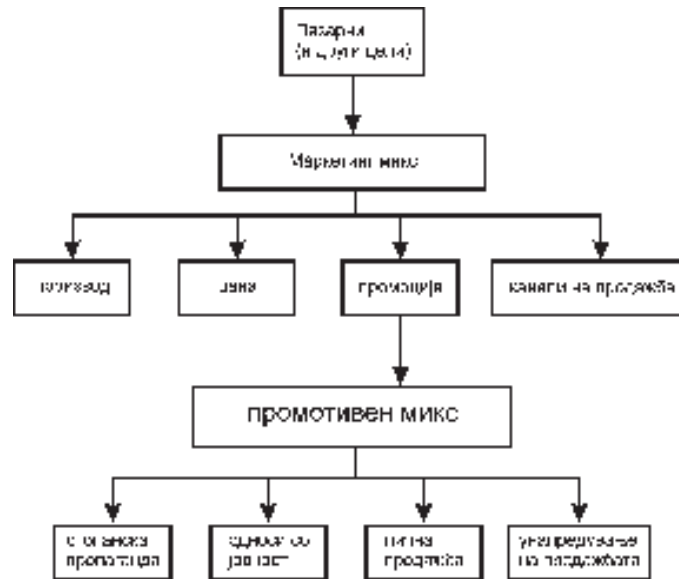
### Слика 53. Промотивен микс

<sup>84</sup> William D. Wells, Sandra Moriarty, John Burnett, *Advertising: Principles and Practice*, 7th edition, 2005, p. 98

<sup>85</sup> Kotler Ph., Armstrong G., *Marketing - An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2000, p. 114

<sup>86</sup> William D. Wells, Sandra Moriarty, John Burnett, *Advertising: Principles and Practice*, 7th edition, 2005, p. 99





извор: Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall; 2007, p. 191

## 2. ОБЛИЦИ НА ПРОМОЦИЈА

Облиците на промоција опфаќаат, од една страна, информирање и убедување на потрошувачите, а од друга страна и вкупниот систем и процес на комуницирање меѓу производителите и потрошувачите треба да се сфатат како настојување или преземање одделни активности чија цел е да се создаде повољно мислење за производите или услугите за тие да се прифатат од страна на потрошувачите.

Промоцијата е незаменлив инструмент со кој најнапред се запознаваат потрошувачите со карактеристиките на производот и другите инструменти на маркетингот, за потоа да се создадат нужните предуслови за зголемување на обемот на продажбата.<sup>87</sup>

Во теоријата на маркетингот се набројуваат поголем број облици на промоција, но најголемо значење имаат: економската пропаганда, личната продажба, промоцијата на продажбата, публицитетот и односите со јавноста.

Примената на одделните облици на промоција се надгледува во взамен однос кој ќе придонесе за зголемување на резултатите во работењето, односно во практиката најчесто е неопходно да се комбинираат различните облици на промоција на начин кој ќе овозможи да се оствари ефикасен систем на комуницирање и соодветно влијание врз потрошувачите во процесот на донесување одлуки за купување. Таквото комбинирање на промотивните облици е познато како промотивен микс, кој е условен од повеќе фактори.

Така на пример, кој облик на промоција ќе има доминантна улога зависи од тоа за каков пазар се работи, од животниот циклус на производите, од видот на потребите и белезите на производот.

Слика 54. Концепти на маркетинг

<sup>87</sup> Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall; 2007, p. 189



извор: www. Shutterstock.com

## 2.1 Економска пропаганда

Економската пропаганда е насочена кон директно поттикнување на потрошувачот за купување одреден производ или услуга. Во таа насока потребно е кај производот или услугата да се промовираат лесно препознатливи својства. Економската пропаганда има голема присутност во секојдневниот живот на потрошувачите. Затоа за неа се вели дека е агресивна комуникација на производителот со потрошувачот. **Економската пропаганда е промотивна активност насочена кон зацврстување на комуникацијата на производителот и потрошувачот.** Како промотивна активност, економската пропаганда е од посебно значење за зацврстувањето на комуникацијата меѓу производителот и потрошувачите.<sup>88</sup> На тој начин се создава взаемна доверба меѓу производителот и потрошувачите, што е важен предуслов за остварување на целите на претпријатието, но и на потребите на потрошувачите.

Економската пропаганда ги користи професионалните медиуми заради јавно информирање и претставување пред потрошувачите. Важноста на јавните медиуми за економската пропаганда е голема, а нивната значајност најчесто се рангира според следниот редослед: телевизија, печат, радио, кино и сл.

Економската пропаганда со своето влијание врз куповните навики и придобивање на купувачите, несомнено дека придонесува за зголемување на обемот на продажбата.<sup>89</sup> Меѓутоа, непобитен факт кој е врзан за економската пропаганда е тоа што за неа се сврзани големи финансиски трошоци. Големината на овие трошоци може да биде оправдана само ако тие се исплатливи за претпријатието од гледна точка на нивното одразување врз зголемувањето на продажбата и на приходите. Економската пропаганда по правило треба да користи кратки, но веродостојни пораки, треба да покаже интерес за потребите на купувачите, а истовремено да не биде наметлива. Не смее да се дозволи со економската пропаганда да се направи ревија на карактеристиките на производот, туку да се одбере вистинското чувство на привлечност од производот кај потрошувачот. Пропагандните пораки во економската пропаганда може да бидат пласирани од познати личности од културниот и јавниот живот на купувачите. Пораките од задоволните купувачи исто така може да имаат големи ефекти ако се користат во пропагандни пораки. Така економската пропаганда, иако е скапо промотивно средство, нуди многу можности за промоции на производителите.

<sup>88</sup> William D. Wells, Sandra Moriarty, John Burnett, *Advertising: Principles and Practice*, 7th edition, 2005, p. 100

<sup>89</sup> Kenneth E. Clow, Donald Baack; *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*; Prentice-Hall; 2007, p. 191

## 2.2 Продажна промоција

Со продажната промоција се стимулира купувањето од страна на потрошувачите. Во продажната промоција спаѓаат следниве облици:<sup>90</sup>

1. Политиката на изложување, таа има незаменливо значење за привлекување на купувачите во продавниците;
2. Премиите како облик на продажна промоција, претставуваат продавање на производи по симболична цена или производите се даваат бесплатно;
3. Давање купони, на пример за потрошени триста денари се дава еден купон, а со еден купон се зема една чинија бесплатно;
4. Наградни конкурси, на пример со собрани пет пакувања од одреден производ, и истите испратени на соодветна адреса се конкурира за одредена награда.

Продажната промоција спаѓа во облиците на промоција и ги опфаќа активностите кои го стимулираат купувањето на потрошувачите, а не се опфатени во други облици (лична продажба, пропаганда и публицитет). Така, продажната промоција не ги заменува другите облици, туку ги надополнува, односно е комплементарна со нив. Како облик на промоција има повеќе предности во однос на личната продажба:

- со помалку трошоци се постигнуваат поголеми ефекти во однос на економската пропаганда и личната продажба;
- го забрзува прифаќањето нови производи;
- трошоците и ефектите на продажната промоција се контролираат полесно во однос на другите облици на промоција.

Како основни облици на промоција на продажбата се сметаат:

- Политиката на излагање каде изложувањето се смета како визуелно средство кое има за цел да се изгради склоност на потрошувачите и да се продаде производот и излагањето на производите може да се разгледува од два аспекти:<sup>91</sup>
1. Како излагање на производите во продажниот објект, кое има за цел да ги поттикне на купување оние купувачи кои влегле во продавницата. Начинот на кој се изложени производите може да има пресудно влијание во донесувањето на одлуките за купување.
  2. Како излагање на производите во излогот на продавницата, кое има цел да ги привлече потенцијалните купувачи и оттаму може да има големо промотивно влијание, но исто така може да го одбие купувачот.
    - Премиите како облик на промоција претставуваат производ кој се дава бесплатно или по цена која претставува само мал дел на неговата вистинска вредност, а со цел да се оствари купување некој друг вид производ. Ваквиот карактер на премиите има за цел да се оствари такво промотивно дејство со кое не само што ќе се задржат постојните купувачи, туку ќе се привлечат и нови, во што премијата е токму оној дополнителен елемент кој придонесува за донесување на одлука за купување.
    - Бесплатните примероци како облик на промоција на продажбата имаат за цел да предизвикаат купување на производот кој се дава бесплатно во помала количина или пакување.
    - Другите облици на продажна промоција (наградни игри, саеми, изложби, презентации и сл.)

<sup>90</sup> Michael J. Baker and Susan J. Hart, *The Marketing Book*, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd., p. 41

<sup>91</sup> David A. , A.Aker, V.Kumar, George S. Day, Маркетинг истражување 7-мо издание, John Wiley & Sons, Inc, 2001 (превод на македонски јазик), 2009, стр. 54





Слика 55. Маркетинг, огласи, клиенти, цени, продажби, блогови

извор: www.shutterstock.com

### 2.3 Промоција на односи со јавноста

Промоцијата односи со јавноста претставува специфичен вид промоција. Овој вид промоција може да се каже дека е еден вид менаџерска надлежност. Односите со јавноста како промотивна техника им припаѓаат на менаџерите, посебно на топ менаџерите.

Односот со јавноста претставува посебен вид промоција во кој се комуницира помеѓу еден човек или фирма со потенцијалните купувачи во насока за зголемување на продажба и градење имиџ на фирмата.<sup>92</sup>

Преку овој вид промоција се прави претстава за одредена фирма. Со разни информации, коментари, податоци, но и промотивни средства се делува врз јавното мислење за фирмата.

При користење на овој вид промоција потребно е следното:<sup>93</sup>

- Да се идентификуваат групите што ја сочинуваат јавноста;
- Да се анализираат оценките на јавното мислење за фирмата;
- Да се изберат и прецизираат начини на претставување на фирмата во смисла на создавање најповолен впечаток за фирмата;
- Да се презентира функционирањето и деловната политика на фирмата.

Односот со јавноста како менаџерска промотивна активност може да ги спроведува своите промоции преку екстерни и интерни медиуми.

Медиумите за екстерна јавност се класифицираат како мас-медиуми (телевизија, радио, весници, магазини, брошури), усни настапи (акционерски собранија, контакти со потрошувачи, контакти со добавувачи, посети на фирми и

<sup>92</sup> Richard L. Sandhusen, *Marketing*, Fourth Edition, 2008, Barron's Educational Series, Inc., p. 98

<sup>93</sup> Michael J. Baker and Susan J. Hart, *The Marketing Book*, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd., p. 45

институции, ТВ и радио настапи) и аудио-визуелни средства (филмови, слајдови, касети).

Медиумите за интерна јавност се однесуваат на печат од интересен карактер, усни настапувања во фирмата и аудио-визуелни средства што се користат во фирмата.

Односот со јавноста е специфичен вид промоција која се реализира во доменот на менаџерските функции. Како таков вид активност придонесува менаџерите, така да се каже, н да ја промовираат својата фирма и нејзините производи на дискретен начин. Од оваа гледна точка односот со јавноста е вид на промоција кој зафаќа најминимални трошоци за промоција.

## 2.4 Лична продажба

Личната продажба е вид промоција каде што преку личен контакт се комуницира со купувачите во насока за купување на производот и задоволување на потребите на купувачите. Кај овој вид промоција се работи за непосреден, личен контакт меѓу продавачот и купувачот. Заради овој личен контакт многу често продажбата зависи од меѓусебниот однос на продавачот и купувачот.

Затоа успешноста често зависи од многу моменти за кои е важен купувачот. Голема е одговорноста за активностите што ќе ги преземе продавачот. Во таа насока продавачот треба секогаш да биде во потрага по нови купувачи, да изнаоѓа нови продажни аранжмани, да пласира нови информации и да воспоставува и гради трајни односи со купувачите прикажувајќи ги како грижа за нивните потреби.

Личната продажба може да користи различни техники на настапување пред купувачите, но најкарактеристични се следните:<sup>94</sup>

- Стимуланс одговор е техника при која познавајќи ги добро желбите на купувачот се избира начинот на кој ќе се влијае врз неговата одлука за купување на производот;
- Продажна формула како техника за лична продажба тргнува од познати констатации за купувачите и во дискусија преку нив се влијае за убедување да се купи производот;
- Задоволување на потребата претставува техника на лична продажба во која се остава купувачот да ги презентира своите потреби и на нив се одговара со адекватна понуда за задоволување на неговите потреби.

Секоја од овие техники на лична продажба во различни ситуации може да даде различни ефекти, така што треба добро да се испланираат и предвидат настапите пред купувачите. Ова наведува дека во личната продажба има потреба да се направат анализи на купувачите и нивните потреби, да се одреди пристапот за различни купувачи, да се одреди и организира самата презентација, да се реагира позитивно на забелешките на купувачите и др.

## 2.5 Место на продажба - продажно место

За да биде продаден еден производ треба да биде на местото каде што потрошувачите ќе го купат. Лошата локација има доведено многу претприемачи во пропаст.

Денес, за местото не мора да се мисли како одредена локација. Сè повеќе и повеќе производи се рекламираат и промовираат преку интернет и се продаваат преку интернет. Каталозите за порачка се крајно ефикасни начини за продавање разни производи, од облека па сè до кујнски апарати.

<sup>94</sup> Scott M. Cutlip, Allen H.Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, 9th edition, P.Hall, 2005, p. 69

Слика 56. Маркетинг промоции на клиенти



извор: www.shutterstock.com

### 3. ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ

Интернет маркетинг, исто така познат како веб-маркетинг, онлајн маркетинг или е-маркетинг е маркетинг за производи и услуги на интернет. Интернетот донесе многу уникатни бенефиции за маркетингот, од којшто еден е и пониската цена на дистрибуција и медиуми за глобалната публика. Интерактивната природа на интернет маркетингот, како за обезбедување инстантен одговор од страна на публиката, така и за предизвикување на нивната реакција, е уникатен квалитет на ваквиот медиум. Понекогаш за интернет маркетингот се смета дека има поширок дијапазон бидејќи не се однесува само на дигиталните медиуми како што се интернет, е-пошта и безжични медиуми. Интернет маркетингот, исто така, вклучува и управување на дигиталните податоци на корисниците и систем за управување на електронските кориснички врски.

Интернет маркетингот ги поврзува креативните и техничките аспекти на интернетот, вклучувајќи дизајн, развој, рекламирање и продажба.

Постојат повеќе начини да се рекламира вашиот бизнис онлајн како што се:<sup>95</sup>

- Реклами - онлајн рекламите може да бидат во повеќе облици. Најраспространетите реклами се таканаречените ППК (PPC - pay per click - плаќање по кликување) кои како што кажува самото име, се плаќаат само кога ќе биде реализирано кликувањето. Примери за таквите реклами се Google Adwords и Facebook реклами. Друг начин на промоција е преку

<sup>95</sup> William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, *Advertising: Principles and Practice*, 7th edition, 2005, p. 97

- поставување таканаречени банери кои се прикажуваат на посетените страници за кои се плаќа месечен износ за определена позиција на банерот.
- Онлајн сервиси - Онлајн сервисите нудат класифицирани реклами, билборди и онлајн трговски центри. Онлајн сервисите имаат т.н. форуми за специјален интерес каде што можете да најдете луѓе кои можеби ќе се интересираат за вашиот бизнис.
  - Форуми - форумите претставуваат групи каде што луѓето оставаат пораки еден за друг на одредена тема. Овие пораки формираат разговор каде што иако не можете директно да го рекламирате вашиот бизнис, сепак можете да ги запознаете останатите учесници и да спроведете неформални истражувања на пазарот.
  - Маркетинг преку е-пошта - Еден начин на градење листа претставува можност луѓето самите да се регистрираат и да побараат да добиваат информации од бизнисот. Вообичаено се користат претходно подготвени пораки кои наместени на определен временски период се испраќаат до потенцијалниот купувач. На пример, по регистрација добива една порака, по една недела ја добива втората порака, по еден месец третата порака ... Освен овие претходно подготвени пораки се користат и промотивни пораки кои може да се испратат во кое било време, а ќе се однесуваат на специјална промоција, настан, попустен купон итн. Електронската пошта е брза и лесна за користење, но постои и можноста за бомбардирање на потенцијални корисници со неа. Повеќето луѓе имаат одбивност кон несредена пошта. Ако вие користите таков тип рекламирање тоа треба да биде информативно и забавно, така што на купувачите ќе им биде корисно да ја добиваат поштата. Секако вие можете да изработите и листа на корисници кои сакаат да ја примаат поштата за вашиот бизнис.
  - Веб-страница - Ова е базата на еден мал бизнис каде можат да се најдат соодветни информации за бизнисот, производите, брендот, можности за контакт и нарачки. Иако во минатото овој начин на промоција беше многу скап, денес претставува еден од најевтините. Во секој случај многу луѓе бараат информации на интернет, не би било добро доколку потенцијалниот купувач нема да може да го најде вашиот бизнис.
  - Блог - Претставува еден вид онлајн дневник преку кој се објавуваат едукативни, информативни или промотивни содржини актуелни за бизнисот. Блогот како надополнување на една веб-страница и дава динамичност на базата на еден бизнис на интернет.<sup>96</sup> Бидејќи блогот е место коешто почесто се ажурира за разлика од веб-страницата, се очекува и повеќе посетители да бидат генерирани во него како потенцијални купувачи. Затоа и претставува едно од најмоќните промотивни орудија за еден претприемач.
  - Социјални медиуми - Facebook, Twitter, Googleplus, Youtube, Stumbleupon, Delicious, и многу други претставуваат моќни алатки во рацете на еден претприемач. Со помош на едукативна, информативна и промотивна содржина на Facebook, Twitter, Google plus малиот бизнис може да генерира една солидна база на потенцијални купувачи. Од друга страна со помош на YouTube веќе скапите видео реклами за телевизиите се достапни и за малите бизниси кои едноставно можат да ја испратат сопствената порака.

<sup>96</sup> Richard L. Sandhusen, *Marketing*, Fourth Edition, 2008, Barron's Educational Series, Inc., 125

*Слика 57. Интернет маркетинг*

извор: [www.marketing.wikipedia.pictures](http://www.marketing.wikipedia.pictures)

## 4. НАЧИНИ ЗА ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИСИТЕ

Може слободно да се каже дека маркетинг стратегијата претставува срцето на вашиот бизнис која не зависи само од пари, туку повеќе од желба, умешност и креативност на претприемачот.

*Слика 58. Маркетинг стратегии за промоција*

извор: [www.marketing.strategy.com](http://www.marketing.strategy.com)

Постојат повеќе начини за промоција на вашите бизниси.

#### 4.1 Е-маил

Предноста на е-маил маркетингот е фактот дека е директна комуникација со корисникот на производот или услугата (директен маркетинг). Друга предност на изработката на листи со електронски адреси е дека сите тие се регистрирани корисници кои се заинтересирани за добивање информации.<sup>97</sup> Покрај тоа, листите со електронски адреси се користат за одржување добри односи со вработените, клиентите, деловните партнери и медиумите.

#### 4.2 Билтени

Во зависност од динамиката на промените во компанијата препорачливо е да користите бази со електронски адреси (од ваши купувачи, соработници). Испраќањето промотивни или информативни билтени на сите постоечки и потенцијални корисници на вашите производи или услуги, како и ваши деловни партнери, претставува моќна маркетинг алатка. Со билтенот можете да го информирате корисникот за новостите на компанијата, или пак едноставно да испратите честитка по повод некој празник или роденден.

#### 4.3 Блог

Блог е термин кој се однесува на личен дневник напишан на интернет со хронолошки редослед. На терминот блог продолжение е блогосферата - заедницата на корисници на интернет кои учествуваат во создавањето на блогањето, блогер - авторот на блогот и блогањето - често пишување на блог и коментирање на другите.<sup>98</sup> Сè повеќе се зборува за фактот дека блоговите имаат влијание врз јавното мислење. Компаниите треба да се приклучат на некои страни и да обезбедат корисни информации за нивните производи и услуги.

#### 4.4 Форум

Важно место во социјалната интеракција (јавни дискусии на одредени теми преку интернет) и инстант пораки или разговор (пораки во реално време).

#### 4.5 Оптимизирање на веб-страница за пребарување

Мапата на оптимизација во согласност со барањата на пребарувачите (SEO - Search Engine Optimization) е примена на техники и тактики со кои се овозможува правилно позиционирање на страници на веб-страница во резултатите од пребарувањето на интернет пребарувачите за избраните клучни зборови, кои најдобро ги опишуваат производите и услугите.

Мапата на оптимизација во согласност со барањата на пребарувачи (SEO - Search Engine Optimization) генерално се врши на две нивоа во споредба со веб-страница - на веб-страница преку оптимизација на корекции на веб-страница, и на страница за оптимизација за организација на активности забележани надвор од веб-страницата.

<sup>97</sup> Scott M. Cutlip, Allen H.Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, 9th edition, P.Hall, 2005, p. 71

<sup>98</sup> Kotler Ph., Armstrong G., *Marketing- An Introduction* , Prentice Hall, New Jersey, 2008, p. 154



Во пракса, целиот процес на оптимизација е поделен во три различни групи на активности:

- *Страница за оптимизација на техничко ниво*, каде што фокусот е на создавање активности како техничка инфраструктура на веб-страницата (позиција и да се приспособат на веб-сервер, да се анализира и коригира HTML кодот, да се анализира и коригира структурата на веб-страницата и тековното позиционирање на веб-страницата), која ги нуди основните услови за подобра прегледност при пребарувањата.
- *Оптимизација на нивото на содржината*, каде што активностите на фокусирање се насочени кон создавање содржина во однос на најактуелните клучни зборови, преку кои корисниците доаѓаат на веб-страницата.
- *Поверзување на страницата со други веб-страници* со цел да се подобри општото рангирање на страницата во пребарувачите, врз основа на зголемување на кредибилитетот преку други страници.

Слика 59. Интернет маркетинг



извор: [www. internet.marketing .pictures](http://www.internet.marketing.pictures)

## 4.6 Банери

Банер или рекламирање (рекламирање) е англиски збор за слика којашто претставува една реклама за некој производ или услуга и која што е веб-страница (банери и реклами како изрази се често користени зборови коишто го имаат истото значење и правилно е да се каже „ Банер за рекламирање“). Банерите можат да бидат неподвижни или анимирани (една или повеќе слики во една слика), со придружен текст или слики. Рекламирањето на компаниите може да се направи преку банер - размена на банери со пријателски веб-страници како и поставување банери на портали коишто ја нудат оваа услуга бесплатно.

## 4.7 Афилијативна промоција

Афилијативната програма е начин за поголема заработка на трговец кој има веб-продавница и сопствениците на веб-страници, портали и блогови.

Трговците кои имаат веб-продавница одредуваат колкав процент од продаден производ им доделуваат на афилијативните промотори. Со афилијативната мрежа, афилијативниот промотор заработува, а трговецот си ја зголемува продажбата на своите производи.

Слика 60. Маркетинг револуција



www.marketing.wikipedia.pictures.com

## 5. ПЛАНИРАЊЕ НА ПРОМОЦИЈАТА

Планирањето на промоција подразбира процес на комуникација меѓу продавачот и потенцијалниот купувач, со цел да се влијае на неговите ставови и однесување. Целите на користењето на промоцијата како инструмент на маркетинг миксот се бројни. Со планирање на промоцијата се помага да се создаде имиџ за претпријатието и неговите производи и услуги.

Таа укажува на карактеристиките на поедини производи и услуги и го запознава пазарот со новите производи и услуги. Помага да се одржи популарноста на постојните производи и услуги во фазата на опаѓање во животниот циклус на производите. Планирањето на промоцијата има и многу значајна улога во поттикнувањето на активностите во каналот на дистрибуција.<sup>99</sup>

Слика 61. Промоција на бизнисите преку маркетинг

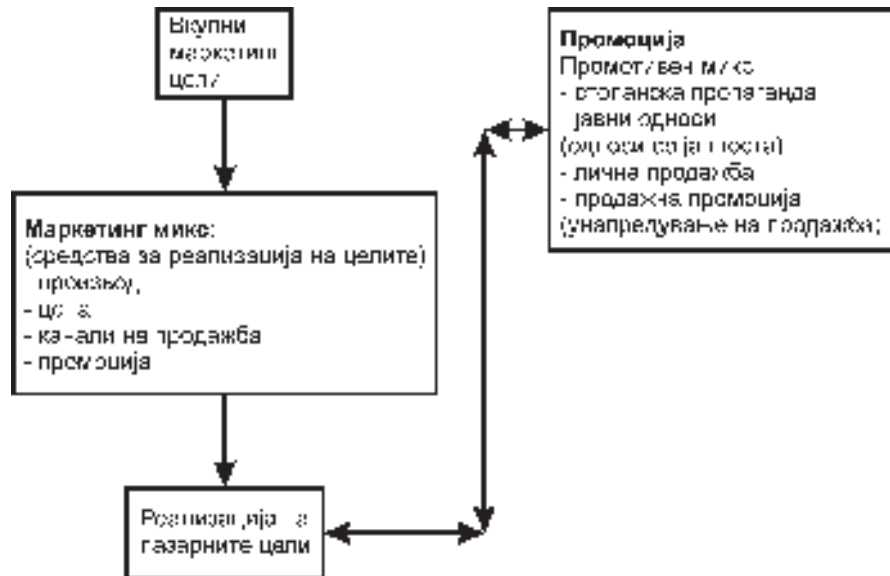


извор: www.promotion.business.pictures

<sup>99</sup> Kotler Ph., Armstrong G., *Marketing- An Introduction* , Prentice Hall, New Jersey, 2000, p. 79

Таа информира и убедува да се купуваат производи и услуги во претпријатието, ставајќи ги во поповолна позиција во однос на конкуренцијата. Исто така, допринесува за заклучување на купопродажни трансакции и давање после продажни услуги на купувачот.

Слика 62. Промоција



извор: Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron's Educational Series, Inc., p.131

Бројни фактори влијаат на нивото на вложување на претпријатието во планирање на промоцијата. Ако на каналите на дистрибуција им е потребна поголема поддршка, тоа влијае на нивото на вложување во промоција за да им се олесни на посредниците во извршување на нивните задачи. Тоа полесно се остварува кај вертикалните маркетинг системи. Доколку се побројни и тешко достапни, вложувањата можат да бидат поголеми и обратно. Кога се работи за диференцирани производи и нехомогени потреби на потрошувачите, нивото на вложување во промоција е поголемо отколку кога се работи за многу стандардизирани производи и многу хомогени потреби на потрошувачите. Нивото на вложување е условено од степенот на запознаеност на купувачот со користа од купувањето на тие производи и услуги. Доколку не се добро запознати и не ги ценат доволно, треба да се зголеми улогата и обратно во случај да се добро познати и признати. Кога е голем коефициентот на обртот се зголемуваат, а кога е мал, се намалуваат трошоците за промоција.

Улогата на планирање на промоцијата во маркетинг програмата не е од статички туку од динамички карактер. Оттука нема засекогаш дефинирана улога на промоцијата и комбинација на маркетинг миксот како за претпријатијата во целина така ни за линии на производи и поедини марки. Промоцијата како инструмент на маркетинг миксот е ефикасна како и другите инструменти (производ, цена, дистрибуција) доколку ефикасно ја извршува својата улога. Доколку производот по своите својства е под пазарните критериуми, цената превисока, а каналите на продажба се неефикасни, промоцијата не може да ја одигра својата улога на начин на кој би требало<sup>100</sup>. Доколку производот е атрактивен за купувачите, цената прифатлива,

<sup>100</sup> Kotler Ph., Armstrong G., *Marketing- An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2000, p. 97

а каналите на дистрибуција агресивни во продажбата, некоординираноста во акцијата може да ја доведе во прашање ефикасноста на спроведувањето на планот. Имено, промоцијата не може да ги надомести слабостите во ефикасноста на другите инструменти на маркетинг миксот, но и интегрираноста во пристапот на планирање на целата маркетинг активност и координација во спроведување на плановите во секојдневната работа на претпријатието.

## 6. ЕФЕКТИ ОД ПРОМОЦИЈАТА

Показателите за ефектите од промоцијата пред и по неа се следните: број на продадени производи, број на барања за понуди, висината на приходите, побарувањата за каталози, посети и јавувања на потрошувачите и др.

Позитивните ефекти од промоцијата многу зависат од начинот со кој таа се остварува. Затоа треба да се внимава на изборот на промотивното настапување.<sup>101</sup> Битно е дека промоцијата треба да ги оствари своите комуникации со потрошувачите низ еден процес кој ќе го привлече нивното внимание, од кое ќе произлезе нивниот интерес, со што ќе се предизвика желба кај потрошувачите и потоа да следи акција на купување и задоволување на потребите на потрошувачите. Ова модел за успешна промоција е познат како „АИДА“.

Всушност, тоа се четири фази на комуницирање со купувачите. Од првите букви на имињата на овие четири фази е формирано името на овој модел за успешна промоција. Тоа се: Attention - внимание, во смисла да се привлече купувачот со внимание да ја следи промоцијата, да сака да ја следи; Interest - интерес, како поставување прашања од купувачите, телефонски јавувања, барања од каталози, дополнителни објаснувања и др. Desire - желба, со што се предизвикува потрошувачот во однос на создавање потреба за производот; Action - акција, со што купувачот презема дејствија за купување на производот.

*Слика 63. Развој во бизнисот*

<sup>101</sup> Richard L. Sandhusen, *Marketing*, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc., p. 129



## ПРАШАЊА

1. Како се дефинира промотивен микс?
2. Кои облици на промоција ги познавате?
3. Објаснете што е лична продажба и како се одвива?
4. Која е суштината на односите со јавноста?
5. Како се планира промоцијата?
6. Кои се ефекти од промоцијата?
7. Кој е концептот на интернет маркетингот?
8. Кои се делови на интернет промоцијата?
9. Објаснете што е блогирање и е-маил маркетинг и како функционираат?
10. Како се врши промоција на интернет?

## ВЕЖБИ

Заокружете кои се точни одговори.

**1. Кои се основни елементи на промотивниот микс?**

- Економска пропаганда
- Односи со јавност
- Врски со клиенти
- Лична продажба
- Банери
- Унапредување на продажбата
- Директен маркетинг
- Маркетари

**2. Економската пропаганда е насочена кон директно поттикнување на потрошувачот за купување одреден производ или услуга.**

ДА НЕ

**3. Економската пропаганда ги користи професионалните медиуми заради јавно информирање и претставување пред потрошувачите. Важноста на јавните медиуми за економската пропаганда е голема, а нивната значајност најчесто се рангира според следниот редослед: телевизија, печат, радио, кино и сл.**

ДА НЕ

**4. Опишете едно продажно место!**

---



---



---

**5. Каков процес е планирањето на промоција?**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_



**6. Електронската пошта е брза и лесна за користење, но постои и можноста за бомбардирање на потенцијални корисници со неа.**

ДА НЕ

**7. Блог - претставува еден вид онлајн дневник преку кој се објавуваат едукативни, информативни или промотивни содржини коишто се актуелни за бизнисот. Блогот како дополнување на една веб-страница и дава динамичност на базата на еден бизнис на интернет.**

ДА НЕ

**8. Какви можат да бидат банерите?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**9. Кои се ефекти од промоцијата?**

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 4. _____ |
| 5. _____ | 6. _____ |
| 7. _____ | 8. _____ |

**10. Блог е термин што се однесува на личен дневник напишан на интернет со хронолошки редослед.**

ДА НЕ



## ПРИМЕРИ за подрачја на истражување на производите преку примерите на македонските компании

### АЛКАЛОИД

Наоѓањето на оптималната граница меѓу врвниот квалитет и реално пристапната цена на нивните фармацевтски и останати производи е голем предизвик за компанијата којашто, за да ја зголеми својата иновативност и користењето на науката во креирањето на своите производи, пред неколку години основаше и свој Институт за развој и контрола на квалитет.

„Оваа современа и високо интегрирана развојно-истражувачка единица, во тесна соработка со уште неколку сектори, ни овозможува постигнување високи резултати во работата. Институтот е опремен со најсовремена технолошка и аналитичка опрема, а во него е оформен и одделот за предформулациски испитувања, со најсовремена апаратура, којашто интензивно се употребува во најраните фази на развојниот циклус на еден лек.” „Алкалоид“ издвојува околу 3% од вкупните приходи на годишно ниво за развојно-истражувачки активности. Притоа, „Алкалоид“ ги употребува најсовремените софтверски системи (ALKASAP Alkaloid - System Applications and Programs) и DMS (Document management system) коишто обезбедуваат многу поефикасно внатрешно работење, при што централизирано електронски се следи работата на сите сектори, од влезот на материјалите во компанијата, преку производниот процес, сè до излезот на готовите производи. Овозможува електронско следење на сите набавки, продажби, планирање, контрола на трошоците и сите останати економски параметри.

Прашања за рефлексija:

1. Со кој елемент како облик на промоција „Алкалоид“ може најмногу да ја зголеми продажбата?
2. Каков маркетинг-микс предлагате на „Алкалоид“?

### МИКРОСАМ

„Микросам“ од Прилеп е уште една компанија којашто формираше свој развоен институт, компанија - производител на софистицирани роботизирани машини за обработка на композитни материјали. Основач и генерален менаџер на компанијата е Благоја Самакоски. Оваа компанија дваесет години го темели својот развој исклучиво на иновациите, поточно преку концептот на технолошки инкубатор ја издвои научно-развојната компонента во Институт за развој на композитни материјали и роботика.

„Мојот концепт за развој не заговара дека предноста треба да ни биде ниската цена на трудот затоа што секогаш ќе се најде некоја земја со поевтина работна сила. Така немаме трајна конкурентска предност. Треба да се влезе во развој на производи со висок степен на додадена вредност, каде што се користи најскапото на планетата - човечкиот ум“ - вели Самакоски.

Тој е убеден дека развојот преку технолошки инкубатори, со земање предвид на специфичноста на македонското подрачје и човекот, може да постигне ефект.

„Нашата идеја е технолошката инкубација што се случуваше во „Микросам“ да се продолжи преку нашиот институт и преку него да се генерираат други технологии коишто утре не мора да му припаѓаат на „Микросам“, туку и на други субјекти.”

Прашања за рефлексija:

1. Кој е најдобар облик за промоција што може да се примени во „Микросам“?
2. Направете тим и формирајте слична виртуелна компанија како „Микросам“.

*Слика 64. Маркетинг новости*



извор: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Marketing.pictures

## ПРИЛЕПСКА ПИВАРНИЦА

Во изминативе десетина години компанијата инвестираше повеќе од 20 милиони евра во осовременување на технолошката опрема, логистиката и маркетингот.

„Дека сме проактивни во работата и дека сме насочени кон подобрување на квалитетот и во време на криза докажува најновата инвестиција во нова технологија за филтрација на пивото во износ од два милиони евра. Сите овие инвестиции значат континуиран пораст на квалитетот и продажбата на пивото“, вели генералниот менаџер, Сашко Самарџиоски.

Прилепска пиварница летово инвестираше во нова опрема за бескиселгурна филтрација, со којашто пиварницата се вбројува во трите во Европа кои поседуваат ваков тип опрема со која се заштитува животната средина - по филтрацијата нема отпад. Опремата е набавена од светските производители „ГЕА Вестфалиа“ и „Пал“ од Германија.

Прашања за рефлексija:

1. Која е најпривлечна амбалажа на пијалак од Прилепска пиварница?
2. Преку каков маркетинг-микс концепт Пиварницата ќе делува за постигнување пораст на продажбата?

## ТИКВЕШ

Инвестицискиот процес почнува со промената на сопственоста на винарската визба во 2003 година и до денес се инвестирани речиси 24 милиони евра во нова технологија за производство. Тука спаѓа воведувањето целосно нова опрема за прием на грозје, ферментација на виното, зреење и чување на виното, нова опрема за пакување во шишиња, како и неопходни градежни зафати за вградување на новата опрема, меѓу кои и магацин за чување готови производи. Следна област во која се

насочени инвестициите е пакувањето на производите. „Тиквеш“ е меѓу ретките компании во светот коишто користат стаклени тапи за затворање на одредени видови високо квалитетно вино. Неодминлив дел се инвестициите во активности за маркетинг и промоција на виното, во кои спаѓаат и подобрувањето на дистрибутивната мрежа, настапите на странски саеми, организацијата на промотивни настани и дегустации, активностите за едукација на купувачите и развој на винската култура, промоција на виното преку посета на винарницата и развој на винскиот туризам. Вреди да се спомене дека со инвестициите во новата технологија за производство е намалена потрошувачката на вода и мазут за 50%, а со воведувањето на поефикасниот систем за ладење е намалена и потрошувачката на електрична енергија по единица производ.

Прашања за рефлексija:

1. Направете тим и формирајте виртуелна винарска визба.
2. Кои се начините за поголемо рекламирање на македонските вина?



Слика 65. Нови правила во маркетингот

извор: [www.marketing.pictures.com](http://www.marketing.pictures.com)

Слика 66. Бизнис менаџерски софтвер



извор: [www.business.pictures](http://www.business.pictures)



### Користена литература

---

1. David A., A.Aker, V.Kumar, George S. Day, Маркетинг истражување 7-мо издание, John Wiley & Sons, Inc, 2001 (превод на македонски јазик, 2009 година)
2. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing- An Introduction, Prentice Hall, New Jersey, 2008
3. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing- An Introduction, Prentice Hall, New Jersey, 2000
4. Michael J. Baker and Susan J. Hart, The Marketing Book, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd.
5. Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc.
6. Scott M. Cutlip, Allen H.Center, Glen M. Broom, Effective Public Relations, 9th edition, P.Hall, 2005
7. William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005
8. Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall, 2007



## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order.Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
2. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany
3. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany
4. Bridge, S., O'Neil, K. and Cromie, S., Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, Macmillan, Basingstoke, 2008
5. Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002
6. Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002
7. Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007.
8. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008,
9. DailyInteregenten alokator: William J Bernstein, 2009
10. David A., A.Aker, V.Kumar, George S. Day, Маркетинг истражување 7-мо издание, John Wiley & Sons, Inc, 2001 (превод на македонски јазик, 2009 година)
11. David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127
12. David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127
13. Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007,
14. Drucker P. F., Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publishers Inc.New York. USA 1993
15. F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999
16. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
17. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
18. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
19. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
20. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004

21. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004
22. Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 - 598
23. Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 - 598
24. J. Dezelin: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 2006,
25. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
26. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing- An Introduction, Prentice Hall, New Jersey, 2008
27. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing- An Introduction, Prentice Hall, New Jersey, 2000
28. L. Barry and G. Jacobs: "Business succession planning: a review of the evidence" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, No. 13,
29. Michael J. Baker and Susan J. Hart, The Marketing Book, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd.
30. R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006
31. Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc.
32. *Sajfert Zvonko*, Menadžment - istorija i praksa, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
33. Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth, "The Road to Disruption", Harvard Business School Publishing, 2005
34. Scott M. Cutlip, Allen H.Center, Glen M. Broom, Effective Public Relations, 9th edition, P.Hall, 2005
35. Šehić, Dževad & Zijada Rahimić, Menadžment, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006
36. T. Shaun: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006
37. Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi - ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008
38. Wiliam J. O" Neil- 24: Osnovni lekcii za uspe{no investiraweInvestir"’s Business [www.pravo.org.mk](http://www.pravo.org.mk)
39. William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005
40. Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; *External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation*, Economics & Organisation, 2008
41. Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall, 2007
42. Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008

43. T. D. Hall, and E. L. Taylor: *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, London, 2008

# ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Проф. д-р Емануела Есмерова

МЕНАЦИРАЊЕ КРЕАТИВНИ  
И ИНОВАЦИСКИ ПРОЦЕСИ



РАЗВОЈ И ТЕСТИРАЊЕ  
НА БИЗНИС МОДЕЛ

ЗАПОЧНУВАЊЕ  
БИЗНИС ДИЛЕМИ



МЕНАЦИРАЊЕ СО  
РЕСУРСИ ВО БИЗНИСОТ



РАЗВОЈ И ПРОМОЦИЈА  
НА БИЗНИСОТ