ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

(ТРЕТА ГОДИНА)



Д-р Радмил Поленаковиќ
Д-р Драган Шутевски

д-р Радмил Поленаковиќ д-р Драган Шутевски

ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

за III година

средно гимназиско и уметничко образование

НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМАЧКО УЧЕЊЕ

С к о п ј е, 2 0 1 7

Автори:
проф.д-р Радмил Поленаковиќ
доц. д-р Драган Шутевски

Рецензенти:
Проф. д-р Синиша Зариќ, Економски факултет, Универзитет во Белград
Проф. д-р Тодор Кралев, Машински факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
м-р Лидија Стојчева, СУГС „Раде Јовчевски – Корчагин“, Скопје
м-р Тања Јовановска, СЕПУГС “Васил Антевски- Дрен” – Скопје

Подготовка:
СТВ Призма – Скопје

Главен уредник:
Сузана Мартиновска - Велкова

Техничко-графички уредник:
Драган Шутевски

Лектура:
Виолета Јовановска

Компјутерска обработка:
Драган Шутевски

Издавач:
Национален центар за развој на иновации и претприемачко учење - Скопје

Печати:
СТВ Призма – Скопје

Тираж:
10 примероци – книгата може да се превземе (download-ира) на линкот www.ncdiel.mk

CIP – Каталогизација во публикација
Народна и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје
334.722(075.3)
001.895(075.3)
ПОЛЕНАКОВИЌ, Радмил
Иновации и претприемништво : за III година : средно гимназиско и уметничко образование / Радмил Поленаковиќ, Драган Шутевски. - Скопје : Национален центар за развој на иновации и претприемачко учење, 2017.
- 103 стр. : илустр. ; 30 см
Библиографија: стр. 101-103
ISBN 978-608-65790-3-6
1. Шутевски, Драган [автор]
COBISS.MK-ID 103292938

Република Македонија
Министерство за образование и наука

Y Drindod Dewi Sant
Trinity Saint David

THE WORLD BANK

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМАЧКИ ВЕШТИНИ И ИНОВАТИВНО РАЗМИСЛУВАЊЕ КАЈ УЧЕНИЦИТЕ ВО ОСНОВНОТО И СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Одделение / година	***IX одделение основно образование***	***I година средно образование***	***II година средно образование***	***III година средно образование***	***IV година средно образование***
Предмет	**Иновации**	**Иновации и претприемништво**	**Иновации и претприемништво**	**Иновации и претприемништво**	**Бизнис и претприемништво**
Фокусот ќе биде на развој на	**основните претприемачки вештини**	**претприемачко искуство поврзано со околината**	**претприемачко искуство поврзано со бизнисот**	**претприемачко менаџмент искуство**	**претприемачко лидерско искуство**
Главна цел која треба да се постигне до крајот на учебната година	Учениците треба да направат настан кој ги прикажува економските можности кои ги открите во Македонија и надвор од неа	Учениците треба да развијат социјален / општествен проект – за решавање на одреден општествен проблем - социјално претприемништво	Учениците ќе развиваат бизнис проект кој ги отсликува глобалните економски можности кои учениците ги открите.	Учениците ќе ги развиваат и аплицираат нивните претприемачки и менаџерски вештини преку развој на одредена бизнис идеја во текот на целата година	Учениците ќе го искористат целокупното нивно досегашно стекнато знаење за да основаат (реална и/или виртуелна) компанија
Тема: иновации и креативност	Развој на личен профил – Кој е претприемач?	Иновациите и креативноста – основа на претприемачкиот процес	Иновации и креативност - Препознавање на можностите	Менаџирање на креативните и иновативните процеси	Предуслови за започнување на бизнис
Тема: контекст - поставување на сцената	Претприемачка околина – Кои се можностите?	Бизнис контекст и околина – социјално претприемништво	Глобални бизнис можности	Започнување на бизнис – дилеми	Создавање и унапредување на односите со потрошувачите
Тема: разбирање на бизнисот	Производствени и услужни процеси – Како создаваме вредност?	Бизнис модел	Бизнис модел и процес на започнување бизнис	Развој и тестирање на бизнис модел	Развој и потврдување на бизнис моделот
Тема: финансии	Основи на финансиска писменост, маркетинг и продажба	Управување со финансии и ресурси	Управување со финансии и ресурси во пазарната економија	Менаџирање со ресурсите во бизнисот	Наоѓање финансии и организирање на ресурсите за бизнисот
Тема: комуни-кации	Развој на комуникацис-киte вештини – Што научив?	Деловна комуникација	Деловни комуникации – маркетинг, продажба и односи со потрошувачите	Развој и промоција на бизнисот	Создавање и имплементација на бизнис комуникациска стратегија

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМАЧКИ ВЕШТИНИ И ИНОВАТИВНО РАЗМИСЛУВАЊЕ КАЈ УЧЕНИЦИТЕ ВО ОСНОВНОТО И СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Развиениот концепт на претприемачко образование во основното и средното образование е дел од проектот „Развој на способности и поддршка на иновациите“, финансиран од Канцеларијата на Светска Банка во Скопје, чија главна цел беше развој на сеопфатната методологија за реформирање на предметите поврзани со претприемништво и иновации во македонскиот образовен систем и обезбедување на високо структурирана, прогресивна и континуирано-поврзана наставна програма, со фокус на искуствено учење и практично применување на стекнатото знаење.

Потребата од сеопфатна реформа/модернизирање на постоечката наставна програма и соодветните модули за иновации и претприемништво се појавува произлегувајќи од фактот дека во услови на економска и политичка глобализација, високо конкурентната бизнис средина носи брзи промени во откривање на можности, вработување и начинот на работење во националната економија. Поради тоа, потребните вештини кои на младите им се потребни да ги добие во процесот на образованието се сè пошироки и се движат сè подалеку од „класичните“ предмети.

Методологијата што беше развиена е сеопфатна и со висок квалитет, адаптирана на потребите на македонското општество и образовен систем. Покрај тоа, методологијата предвидува интегрирање на претприемачкото образование во другите општествени сфери: бизнисот и локалната заедница. Посебно внимание е посветено на еволуираната улога на професорите/наставниците, и тоа не само познати како даватели на знаење, туку и како поддржувачи на практични активности каде што учениците би можеле да го искористат и прикажат добиеното знаење и би научиле многу повеќе преку практично креирање на нешто и соодветен личен ангажман. Со примена на оваа методологија, наставната програма за предметите „Иновации“, „Иновации и претприемништво“ и „Бизнис и претприемништво“ е реформирана, со што се обезбедува примена на сите принципи на претприемачкото образование, како и континуитет и развој на вештините движејќи се од пониските кон повисоките одделенија.

Изразуваме искрена благодарност до канцеларијата на Светска Банка во Скопје и проектот: „The Skills Development and Innovation Support Project“ во чии рамки беше ангажиран тимот предводен од професорот Енди Пеналуна од Универзитетот од Велс „Тринити сент Дејвид“ кој заедно со групата на меѓународни и домашни експерти ја подготви горенаведената методологија со која се имплементира претприемачкото образование во основното и средното образование во Република Македонија.

Мај 2017 година

Предговор

Почитувани ученици, родители, наставници,

Живееме во свет во кој преовладува несигурност, со бројни предизвици и можности, на кои младата популација ќе треба да одговори. Како што технологијата толку интензивно се развива, денешниот точен начин на решавање на определен проблем може да биде застарен за неколку месеци. Во една година како ученик, можете да откриете дека нештата што сте ги научиле во вашата прва недела, не се веќе истите и кон крајот на годината. Кариерите и работните позиции константно еволуираат, како одговор на динамичните промени во околината, технолошкиот напредок и развој, кои пак резултираат во глобален натпревар на вештини. Порано прифатеното мото „работа за цел живот“ е сега реткост и нашите млади луѓе мораат да бидат креативни и флексибилни за да ги задоволат побарувањата и можностите на пазарот на труд.

Во таа насока е развиен и новиот концепт и содржините за предметот *ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО* во III година од гимназиското и средно уметничкото образование.

Содржините презентирани во учебникот ги опфаќаат и теоретското знаење и практичните вештини кои треба да ги подготват младите да бидат одговорни граѓани на нашето општество, но и да бидат спремни за светот на работата. Форсирањето претприемачки ставови и вештини во целото средното образование ја зголемува свесноста за кариерните можности, како и за начините на кои младите можат да придонесат за својот личен развој, но и за развојот и просперитетот на својата заедница.

Во рамките на овој наставен предмет, учениците ќе ги унапредат своите способности за разбирање на светот на бизнисот, ќе се стекнат со знаење и вештини за анализа, развој и имплементација на целосен бизнис концепт од идеја до реализација. Фокусот на материјалот во III година е на расчистувањето со дилиемите кои ги имаат основачите на компаниите (кој да биде во тимот, каков бизнис модел да се користи за раст и развој на компанијата, како да се запази квалитетот во работењето, како да се промовира бизнисот и сл.).

Авторите ќе им бидат благодарни на сите читатели кои со своите корисни сугестии и воочувања на евентуалните грешки ќе придонесат за подобрување на материјалот.

Мај 2017 година Авторите

Содржина

ИНОВАЦИИ И КРЕАТИВНОСТ – УПРАВУВАЊЕ НА ИНОВАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ 1

Вовед во менаџментот 2
Функции на менаџментот 8
Стилови на менаџментот 11
Примарни задачи при водење на бизнис 13
Иновација и коиновација 14
Иновациски процес и негово менаџирање 20

БИЗНИС – КОНТЕКСТ И ОКОЛИНА – ОСНОВАЧКИ ДИЛЕМИ 25

Какви дилеми постојат кај стартап претприемачи (основачи) 26
Дилеми пред основање (Дилеми во однос на кариерата) 28
Дилеми поврзани со соосновачки тим 33
Дилеми по основање на тим 40

БИЗНИС МОДЕЛ – РАЗВОЈ И ТЕСТИРАЊЕ 45

Видови на бизнис – модели 46
Техники за дизајнирање на бизнис – модели 50
Направи - мери - научи циклус 55
Тестирање на бизнис – модели 56
Пивотирање - преструктурирање на бизнис – концепти 62

УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИИ И РЕСУРСИ ВО БИЗНИСОТ 65

Ресурси - потреби и менаџирање 66
Управување со иновација во деловните процеси 67
Менаџмент на квалитетот 74
Менаџмент на човечки ресурси 78

ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА – РАЗВОЈ И ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИСОТ .. 87

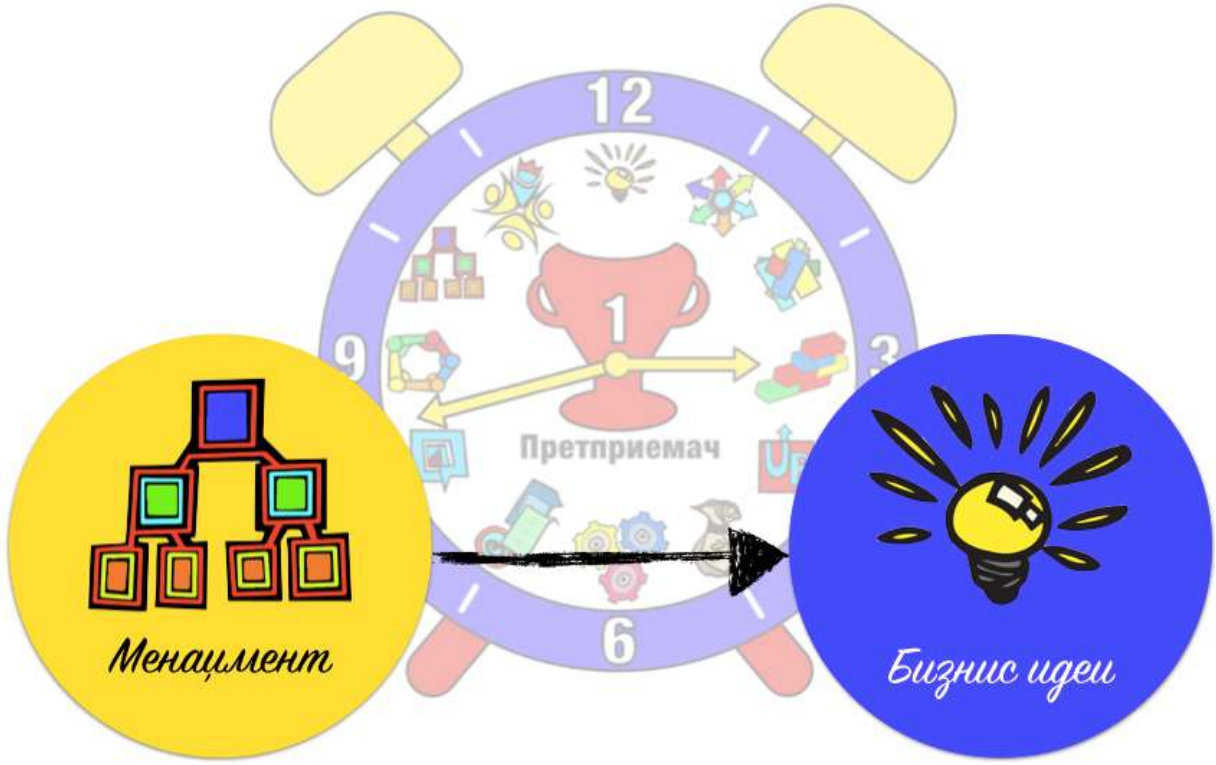
Промотивен микс 88
Традиционална промоција 93
Промоција базирана на интернет 95
Промотивен план 97
Ефективна промоцијата 100

ЛИТЕРАТУРА: 101

1 ИНОВАЦИИ И КРЕАТИВНОСТ – УПРАВУВАЊЕ НА ИНОВАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ

ПРЕКУ ОВА ПОГЛАВЈЕ ЌЕ:

- го дефинирате поимот менаџмент;
- ги препознавате основните менаџерски функции;
- ги идентификувате нивоата на менаџментот;
- ги објаснувате начините на практикување на стиловите на менаџмент;
- ги знаете примарните задачи за водење на бизнис;
- ги разликувате различните видови на иновации;
- знаете што е коиновација и како влијае на еден иновативен процес;
- знаете да одредите повеќе потенцијални иновации и ефектот од успехот при користење на истите;
- го разбирате можниот ризик околу иновациите;
- го разбирате менаџерскиот процес на иновации во едно претпријатие.



Вовед во менаџментот

Секој бизнис има потреба од управување заради остварување на поставените цели. Доколку не постои управување, се доведуваат во прашање остварувањето на целите, а со тоа и самото постоење на тој бизнис е беспредметно.

Менаџмент претставува комплекс на функции кој во еден бизнис е задолжен за дефинирање на целите и управувањето на сите ресурси на тој бизнис, кон остварување на тие поставени цели.

> ☞ **Менаџмент**
> комплекс на функции кој во еден бизнис е задолжен за дефинирање на целите и управување на сите ресурси на тој бизнис, кон остварување на тие поставени цели

Отсекогаш постоела потребата претприемачите да имаат менаџерски активности, а во исто време менаџерите да преземат претприемачки активности. Овој тип на менаџмент, наречен претприемачки менаџмент е потребен и кај малите бизниси и кај големите корпорации. Проблемот постои кај големите корпорации каде се јавува потреба од претприемачки дух кој ќе се бори со бирократскиот потенцијал во компанијата. Кога еден стартап бизнис поминува во наредните фази од животниот циклус на бизнисите, растот на бизнисот е неизбежен и поради тоа се јавува потреба од менаџментот.

Претприемачите се поврзани со зборовите како што се ризик, промена, недостаток на време, сонувачи, среќа… Но, сите овие зборови се сосема спротивни од зборот менаџмент.

Да поминеме низ еден пат на еден претприемач:

- **Започнување на бизнис – Претприемач**. Во оваа ниво од претприемачкиот пат, претприемачот е преземач на ризик, иноватор, сонувач, стимулатор на промени… Тие немаат време за формализација и планирање на секој следен чекор кој како претприемачи треба да го преземат. Единствената работа за која се грижат е успехот на нивната идеја – бизнисот. Тие немаат време да ги менаџират сопствените и активностите на нивните вработени бидејќи се зафатени со желбата да го променат изгледот на светот со нивните идеи.
- **Мал раст на бизнисот – претприемачки менаџмент**. Ова е периодот кога започнувањето или стартап периодот завршува и бизнисот започнува да расте. Во овој момент еден претприемач сè уште е сонувач, презема ризик, стимулира промени и иновира. Како и да е, во исто време мора да биде и менаџер. Во овој дел од патот тие имаат сè повеќе и повеќе вработени и поради тоа се јавува потребата од менаџментот. Но, ова е ситуација кога еден претприемач може да ги контролира сите бизнис активности.
- **Голем раст на бизнисот – менаџер**. Во овој дел од патот растот на бизнисот не може во целост да биде контролиран од само еден човек - претприемачот. Се јавува голема потреба од менаџирање во самиот бизнис. Важноста на иновација не е намалена, но еден претприемач не може да иновира и во исто време да менаџира со целиот бизнис. Оваа ситуација се нарекува претприемачка дилема

бидејќи еден претприемач мора да избира помеѓу два различни пата за неговата улога во бизнисот во иднина.

Вистинското време за започнување со менаџирањето како надополнување на претприемачкиот дух во бизнисот е кога ќе се појави некој од следниве индикатори:

- Бизнисот започнува да расте.
- Бизнисот има повеќе вработени.
- Се јавува потреба од мотивирање.
- Се јавува потреба од контролирање.
- Се јавува потреба од воспоставување на правила и процедури.
- Се јавува потреба од екипирање.
- Се јавува потреба од организирање.

Доколку еден или повеќе од овие индикатори се појават тогаш претприемачот мора да започне да размислува за имплементација на менаџментот во неговиот бизнис.



Менаџментот е неминовен во секое претпријатие

Нивоа на менаџментот. Со растењето и ширењето на бизнисот преку зголемување на бројот на вработени, проширување на функционални единици и географско распространување на бизнисот, неминовно е да се создаде определена менаџерска структура во бизнисот, која се отсликува преку т.н менаџерска хиерархија. Ова значи дека освен врвниот менаџмент кој досега ги вршел сите менаџерски задачи (најчесто тоа е претприемачот) се појавуваат нови менаџери кои може да бидат менаџери од средно и менаџери од прво ниво.

Така, менаџерските нивоа може да се поделат на:

- Менаџери од врвно ниво;
- Менаџери од средно ниво;
- Менаџери од прва линија.

Сите останати вработени во бизнисот претставуваат неменаџерски кадри бидејќи не учествуваат во управување на бизнисот.

Во големите компании, неколку нивоа на менаџери може да бидат распределени во едно ниво. Пример, генералниот менаџер, зависно од структурната поставеност, обемот на производството, како и меѓудржавната дисперзираност, има под себе менаџери што се задолжени за финансии, производство, маркетинг, менаџмент или некој друг сектор. Ова второ подниво на менаџери, има во земјава или во странство поставено свои заменици, кои претставуваат веќе трето подниво. Сите заедно го сочинуваат врвниот менаџмент на компанијата.

Овие поднивоа се формираат со цел да се постигне поголема функционалност на компанијата, поедноставно управување, полесно определување и извршување на работните задачи. На сличен начин се

вметнуваат поднивоа, доколку е тоа потребно и кај средно и прво ниво на менаџерите.

Во зависност од тоа колку поднивоа има менаџерска пирамида, се јавуваат големи и остри или мали, а тапи менаџерски пирамиди. Секогаш се настојува менаџерската пирамида да има помалку поднивоа. Колку во една компанија ќе има менаџерски поднивоа, зависи од големината на компанијата, но и од работата со која се занимава истата. Секое ново менаџерско подниво за компанијата претставува дополнителен трошок, може да претставува и пречка во комуникацијата, но доколку постои потреба за нивно постоење, тие се формираат. Компанијата подобро функционира со ниска пирамидална структура, бидејќи помали се финансиските трошоци, подобри се комуникациските канали, па компанијата станува пооперативна.



Три нивоа на менаџментот

Менаџерите дополнително можат да се поделат на функционални и проектни менаџери доколку се применува **матричната структура**. Функционалниот менаџер го контролира извршувањето на целокупната работа, додека проектниот менаџер е задолжен за реализација на одреден проект. Тие ги насочуваат своите капацитети само за реализирање на конкретни проектни задачи. Проектниот менаџер е во надлежност на функционалниот менаџер, но со одредени лични слободи во одлучување за прашања значајни за реализирање на проектна задача. Проектна задача може да биде:

- изградба на објекти,
- инсталирање на производствени линии,
- лансирање нови или модифицирани производи или услуги и сл.

По завршување на проектната задача, проектниот менаџер се прераспоредува на друга работна задача.

Кога зборуваме за менаџмент зборуваме за реализација на планираните активности. А, кога зборуваме за реализација на планираните активности не можеме да ги изоставиме целите кои се поставуваат пред претпријатието.

Поставување на цели. Поставување на цели и нивно остварување е една од основните задачи на еден претприемач. Но, понекогаш грешките се прават токму во основата – поставување на цели. Честопати може да се постават цели:

- за кои тешко може да се следи нивната реализација и едноставно да не знаеме дали се остварени или не, или
- кои се премногу општи, или
- кои се неостварливи, или пак
- кои не се знае за кој временски период се однесуваат.

За да не се прават ваквите грешки вообичаено се користи техниката за поставување на SMART целите која означува дека истите се:

- Специфични (Specific)

- Мерливи (Measurable)
- Остварливи (Achievable)
- Реалистични (Realistic)
- Временски ограничени (Time-Limited)

Специфични цели - Specific. Да земеме една цел која се однесува на зголемување на профит, и велиме нашата цел е да го зголемиме профитот. Што значи оваа цел за нас освен дека треба да го зголемиме профитот? Ништо друго. Целите на целта се да поттикнат акција за да може истата да биде остварена. Зошто ни се целите доколку не ги остваруваме?

Главното прашање тука кое треба да ја конкретизира целта е: За колку треба да го зголемиме профитот? Така целта може да биде: зголемување на профит за 10%.

За да целите бидат специфични, значи да содржат конкретни бројки како %, денари, број на луѓе… На ваков начин при подготовка на планот лесно можеме да дојдеме до она што треба да направиме за да ја оствариме целта која значи зголемување на профит за 10%.



Целите се суштински кога станува збор за ефективен менаџмент на едно претпријатие

Мерливи – Measurable. Од друга страна, целите треба да бидат нешто што може да се измери. На пример, многу е потешко да мерите цел како зајакнување на бренд отколку зголемување на број на потенцијални купувачи. Профитабилноста може да се мери. Приходот може да се мери. Раст на компанијата може да се мери. Може да се мери сè она што се изразува во соодветна бројка која можеме да ја споредиме со целта.

Остварливи – Achievable. Не, треба да заборавите дека вие и вашиот бизнис треба да имате потенцијал за остварување на тие цели и секако да бидете реални во однос на нивно поставување. Цели кои се неостварливи, ќе значат едноставно губење на времето да се реализира нешто што во старт се знае дека е неможно. Многу е лесно да се постави цел приход од 100 милиони, но многу е потешко да се реализира таквата цел. Дали бизнисот има капацитет за да оствари таква цел?

Реалистични – Realistic. Лесно е да поставите цел за зголемување на број на потенцијални купувачи за 3000% иако знаете дека тоа е нереално бидејќи во изминатиот период зголемувањето никогаш не било поголемо од 30%.

Временски ограничени – Time-Limited. Од друга страна целите мораат да имаат временска рамка за која се однесуваат. На пример, целта во вид на зголемување на стапка на конверзија на купувачи за 20% кажува дека треба да се зголеми стапката на конверзија за 20% но, не кажува до кога тоа треба да се направи и во однос на кој период треба да се однесува тоа зголемување. Но, доколку целта е зголемување на стапката на конверзија за 20% оваа година во однос на минатата година веќе ќе знаеме до кога ќе треба да ја реализираме целта и со што да го споредуваме остварениот резултат. Секогаш целите се поставуваат да важат за одреден временски период.

Видови на цели. Целите на еден бизнис може да бидат поделени во три главни групи:

- Официјални цели
- Оперативни цели
- Извршни цели

Официјални цели. За овие цели одговорноста ја сноси врвниот менаџмент на организацијата. Ова се цели кои се однесуваат на севкупната организација кои спаѓаат во групата на долгорочни цели и се апстрактни, односно тешко разбирливи за долните нивоа на менаџментот. Многу е тешко ваквите цели да се постават во вид на SMART цели бидејќи тие во основа ги изразуваат намерата и мисијата на организацијата. Затоа и тешко можат да бидат мерливи.

Од друга страна бидејќи ова се долгорочни цели не може во истите со голема прецизност да се утврди временската рамка за остварување на истите.

Пример на официјални цели може да бидат следниве:

- Да се зголемат добивките на акционерите,
- Да се зајакне позицијата на компанијата на пазарот,
- Да се биде прв во оваа индустриска гранка,
- Да се гради општествена доверба кон компанијата...

Оперативни цели. За овие цели одговорноста ја сноси средниот менаџмент на организацијата. Оперативните цели претставуваат микс на долгорочни и краткорочни цели и нивната цел е да придонесат кон реализација на официјалните цели.

Овие цели вообичаено се однесуваат на временски период од една година врз основа на информации од претходната година, предвидување на трендовите и анализа на конкуренцијата.

Креирај и направи
Поставете официјални, оперативни и извршни цели за претпријатието кое го развивате. Внимавајте целите да бидат SMART цели.

Примери на оперативните цели може да бидат следниве:

- Зголемување на профитабилноста во износ од 10%.
- Зголемување на задоволство на купувачите за 30% повеќе во однос на претходната година.
- Развој на нови производ, услуги или пак нови процеси.
- Враќање на долговите во износ од 50% повеќе во однос на претходната година.
- Зголемување на продуктивноста на технолошката опрема за 10% повеќе од претходната година.
- Зголемување на продуктивноста на човечките ресурси за 30% повеќе од претходната година.
- Редукција на емисија на загадување за повеќе од 30%.

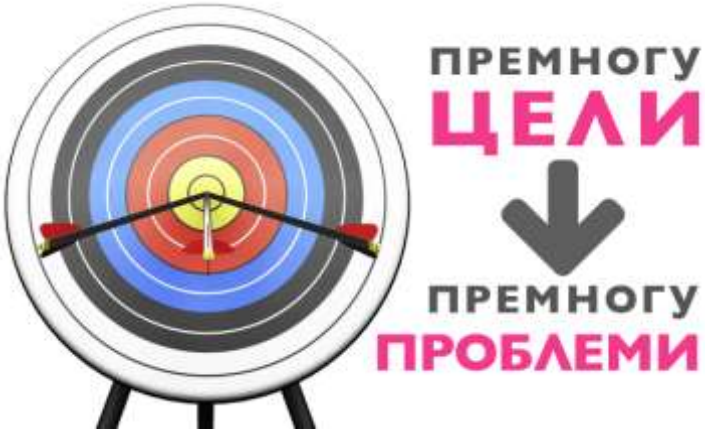
Извршни цели. Последниот вид на цели во една организација претставуваат извршни цели кои се одговорност на менаџерите од прволиниско ниво. Овие цели се конкретни и краткорочни цели кои произлегуваат од оперативните цели, односно овие цели се подготвуваат врз основа на оперативните цели.

Примери на извршни цели може да бидат:

- Зголемување на продажба на производот А за 10%. Оваа цел произлегува од оперативната цел: зголемување на профитабилност во износ од 10%.
- Зголемување на бројот на контакти остварени со купувачи на производот А во износ од 30%. Оваа цел произлегува од оперативната цел: зголемување на задоволството на купувачите за 30% повеќе во однос на претходната година.

Обврзување за остварување на целите. Колку пати сте си поставиле некоја цел во својата глава која сакате да ја постигнете, а не сте ја постигнале?

Бизнис-целите постојат за да се постигнуваат, а не да се постават и да не се постигнат и по некое време да се заборават. Но, како да се зголеми ефикасноста во постигнување на лични и бизнис цели на еден претприемач? Одговорот е со обврзување за постигнување на тие цели.



Внимавајте, премногу цели може да генерираат премногу проблеми

Најважното нешто за исполнување на поставените цели претставува обврзување кон исполнување на тие цели од страна на еден претприемач. Замислете цел на еден претприемач на која самиот тој не се обврзува да ја оствари. Има ли тоа логика?

Доколку самиот претприемач не се обврзе на таа цел дали ќе се обврзат на остварување на истата неговите вработени? Сигурно дека ни вработените нема да се обврзат на остварување.

Ќе презентираме 5 чекори кои еден претприемач ќе треба да ги спроведе за да се обврзе кон остварување на таа цел:

1. **Проверете дали целта е остварлива**. Најголемиот непријател на остварување на целите претставува поставување на нереални бизнис цели. На пример, доколку поставите цел зголемување на продажба од 500% иако растот на индустријата е 10%, секако дека 500% ќе бидат нереални. На ваков начин кога ќе забележите дека таа цел не може да се оствари едноставно ќе ја тргнете на страна. Но, доколку поставите цел наместо 500% на 15%, тогаш целта ќе биде многу пореална и секако ќе претставува императив за вас и вашиот бизнис да ја постигнете, со што ќе бидете натпросечни во Вашата индустрија.
2. **Користете специфични реченици во целта**. Замислете ја целта од примерот погоре: Зголемување на продажбата во иднина. За колку треба да се зголеми продажбата и во кој период треба да се постигне тоа зголемување? Ова е навистина неодредена и збунувачка цел. Ако не знаеме што треба да постигнеме и кога треба да постигнеме нема ни да се трудиме да го постигнеме.
3. **Напишете ја на хартија**. Научно е докажано дека доколку нешто ставиме на хартија обврзувањето кон тоа нешто е многу поголемо.

Д-р Роберт Чиалдини дава пример уште од Кореанската војна во која Кинезите во логорите каде што ги држеле заробени американските војници барале заробениците изјавите дека комунизмот е подобар од американскиот систем да ги пишуваат на хартија. На таков начин долго време тие војници биле обврзани на таа сопствена изјава иако во суштина не верувале во истата. Едноставно тоа е како да одат против самите себеси. Затоа доколку целите се напишани на хартија ќе бидат многу пообврзувачки одошто целите кои остануваат само во главата.

4. **Определете ги активностите за остварување.** Познавањето на активностите кои ќе треба да се спроведат за остварување на целите однапред само ќе го зголеми нивото на обврзување кон поставената цел. Затоа, откако ќе ја имате целта на хартија, во потточки наведете ги активностите.
5. **Доделете ги активностите на одговорните за спроведување**. На крај, секако, за секоја активност доделете одговорен за спроведување на активноста.

Доколку ги следите овие чекори во поставувањето и остварувањето на бизнис- целите веројатноста за остварување на целта ќе биде на многу високо ниво.

Функции на менаџментот

Главни менаџерски функции се:

- Планирање.
- Организирање и екипирање.
- (Рако)водење.
- Контролирање.

Планирање. Функцијата на планирање е присутна како во текот на целиот човечки живот, така и во работењето на секое претпријатие. За да се постигне посакуваната цел, потребно е соодветно планирање.

Колку планирањето е поквалитетно, поквалитетен е и самиот живот и работењето.

Да се изврши квалитетно планирање, потребно е да се анализираат многу елементи кои го сочинуваат овој процес, за непречено да се стигне до целта. Плановите се прават за различни временски интервали.

Далекусежноста во планирањето зависи од тоа каде се наоѓа менаџерот во хиерархиска пирамида. Колку е менаџерот погоре во пирамидата, дострелот на плановите е поголем. Плановите може да се поделат на:



Планирање е една од функциите на менаџментот (да се знае што треба да се направи)

- долгорочни,
- среднорочни и
- краткорочни планови.

Долгорочноста зависи и од индустријата која се анализира. Долгорочните планови за една брзорастечка индустрија (како компјутерската) секако би го опфаќале периодот од неколку години, додека во некоја бавнорастечка гранка тој период би изнесувал десет или повеќе години.

Не е пожелно преземање никакви акции со кои се сака да се постигне цел без квалитетно и сеопфатно направен план. Ако планирањето е изведено квалитетно, тогаш е исполнет и еден од условите за остварување на целта. Многу е лошо ако планирањето се изведе квалитетно, а реализацијата е слаба. Честопати се планира да се престане со пушењето, прекумерното консумирање храна или нешто слично, но за жал изостанува придржувањето до зацртаниот план.

Непридржување до планираното може да биде од субјективни и објективни причини. Доколку се планира да се оди на некој излет, а заврне дожд, тогаш зацртаниот план не се реализирал поради оправдани причини. Меѓутоа, ако се испланира да се заврши некој проект, а тоа не се реализира бидејќи менаџерот недоволно се ангажирал за реализација на тој проект, тогаш тоа е неоправдано изостаната реализација. Поради тоа е потребно да се изврши и квалитетно планирање на времето за да се одвои доволно време за одредена активност. Секогаш мора да се смета на некое дополнително време, посебно ако се работи во турбулентно опкружување.

Организирање и екипирање. Следната функција во менаџментот е потребата за организирање на успешното работење, што, нема да биде изводливо доколку не постојат и кадри кои се обезбедуваат преку екипирање. Целта на функцијата организирање и екипирање е да создадат поволни услови и успешни тимови.

Бизнисите ќе бидат составени од повеќе луѓе со различни улоги и потребни активности заради реализација на поставените цели. Доколку не постојат луѓе кои квалитетно би ја извршиле секоја задача, како и соодветен ред во улогите на секој поединец во бизнисот, едноставно ќе се појави хаос во работењето. Секој ќе работи сè, и на крај ништо нема да биде сработено. Во такви услови, нема одговорност, не се знае кој и што ќе работи, не се знае приоритетот на работните задачи...

Размисли и дискутирај

Изберете некое локално претпријатие и размислете за нивната организациска структура. Како тоа претпријатие е организирано. Каков профил на кадри му се потребни? Какви менаџери постојат? Која е улогата на тие менаџери? Како раководат тие менаџери?

Организирањето и екипирањето се функција на менаџментот, која ја уредува улогата на поединецот во организациската структура која претставува еден инструмент на менаџментот. Во организациската структура мора да се дефинираат задачите што треба да се извршат според способностите и мотивираноста на луѓето. Тоа е менаџерска функција која мора да ги идентификува потребите за работна сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарите што се на располагање, вработување нови работници, селекција на работници итн., поради ефективно извршување на посакуваните цели на претпријатието. Колку е поквалитетно извршена оваа функција, толку поставената цел е поблиска.

(Рако)водење. (Рако)водењето има за цел да влијае врз придонесот на луѓето во организацијата. Најголемите проблеми потекнуваат од луѓето, нивните желби, барања и однесувања, како индивидуални, така и групни. (Рако)водењето претставува ефективно средство за мотивација на подредените, избирање на ефективен канал за комуникација и решавање на конфликтите во менаџерските акции. Оваа функција не е едноставна, бидејќи да е едноставна, сите менаџери ќе бидат успешни, па тогаш не ќе има неуспешни менаџери. Со оглед на својот карактер, знаењето, како и состојбата во претпријатието и во општеството, менаџерите применуваат разни начини на (рако)водење кои се повеќе или помалку успешни.

Контролирање. Оваа функција создава активности кои треба да го осигураат остварувањето на планот. Со контролирањето се утврдува дали претходните функции се зацртани правилно и дали се остваруваат со посакуваната динамика и квалитет. Доколку постои некоја девијација, се сигнализира за нејзиното отстранување, или, пак, доколку е сé во ред, едноставно се продолжува со таквиот начин на работењето.

Се случува, иако сите услови за несметано работење се исполнети, нешто да не „штима‘‘ во остварување на плановите. Менаџерот може, знаејќи дека сите услови за работење се исполнети, да не обрне доволно внимание на контролата (или таа да се одвива површно). Некој помалку важен чинител може да го наруши целото работење и целиот процес, а тоа да не се констатира благовремено поради неквалитетна контрола.

Би било најпожелно сите да бидат свесни и да ја сигнализираат секоја непосакувана состојба (исто така пожелно е да се сигнализира ако работењето е правилно). Во таа област најдалеку се отидени Јапонците кои со соодветно стимулирање на вработените обезбедуваат висок квалитет во секојдневното работење. Со тоа се избегнува ситуацијата кога мора да се врши контрола на секој чекор од работењето односно, фигуративно кажано, да се постави по еден „полицаец‘‘ на секој работник. Во практика е забележано дека доколку работникот не е соодветно мотивиран, секогаш е во состојба да ја изигра контролата и да направи некоја „пакост‘‘.

Сите големи планови на врвниот менаџмент во компанијата и сите напори за успешно реализирање на тие планови, можат да паднат во вода доколку нема поддршка од вработените. Ако во една организација постои голема свесност и одговорност во работењето, потребата за контрола и понатаму останува евидентна.

Контролата треба да се спроведува некогаш и дискретно, за да не се доведе во прашање угледот на некој добар вработен или некој да биде навреден, но при тоа треба да се дојде до квалитетни податоци за работењето, за да не се работи на „чесен збор‘‘, односно да не се случи некој да се сокрие од контролата.

Сите овие функции, сами по себе не би имале никаков ефект, без нивна меѓусебна координација. Добрата координација овозможува секој поединец со својата работа да даде максимален придонес за остварување на целите на едно претпријатие или општество.

Стилови на менаџментот

Во зависност од конкретната деловна состојба, фазата на развојот на бизнисот или условите кои 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 кој е универзално прифатлив и применлив во сите ситуации.

Менаџерскиот стил најчесто зависи од карактерот на менаџерот, видот на работа, едукацијата на луѓето со кои се соработува, како и од условите кои владеат на пазарот. Во праксата се издвоени шест менаџерски стила, но одделни менаџери знаат истовремено да комбинираат неколку стила на менаџментот, согласно потреба или согласно личната проценка.

Тие стилови во менаџментот се:

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

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

Овој менаџерски стил најчесто се применува за работење во турболентни 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 кои се недоволно обучени или недисциплинирани, но и за вработените кои имат изразени одредени психолошки профили.

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

Автократскиот тип на управување не треба да биде применуван во современиот менаџмент, ниту треба менаџментот да биде граден врз база на апсолутното владеење врз луѓето. Туку менаџментот 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.

Креирај и направи

Разговарајте со еден менаџер на претпријатие. Врз основа на разговорот кој ќе го извршите определете го неговиот стил. Каков менаџерски стил користи тој менаџер? Зошто го користи токму тој стил?

Беневолентен 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 менаџерот чувствува потреба, поради можниот отпор од страна на вработените, да го ублажи своето однесување, искажувајќи им благо почитување на вработените.

Консултативен стил: *Јас ќе одлучам, но со вас ќе продискутирам за сè, бидејќи сакам да го имам вашето мислење*.

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

Партиципативен стил: *Одлучуваме заедно, но сите гласови не се подеднако важни*.

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

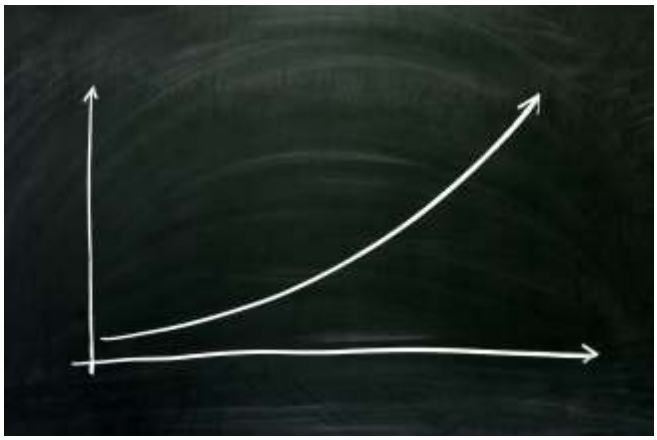
Консензус или демократски стил: *За проблемот треба да се продискутира, сè додека не се согласиме за одлуката*.

Ваков менаџерски стил најмногу одговара за стабилно опкружување и за стабилна деловна политика. Менаџерите со демократски стил на раководење се консултираат со подредените за акциите кои 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 добро работат заедно со демократскиот стил на управување, а добри резултати во работењето под демократското раководство ќе покажат и кооперативниот тип на личности.

Либерален стил: *Правите што сакате*.

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

Автократскиот и демократскиот стил доста се користат во пракса и во зависност од условите и опкружувањето, како и од карактерот на менаџерите и на вработените, можат да дадат позитивни резултати. Притоа, можно е да се комбинираат и други менаџерски стилови. Кога се анализира ефикасноста во извршувањето на зацртаните цели, се гледа дека поуспешни се менаџерите 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 на одлуки, но понекогаш покажува слабост при реализирањето на зацртаните задачи. Од тие причини се препорачува стил на раководење кој Исак Адижес го нарекува демократура. Тоа значи да се биде демократ при одлучување, а автократ при спроведувањето.



Од тоа каков менаџерски стил ќе практикувате ќе зависат и перформансите на вашето претпријатие

Одреден менаџерски стил може да предизвика незадоволство кај вработените. Заради тоа се препорачува да се замени со друг менаџерски стил. Со тоа резултатите од работењето би се поправиле. Не е препорачлива крутост и едностраност во работењето. Менаџерот не треба да биде само оперативна машина која ќе ги спроведува наредбите и задолжувањата, туку треба да поседува одредени емотивни и човечки карактеристики.

Најдобар менаџерски стил е оној каде што менаџерите соработуваат со вработените, развиваат 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 третирани исто. Секоја личност мора да се набљудува со почит, да се испита нивното однесување во разни ситуации, па дури тогаш да се третираат соодветно.

Примарни задачи при водење на бизнис

Што ќе треба да правите за да бидете сигурни дека вашето претпријатие ќе се движи во вистинската насока? Навистина постојат многу различни задачи и активности кои ќе треба да ги спроведувате на секојдневна основа во вашето претпријатие. Некои од нив се предвидливи, но вистинскиот проблем се јавува кога ќе треба да работите на непредвидливи задачи во претпријатието.

Затоа е најдобро да се категоризираат задачите за да се обезбеди барем некаков ред во однос на хаосот кој се појавува кога станува збор за примарните задачи за водење на бизнисот. Генерално, задачите може да се класифицираат во следните категории:

Креативност и идеизација. Првата категорија на вашите задачи како еден претприемач ќе биде креативноста и идеизацијата. Секое претпријатие секогаш ќе има потреба од свежи идеи кои ќе водат до иновации и подобрување во однос на производите или услугите кои ги нудат на пазарот, во процесите и бизнис – моделите кои се користат. Овие задачи најтешко се управуваат бидејќи не може прецизно да се предвиди времето кога истите ќе се реализираат.

Планирање. Втората категорија на задачите кои вие како еден претприемач ќе ги имате и ќе мора да ги спроведувате е планирање. Овие задачи претставуваат претходница на сите следни видови на задачи кои ќе треба да ги спроведувате. Освен подготовка на деловни и лични планови, оваа група на активности ќе содржи истражувања, анализи, тестирања, консултации и сè друго што на некој начин ќе ви овозможи да имате листа на задачи кои ќе бараат имплементација. Значи креативноста и идеизација ќе водат кон планови кои пак ќе водат кон следните видови на задачи.

Размисли и дискутирај

Изберете некое локално претпријатие и разговарајте со претприемачот за неговиот просечен работен ден и задачите кои ги изведува како и времето кое го поминува на тие задачи. Како неговите задачи би се класифицирале во петте категории на задачи? На какви задачи троши најмногу време претприемачот?

Имплементација. Третата категорија на задачи претставува акција, односно имплементација на планираните задачи од претходната категорија на ваши претприемачки задачи. Овие задачи едноставно претставуваат вршење на работите во вашата компанија. Може да содржат ваш личен ангажман во спроведување на задачата или пак делегирање на истите на некој од вашиот тим кој ќе треба да ги спроведе.

Контролирање. За успешно спроведување на задачите, мора да постои соодветно набљудување и контролирање на самата имплементација на активностите во компанијата. Ова е четвртата категорија на задачи кои ќе ги имате како еден претприемач. Без разлика дали станува збор за набљудување и контролирање на вашата лична работа, или, пак, на работата на вашите вработени, оваа категорија на задачи обезбедува дека сè што било планирано ќе биде имплементирано, онака како што било планирано.

Комуникација. И секако последната група на задачи за еден претприамач претставуваат задачи поврзани со комуникација. Оваа категорија на задачи е една од најконстантните категории на задачи и е проткаена низ сите останати категории на задачи. Со помош на комуникацијата ќе обезбедите соодветно ниво на соработка за да се подобрат резултатите од сите останати задачи.

Забележувате дека секоја друга класификација на задачите на еден претприемач како што се маркетинг, производство, продажба, менаџмент, планирање на финансии, анализи, правни работи и други ќе можат да бидат дел од оваа класификација на задачи. Креативност и идеизација секогаш ќе биде потребна. На пример, доколку анализирате некој од финансиските извештаи ќе ви биде потребна креативноста и некои идеи како би ги подобриле резултатите на вашето претпријатие. Ќе комуницирате со вашите соработници, купувачи за повисока продажна цена заради обезбедување на подобри финансиски перформанси, или пак со снабдувачи заради намалување на цените на репроматеријалите. Ќе планирате проекти за имплементација на идеите за подобрување на финансиските перформанси во вашето претпријатие, но и ќе ги имплементирате тие планови.

> ✍ **Креирај и направи**
> Направете листа на задачи што ќе ги имате во претпријатето кое го развивате со овој предмет?

Иновација и коиновација

Во голем број на случаи иновациите се и подобрувања на производи и услуги, но и на процеси и бизнис – модели кои се базираат на екосистеми. Ништо не е во рацете на еден човек или пак една компанија, секогаш постојат и други чинители кои се значајни, но и без кои тешко ќе може една иновација да успее, односно да биде квалитетна во вистинскиот смисол на зборот.

Иако еден **екосистем** се дефинира како заедница на живи организми кои се во врска со неживи елементи на опкружувањето и се наоѓаат во меѓусебна интеракција како систем, сепак овој збор има широка примена и во деловното работење со што се опишува интеракцијата на една компанија со различни надворешни чинители на тој екосистем.

> ☞ **Екосистем**
> интеракцијата на една компанија со различни надворешни чинители на тој екосистем

Денес индивидуализмот е минато. За да успее една страна во тој поопширен систем, ќе мора да успее и некоја друга страна. За да можете да иновирате, универзитетите и науката ќе мора да создаваат нови откритија. Тоа значи дека ќе имате повеќе партнери во еден екосистем кога станува збор за иновација и иновирање. Тој екосистем го нарекуваме иновациски екосистем во кој се наоѓаат повеќе чинители (партнери) кои зависат еден од друг за иновацијата успешно да се реализира, односно испорача на пазарот. Тие партнери едноставно претставуваат коиноватори во еден иновациски екосистем кои кои коиновираат во вашата иновација.

Бидејќи во една ваква ситуација сè повеќе ќе бидете принудени да се потпрете на коиноваторите за да се обезбеди успехот, вашиот успех ќе зависи од успехот на коиноваторите.

Која е улогата на компанијата во една ваква ситуација? Прво, да ги искористи научно техничките сознанија кои постојат денес, да ги подобри

доколку може и да најде практична имплементација на истите. Потоа, мора да постои свесност дека во иднината сè повеќе ќе биде актуелно обезбедување на понуди од страна на екосистеми. Тоа значи, досегашните бизниси кои немале воопшто врска еден со друг ќе започнат да нудат заедничка платформа на производи или услуги со цел поквалитетно задоволување на потенцијалниот купувач.

Тука ќе опфатиме два примера за производи кои веројатно ги знаете при што ќе погледнеме од перспектива на еден иновациски екосистем. Едниот пример ќе биде за веб базиран производ, односно сервис, додека другиот пример ќе се однесува на физички производ.

Ќе започнеме со YouTube како веб базиран производ, односно сервис за поставување и споделување на видео материјали од страна на обичните луѓе на интернетот.

Кој е екосистемот на YouTube? Знаеме дека YouTube не беше онаа што е денес. Знаеме како изгледа денес, но знаеме и кои се плановите на Google за утре. Овој пример е одличен за да навлеземе во некои чинители на екосистемот, но и затоа што сервисот е предмет на постојани подобрувања и интегрирање на постојани иновации и обезбедување на се поквалитетен и поквалитетен сервис.

Сега, главното прашање е кои се главните чинители на YouTube како сервис кој од сервис за аплоадирање на видео од страна на корисниците се проширува во стриминг во живо на видео презентации, но и потенцијална платформа за продажба на ТВ канали, нови филмови и воопшто нешто што во блиска иднина би ги заменило телевизиите кои денес ги познаваме?

Прв чинител е нормално **оној кој раководи со одржување и развојот на производот**, а тоа е Google, компанија која го поседува YouTube. Нормално е да започнеме од оној во чии раце се наоѓа производот.

Понатаму втор чинител ќе претставува група од чинители која едноставно ќе ја наречеме како **технологија**. За да може да функционира YouTube онака како што функционира ќе бидат потребни сервери со соодветни капацитети, ќе биде потребно интернетот да биде со соодветна брзина, ќе бидат потребни разни алатки во рацете на обичните луѓе за да можат да креираат видео материјали со соодветен квалитет… Во минатото имаше ограничувања на аплоад на видео на сервисот во вид на „до 10 минути долго видео‘‘ или толку и толку големина на фајлот. Од друга страна, пред повеќе од пет години немаше можност секој да има добра видео камера, а денес скоро секој мобилен телефон има подобра од најдобрата пред седум до осум години. Значи развојот на YouTube во голем дел зависел и ќе зависи во иднина од развојот на производи кои воопшто не се во рацете на Google. Затоа едно од клучните прашања е дали постојната технологија ќе го поддржи нашиот производ, односно нашата иновација.



Иновациите на Google во YouTube зависат од повеќе партнери (коиноватори)

Како трет чинител на екосистемот на YouTube од којшто исто така ќе зависи успешноста, би биле **креатори на видео материјали**. Што би бил YouTube доколку нема видео материјали во количина во која ги има? А, што доколку луѓето не се спремни да снимаат видео материјали и да ги споделуваат со светот? Едноставно во една таква ситуација ќе нема креатори на квалитетна содржина, ќе нема квалитетни видео материјали и ќе нема корисници кои ќе ги гледаат и споделуваат тие видео материјали што ќе доведе Google да не заработува од реклами и производот нема да успее.

Како четврт чинител би биле **филмските компании и телевизиските куќи** како и кабелските мрежи кои едноставно ќе претставуваат основа на идниот развој на производот. Едноставно Google по досегашниот успех со сервисот размислува за следните чекори, а тоа е како преку оваа платформа да се обезбеди севкупното доживување пред телевизија низ сите домови. Проблеми од видот на авторски права, распределување на колачот од добивката, начинот на користење и други ќе мора да се решат за овој екосистем во една таква форма да профункционира.

Петтиот чинител во екосистемот би биле **оние кои поставуваат и плаќаат за реклами**. Како може да се обезбеди висок квалитет на производот, инвестирање во развојот и иновирање без да се комерцијализира она што постои денес, а во овој случај самиот екосистем? Затоа се потребни и оние кои ќе плаќаат за нивната реклама да биде видена од милиони корисници.

Шестиот чинител би биле **корисниците**, односно гледачите на видео материјали. Сепак тие се оние последните во синџирот на креирање на, за и во сервисот. Тие се оние кои ќе го зголемуваат бројот на прегледи, ќе лајкуваат, ќе споделуваат и ќе коментираат. Сепак, на крајот сите што учествуваат во овој екосистем работат за да ги задоволат корисниците, односно гледачите.

Да сублимираме од овој пример. Успехот на Google во креирање на еден иновативен сервис во вид на YouTube ќе се базира:

- Прво на **сопствените компетенции** на Google, односно компетенциите кои ќе ги имаат неговите инженери во однос на постојано подобрување на сервисот и постојано вметнување на иновативни технологии во самиот сервис за да биде она што е или што ќе биде во иднината.
- Како второ на **технологијата** и кога станува збор за технологијата тука ќе бидат сите оние кои на некој начин допринесуваат за функционалноста на сервисот. Па така ќе ги имаме производителите на сервери. Научно-технолошки развој на софтверската индустрија и особено во однос на оптимизација на видео материјали при поставување, односно аплоадирање. Потоа тука ќе биде развојот на интернетот и особено во делот на брзината. Тука ќе бидат и производителите на видео камери, мобилните телефони со видео камери, но да не ги заборавиме и едни сосема нови чинители на овој екосистем, а тоа се развивачите на софтвер за мобилни телефони кои олеснуваат квалитетна креација на видео материјали и брз аплоад на

сервисот. Но сепак, и двата овие чинители да успеат, без поддршка од останатите не може да се гарантира успех.

- Затоа последната група на чинители ќе бидат и **оние од кои ќе зависи прифаќањето на иновации од претходните две групи**, а тоа се креатори на видео материјали, доставувачи на телевизиска програма, филмски компании, кабелски оператори и мрежи на телевизии, рекламирачи и корисници на сервисот како гледачи на видео материјал, односно на понудата која може да се најде преку самиот сервис. Зошто, и оваа група е поврзана со квалитетот на еден производ како YouTube? Едноставно затоа што доживувањето на крајниот корисник ќе зависи токму од нив. Тука Google обезбедува платформа, а учесниците на платформата се и креатори на видео материјали и корисниците. Доколку креаторите кои може да бидат и компании и индивидуалци, и професионални снимателии аматери не обезбедат квалитетна видео содржина, содржина која ќе биде гледана и споделувана од страна на корисниците, тогаш квалитетот на производот обезбеден преку самата компанија и технологијата нема да биде доволен за да се каже дека тој производ е квалитетен.

Креирај и направи

Дали бизнис – идејата која ја избравте претставува иновација во која ќе треба да бидат вклучени коиноватори? Направете листа на потенцијални коиноватори (партнери) во вашиот иновациски екосистем.

Да преминеме сега на вториот пример кој се однесува за нешто што постојано предизвикува внимание, а тоа е автомобил на електричен погон. Иновација, како иновација кога станува збор за автомобили на електричен погон не е проблематична, таа постоела уште пред повеќе од 100 години. Значи не е проблем да се направи автомобил на електричен погон, проблем е да се направи автомобил со слични функционалности и квалитет кои го карактеризираат автомобилот на бензински погон. Проблемот е недостаток на соодветен екосистем на оваа иновација.

Кои ќе бидат чинители на овој екосистем?

Прво, повторно ќе започнеме со **компанијата која произведува таков автомобил.**

Понатаму, втор чинител на екосистемот ќе бидат **производители на батерии (акумулатори)** кои ќе го овозможуваат погонот на самиот автомобил. Повторно тука ќе дојдеме до самиот развој на технологијата, бидејќи главните предизвици кои сè уште се решаваат за ваков производ е овозможување на подолго возење на автомобилот со едно полнење на батеријата, односно акумулаторот. Значи од иновацијата (односно коиновација) на акумулаторот изразен во доволно голем капацитет, но и цената на самиот акумулатор со такви перформанси ќе зависи и иновацијата на автомобилот на електричен погон.



Иновација на автомобил на електричен погон била уште пред 100 години, но сеуште не е комерцијализирана на вистинскиот начин

Трет чинител на екосистемот ќе биде самата **инфраструктура за полнење на тие акумулатори.** Нормално, сегашната инфраструктура на бензински пумпи овозможува безгрижно поаѓање на која било релација со автомобилот без да се

размислува дали ќе има или ќе нема бензинска пумпа. Исто тоа го очекува и купувачот на автомобилот со електричен погон.

Како четврт чинител на овој екосистем на иновација ќе претставуваат **дилерите**, односно оние кои ги продаваат овие возила.

И како петти чинител ќе бидат самите **купувачи**, односно корисниците на овој автомобил на електричен погон.

Повторно да сублимираме кога станува збор за иновациски екосистем на еден автомобил на електричен погон ќе ги имаме следниве иноватори и коиноватори:

- Прво ја имаме **компанијата**, сопственикот, односно оној кој иновира нов производ.
- Потоа ги имаме производителите на батерии, односно самата **технологија** и можностите кои ги дава истата за оваа намена, но и инфраструктурата за полнење на батеријата, односно акумулаторот. Без овие два чинители во иновацискиот екосистем, успехот на иновацијата нема да постои.
- И ги имаме **дилерите** кои треба да сакаат да го продаваат и нудат производот и **корисниците** да сакаат да го имаат и користат производот.

Вежба: „Нокиа“ и иновација на 3G мобилен телефон

„Нокиа“ во текот на 1990-тите и 2000-тите години беше една од најиновативните компании кога станува збор за мобилна телефонија. Уште од раните 1990-ти години кога раните протоколи за 3G технологија биле поставени во Европа, „Нокиа“ работела на иновација на 3G мобилен телефон, односно трета генерација на мобилни телефони која ќе овозможува и пренос на податоци освен на гласови. Во тоа време креирање и испорака на 3G телефон барало херојски иновациски потфати во делот на производителите на мобилни телефони и севкупниот снабдувачки синџир на таквите компании. Еден од најголемите проблеми бил да се создаде доволно мал телефон со функционалности на 3G телефон.

Сепак, „Нокиа“ во 2002 година успева да развие таков телефон и го лансира „Нокиа“ 6650 како прв 3G мобилен телефон. Едноставно следувало прослава на успехот, тие го победиле „Ериксон“. Но реалноста не била таква за да се слави.

Во 2000 година, две години пред да ја лансираат нивната иновација, „Нокиа“ предвидела дека до 2002 година повеќе од 300 милиони мобилни телефони ќе бидат поврзани на мобилен интернет. Но, вистинската бројка во 2002 година била само 3 милиони мобилни телефони. Бројката од 300 милиони е постигната, но дури во 2008 година со што не само прифаќањето од пазарот што било далеку, туку и приходите, профитот и растот. Но, проблемот не е погрешно предвидување на „Нокиа“, туку несоодветно разбирање на коиновацијата во целиот процес.

- Кои се коиноваторите во овој процес на иновација?
- Зошто не биле спремни истите за самата иновација?

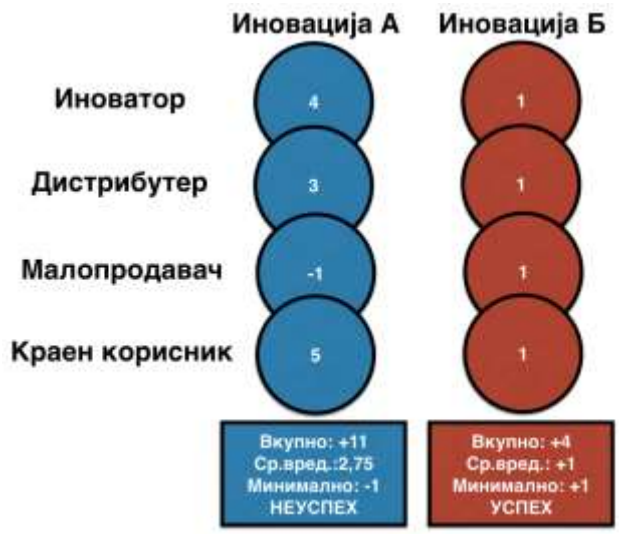
Овие два примера се доволни за да знаете што претставува еден екосистем на иновација или производ и како влијаат коиноваторите на успехот на една иновација. Значи, дел од екосистемот ќе биде компанијата која ќе го продава производот како и сите оние кои ќе коиновираат со самата компанија, односно кои ќе мора да иновираат за да се користат и нивните производи или услуги, односно сервиси во една иновација. Тука е самиот развој на технологијата при што може да бидат универзитети или компании кои веќе произведуваат исти или слични производи и кои може да бидат ваши снабдувачи. На пример, во некој екосистем може да бидат

производители или снабдувачи, во друг може да бидат дизајнери на апликации кои се продаваат преку екосистемот како што е случај со App Store на Apple или Google Play на Google. Екосистемот ќе ги содржи и оние кои треба да ја прифатат иновацијата, како што се корисници, дилери, малопродажба, големопродажба, дистрибутери… За да се постигне успешна иновација се бара и успешна коиновација од страна на сите чинители на тој екосистем.

Од овие примери можеме да забележиме дека постои ризик кога станува збор за иновациите. Првиот е ризик да не се препознаат и интегрираат коиноваторите, додека вториот ризик се однесува на можноста иновацијата да не биде прифатена.

Синџир на прифаќање на иновација. Доаѓаме до еден термин како синџир на прифаќање на иновацијата кој всушност се однесува на сè она што се наоѓа меѓу вас и вашиот краен купувач (корисник). Тоа е дистрибутерот кој треба да се согласи да го донесе вашиот производ на пазарот, малопродавачот кој треба да се согласи да го покаже на потенцијалните купувачи, и продавачот кој треба да се согласи да го продава.

Кога станува збор за синџир на прифаќање на иновацијата прашањето не е дали тие чинители (партнери и коиноватори) можат да испорачаат коиновација, туку дали ќе почувствуваат корист не само за крајниот купувач туку и за нив самите. Затоа ќе треба да го анализираме целиот синџир на прифаќање и да оцениме дали иновацијата ќе биде успех или неуспех.



Синџир на прифаќање на две иновации

Да разгледаме две иновации (иновација А и Б). И двете иновации бараат да поминат помеѓу двајца посредници пред да стигнат во рацете на купувачите (дистрибутер кој го продава производот на малопродавачот и малопродавачот кој го продава на крајниот купувач). Иновацијата А креира висока вредност за иноваторот (високопрофитабилна иновација со оценка +4), висока вредност за дистрибутерот (висока маржа и ниски трошоци за одржување со оценка +3), негативна вредност за малопродавачот (високи трошоци, обука за вработување, скапи послепродажни услуги со оценка -1) и доста висока вредност за крајниот купувач од +5. Иновацијата Б креира позитивна, но ниска вредност за сите од синџирот на прифаќање на иновација (+1). Вкупната оценка за иновација А ќе биде +11, додека за иновација Б ќе биде +4. Средната вредност за А ќе биде +2,75, додека за Б ќе биде +1. Но, минималната вредност за А ќе биде -1, што значи нема да се прифати од страна на малопродажбата, додека за Б ќе биде +1. Ова значи дека иновацијата А нема да биде прифатена од синџирот на прифаќање на иновацијата што значи дека иновацијата не може да стигне до крајниот купувач без разлика на тоа што останатите во синџирот ја прифаќаат. Во ваква ситуација подобра е иновацијата Б, или да се бара друг вид на испорака на производот до крајниот купувач избегнувајќи ја малопродажбата.

Креирај и направи

Направете скица на синџир на прифаќање на вашата иновација. Дефинирајте ги корисностите за секој ентитет во синџирот и оценете го нивото на прифаќањето за секој. Дали иновацијата ќе биде прифатена? Што ќе направите за да го подобрите прифаќањето?

Иновациски процес и негово менаџирање

Управувањето на еден иновациски процес претставува обезбедување на успех на самата иновација. Но, што претставува обезбедување на успех, ако не е избегнување на неуспех?

Практиката ни покажува дека имаме многу повеќе неуспешни отколку успешни иновации. Замислете што сè би имале денес доколку сите биле успешни?

Што претставува влијателен фактор кој може да доведе до неуспех на една иновација. Секако има повеќе фактори, сепак тука ќе наведеме 4 за кои сметаме дека се навистина многу важни за секоја компанија која сака да иновира.

> **Креирај и направи**
> Скицирајте го иновацискиот процес што ќе го користите во вашето претпријатие? Фокусирајте се на процесот за собирање на идеи и обработка, складирање на тие идеи користејќи ИТ технологија, анализа и избор на најдобра идеја.

Самата идеја за иновација. Во голем број на случаи самата идеја за иновација може да биде причина за неуспех на иновацијата. Генерално земено, идејата е причина за неуспех кога е премногу напредна во однос на можностите пазарот да ја апсорбира од една страна и кога не создава повеќе корисности, односно поголема вредност за оние кои треба да ја користат од друга страна.

Слаб процес во самата организација. Еден иновативен процес започнува многу пред да се започне да се работи на самата иновација. Тој започнува уште во фазата на идеизација која подразбира зголемена креативност со цел да се дојде до иновативни идеи. Понатаму процесот содржи приоритизација и избор на идеи, процес на трансформација на идеите во нешто опипливо, развој на купувачи… Кој било дел од процесот, доколку претставува слаба алка, процесот нема да успее, односно иновацијата ќе биде неуспешна.

Слабо интегрирана организација во поширокиот екосистем во кој функционира иновацијата. Успехот на една иновација не зависи само од компанијата која иновира. Таа ќе зависи од степенот на развојот на технологијата за да може да ја апсорбира или поддржи таа иновација, ќе зависи и од снабдувачите, ќе зависи и од конкурентте, ќе зависи и од купувачите… Сите тие и уште многу други потенцијални чинители на еден екосистем ќе влијаат на успехот на она што вие го иновирате.

Базирање само на купувачите при предвидување на успешноста на иновацијата. Иновација честопати претставува нешто разорно, нешто што сè уште не постои и нешто што купувачот не е ни свесен во моментов дека му треба или ќе му треба во иднина. Во сегашноста секој функционира онака како што знае дека треба да функциоинира. Затоа и многу успешни иновации кои започнале во големи и успешни компании доживеале неуспех, а подоцна доживеале успех како стартап на инженерот/претприемачот. Постојните компании ги прашуваат постојните купувачи, а постојните купувачи вообичаено сакаат да си ја одржат тековната



Менаџмент на иновацискиот процес бара избегнување на грешки кои водат до неуспех на иновацијата

стабилност и бегаат од немирните води кои ги носат некои сè уште неиспробани иновативни решенија. Затоа иновацијата мора цврсто да биде врзана со развој на купувачи, а не само на интервјуирање на тековни купувачи.

Сигурно веќе ви е јасно дека мора да иновирате. Но, она што е забележително кај повеќе претприемачи е што тие иновацијата ја гледаат само во нивните производи и услуги.

Да се има иновативни производи и услуги иако претставува важен сегмент од успехот на многу компании, сепак тие не се доволни за креирање на навистина еден препознатлив бизнис. Тие се само почеток на многу иновациски процеси кои ќе егзистираат на секојдневна основа во вашата компанија.

Па, сакате да креирате навистина иновативна компанија и веќе имате иновативни производи или услуги, но сега прашањето е како можете да ја поддржите иновацијата во сите останати важни сегменти на вашиот бизнис. Првата работа е секогаш да знаете каде ќе треба да иновирате, или кои процеси во вашата компанија ќе треба да бидат дел од вашата севкупна иновациска стратегија.

Најважните процеси кои ќе бараат континуирана иновација во вашиот бизнис се следниве:

Иновација во процес на креирање на вредноста. Првиот процес е процесот на креирање на вредноста. Да, вие веќе имате иновативни производи и услуги кои креираат вредност за вашите купувачи и веќе имате иновациски план за тие производи и услуги во однос на идни иновациски циклуси. Но, тоа не е доволно. Зошто? Погледнете ги следниве прашања кои ќе објаснат различни ситуации кои нема да бидат толку розеви за вас и вашиот бизнис:

- Што доколку ги испорачате тие ваши иновативни производи на пазарот подоцна од вашите конкуренти?
- Што доколку цената за иновирање и подоцна производство на тие иновативни производи биде многу поголема од цената на конкурентите?
- Што доколку купувачите ги променат нивните барања на кои вие веќе сте ја базирале иновацијата на производите и услугите?
- Што доколку имате одлична иновација, но вашата компанија нема потенцијал да ги произведе и испорача на купувачите?

Креирај и направи

Како тим креирајте иновативно решение со помош на иновативен процес за проблемот на премногу комуникациски алатки за мобилни телефони. Како би ги интегрирале сите тие различни алатки (Skype, Viber, Facebook...)?

Ова е само еден мал дел од сите можни „што ако‘‘ прашања кои ви објаснуваат што може да биде во иднина.

Како што веќе забележувате, ќе ви треба посистематски начин кога станува збор за иновација во процесот на креирање на вредноста и најдобриот начин за да започнете да градите еден таков систематски пристап е да знаете каде ќе треба да започнете и што е она што ќе треба да го мерите. Еве некои генерални правила кои ќе треба да ги следите:

- Процесот на креирање на вредноста мора да биде колку што може пократок со секој следен процес на иновација.
- Ќе мора да имате поефективен и поефикасен процес за креирање на вредноста.

- Процесот за креирање на вредноста мора да има оптимални трошоци.
- Процесот на креирање на вредноста мора да ги вклучи и купувачите во него.
- Процесот на креирање на вредноста мора да има потпроцеси и човечки ресурси со најголем потенцијал за да одговорат на потребите на самиот процес.

Иновација во процес на испорака на вредноста. Следниот важен процес кој треба да биде дел од вашата севкупна иновациска стратегија е процесот на испорака на вредноста. Овој процес ќе биде одговорен да ги испорача вашите иновативни производи и услуги до купувачите.

Можете да ги имате најиновативните производи и најиновативниот процес за креирање на вредноста, но доколку го немате најдобриот процес за испорака на вредноста кој ќе обезбеди дека вашите производи и услуги ќе бидат во рацете на вашите купувачи колку што може побрзо, не можете да кажете дека вашата иновација претставува успех.

Еден од проблемите кога станува збор за овој процес е дека во повеќето случаи ќе има содржано надворешни ентитети во него. Лесно можете да ја менаџирате иновацијата во вашите сопствени елементи од процесот, што пак не е случај со надворешните елементи како транспортери, компании за испорака, пошти… Сепак, ова не значи дека сте ослободени од одговорноста да не иновирате и да го подобрувате секој сегмент од овој процес.

Иновацијата во овој процес ќе има една и само една цел: да ја испорача вредноста навремено притоа креирајќи насмевка на лицето на купувачот. Затоа анализирајте го вашиот тековен процес и пронајдете можности за подобрување на времето на испораката и сè она што ќе ги направи вашите купувачи посреќни кога ја примаат вредноста од вас.

Иновација во комуникациски процеси. Како трет процес кој е важен и кој треба да биде вклучен во вашата севкупна иновациска стратегија е комуникацискиот процес или процес кој ќе обезбеди ефективна комуникација од внатре кон надвор и во самата внатрешност на вашата компанија.

Можете да имате иновативни производи, најдобар процес за креирање на вредноста, најдобар процес за испорака на вредноста, но вашиот бизнис сè уште ќе страда да биде навистина иновативен бизнис доколку не може да обезбеди ефективна комуникација во внатрешноста и надворешноста на вашата компанија.

Процесот на комуникација е процес кој ги поддржува сите останати процеси во вашата компанија и еден од најголемите проблеми кој може да биде дел од овој процес е слабата комуникација помеѓу различни делови во вашата компанија и помеѓу вашата компанија и надворешните чинители. Мора да бидете свесни дека исклучителна иновација во вашата компанија во голем дел ќе биде базирана токму на овие комуникации.

Иновација во маркетинг и продажни процеси. Маркетинг и продажба се уште едни процеси кои ќе бараат континуирана иновација доколку навистина сакате да креирате препознатлива и иновативна компанија.

✍ Креирај и направи

За секоја генерирана бизнис – идеја од минатата година во овој предмет проценете го времето потребно за испорака на иновацијата на пазарот? Која идеја е најдобра, односно има најбрзо време?

Овие процеси ќе дефинираат како ќе ги комуницирате и продавате вашите иновативни производи на купувачите. Да, со маркетинг и продажни процеси вашата компанија ќе ги мери сите останати процеси кои веќе ги спомнавме тука и кои се дел од вашата севкупна иновациска стратегија. Како ќе стекнете, одржувате и ќе го зголемувате бројот на купувачите е важно прашање за вашата компанија и токму тоа прашање ќе биде одговорено преку овие процеси.

Повеќе претприемачи го поставуваат следново прашање: Што можам да иновирам во овој процес кога сè е веќе иновирано од некој друг? Но, ова не е вистинско прашање. Кога зборуваме за маркетинг и продажни процеси постојат голем број на прашања кои ќе треба да се одговорат и кои ќе водат до можни идеи за подобрување и иновации. Еве некои од нив:

- Како можам да стекнам повеќе купувачи во однос на она што сега го поседувам?
- Како можам да ја зголемам стапката на задржување на купувачите?
- Како моите маркетинг и продажни процеси можат подобро да го поддржат процесот на креирање на вредноста?
- Како можам да им продавам повеќе на моите купувачи?
- Како можам да ги направам попродуктивни моите маркетинг и продажни процеси?

Уште еден важен аспект на кој мора да се внимава при користење на иновациски процес претставува времето кога иновацијата ќе стигне во рацете на купувачите. Тоа е време од денот кога започнувате со проектирање и дизајнирање на иновацијата, до времето кога таа може да биде испорачана на пазарот или имплементирана во претпријатието доколку станува збор за иновација во деловни процеси и бизнис – модели.

Креирај и направи: Избор на иновациски процес

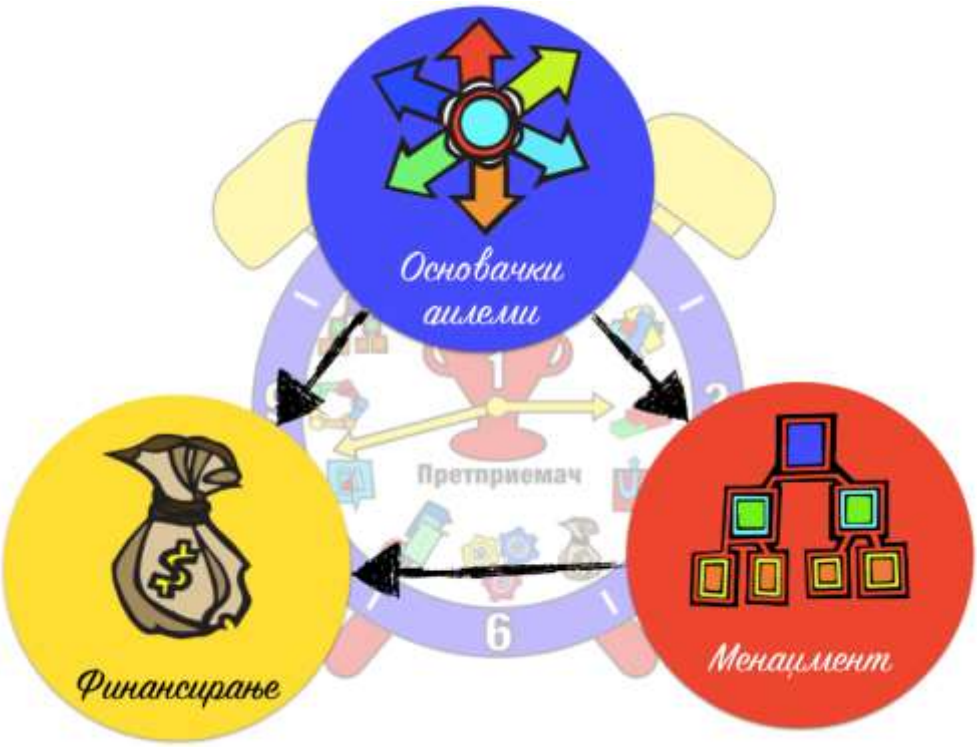
Врз основа на претходно спроведените вежби и веќе креираните иновациски процеси и синџир на прифаќање на иновацијата спроведете ги следниве активности:

- Подгответе презентација за избраната бизнис – идеја при што ќе го опишете процесот на генерирање и оценка на идеите. Одговорете на прашањето зошто токму таа идеја.
- Поттикнете дискусија при презентацијата на иновацискиот процес и синџирот на прифаќање на иновација. Фокусирајте се на прашањата за леснотија во имплементација, потребни ресурси и време до пристигнување на пазар.
- Побарајте предлози од страна на соучениците.

2 БИЗНИС – КОНТЕКСТ И ОКОЛИНА – ОСНОВАЧКИ ДИЛЕМИ

ПРЕКУ ОВА ПОГЛАВЈЕ ЌЕ:

- ги сфатите дилемите дали бизнисот да го започнете сам или да привлече соосновачи;
- можете да изберете какви односи ќе воспоставите со соосновачите (семејство, пријатели, познаници, странци, претходни соработници);
- можете да ги разрешите дилемите поврзани со улогите на соосновачите;
- можете да ги разрешите дилемите за наградување на соосновачите;
- разликувате каков вид на луѓе ќе бидат потребни во различните нивоа на раст на бизнисот;
- разликувате каков тип на инвеститори се потребни при различни фази на развој
- ги разберете фазите при градење на тимови;
- знаете да ја искористите синергијата на тимот во остварувањето на организациските цели.



Какви дилеми постојат кај стартап претприемачи (основачи)

Минување низ еден стартап процес за еден претприемач не е лесен период од креирање и водење на претпријатие. Многу истражувања за причините за неуспех на стартап претпријатија многу повеќе се врзуваат со надворешни фактори наместо со реалните внатрешни проблеми на една ваква привремена организација.

Основање на стартап честопати изгледа како хаотичен начин на живот едноставно поради фактот што ништо не е потешко од креирање на нешто од почеток. Земете бел лист хартија и започнете да цртате нешто. Сигурно ќе ви треба неколку минути првин да одлучите што да цртате, потоа да скицирате во вашиот мозок кој елемент каде да биде, потоа да почнете да цртате, да бришете сè она од што не сте задоволни... Премногу активности, премногу непознати и премногу дилеми уште од старт. Ова е потешко од користење на боенка каде веќе ја имате сликата, а вашата задача е да ставите бои и единствена дилема се кои бои каде да бидат ставени. Процесот на основање на претпријатие честопати е хаотичен и нелинеарен, користејќи импровизација наместо претходно јасно дефинирани чекори кои треба да се спроведат за да се изгради претпријатието кое се основа.

Што претставуваат основачи на едно претпријатие?

Основачи се индивидуалци кои започнуваат нова организација за искористување на можностите кои се препознаени на пазарот. Тие се оние кои ги носат првите одлуки врз основа на кои стартапот ќе биде обликуван за во иднина. Тие се оние кои ги носат првите одлуки за потенцијалниот раст на стартапот. Влијанието на овие одлуки се согледуваат скоро во сите фази на растот и развојот на претпријатието кое се основа од страна на тој основач, или тие основачи доколку се основа од повеќе основачи. Од друга страна како што знаете секоја одлука претставува избор на некоја алтернатива или опција од повеќе алтернативи или опции кои му стојат на располагање на еден основач на претпријатие. Вистинската одлука кога станува збор за стартапи не е очигледна, нешто јасно што може да се избере врз основа на математички формули. Токму тие одлуки претставуваат основачки дилеми коишто ќе бидат предмет на разгледување во ова поглавје.

> ☞ **Основачи**
> индивидуалци кои започнуваат нова организација за искористување на можностите кои се препознаени на пазарот

Кога сме веќе кај потенцијалот на стартапот едно прашање кое често се поставува е што претставува стартап со висок потенцијал?

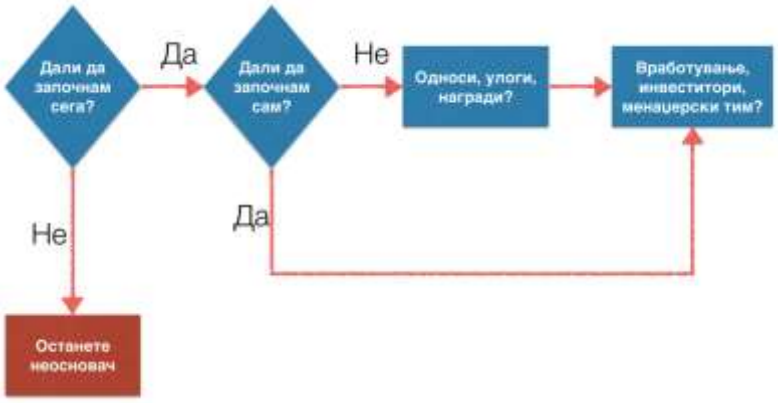
Стартап претпријатие со висок потенцијал претставува стартап со потенцијал да стане големо и вредно иако основачите носат одлуки со кои се ограничува растот. Понекогаш претпријатијата се дизајнираат да останат мали со цел претприемачот (основачот) да продолжи да ја има целата контрола врз својата креација (бизнис). Но, во практиката постојат претпријатија кои едноставно не можат да останат мали. Растот е неминовен и тоа се претпријатија со висок потенцијал без разлика на нивниот дизајн од страна на основачот.

> ☞ **Стартап со висок потенцијал**
> стартап со потенцијал да стане големо и вредно иако основачите носат одлуки со кои се ограничува растот

Главните дилеми на основачот на стартап претпријатие се поврзани со воведување нови „играчи‘‘ во самиот стартап со што ќе се наметнат потреби за донесување одлуки со кои драстично може да се смени насоката во која ќе се развива претпријатието, а со тоа и резултатите кои ќе се реализираат од страна на тоа претпријатие кое се основа и развива. Едноставно секое претпријатие започнува од еден основач, оној кој ја има идејата, оној кој ја препознал можноста и е на добар пат да иновира нешто ново. Потоа се додаваат коосновачи, па вработени и по потреба инвеститори.

Основните основачки дилеми за кои ќе стане збор во ова поглавје се следниве:

- **Дилеми пред основање**. Ова се генерални дилеми кои се поврзани со вашата кариера, односно кариерна опција која ќе ја изберете. Кога во вашата кариера да започнете да градите стартап? Доколку имате идеја, но сè уште немате акумулирано доволно искуство дали да започнете со креирање на стартап? Доколку имате идеја, но пазарот сè уште не ја прифаќа таа идеја дали да започнете со креирање на стартап? Доколку имате идеја, но вашата ситуација во која се наоѓате во моментов не е поволна дали да започнете со креирање на стартап? Тоа се основните прашања на кои ќе барате одговор и кои претставуваат дел од основачка дилема.



Основачки дилеми

- **Дилеми поврзани со соосновачки тим.** Овие дилеми се однесуваат на можноста да вклучите соосновачи во вашето стартап претпријатие. Едноставно дали да започнете сами или во старт да вклучите соосновачи? Кој би бил идеален соосновач? Каква улога ќе има секој од соосновачите кои ќе ги вклучите, доколку ги вклучите? Како ќе го делите колачот од стартапот кој го креирате со соосновачите? Ова се основните прашања поврзани со соосновачки тим кои претставуваат дилеми за еден основач доколку првите дилеми во однос на кариерата ги разреши со започнување на креирање на стартап.
- **Дилеми по основање на соосновачки тим**. Овие дилеми се однесуваат на она што следува откако ќе започне претпријатието да расте. И растот и недостатоци на определени ресурси поврзани со недостатоци кај тимот на соосновачи ќе бара од стартапот да вклучи уште луѓе, но овој пат луѓе кои нема да бидат соосновачи. Тоа значи вработување и потреба од различни компетенции на кадрите. Тоа значи вклучување на инвеститори, вклучување на професионални менаџери. Тоа се дилемите кои се јавуваат по основање на основачки тим и кои ќе треба да бидат разрешени од страна на основачите.

Размисли и дискутирај

Размислете и дискутирајте што би се случило во едно стартап претпријатие доколку се избере една или друга опција за основање на истото. На пример, што ќе се случи ако го одложите основањето на претпријатието? Што ќе се случи ако вклучите соосновачи?

Вежба: Основачките дилеми на Петар

Петар само што заврши средно образование и се спрема да запише факултет. Во текот на средното образование тој вон неговото формално образование учеше разновидни програмерски вештини со особен интерес кон дизајн на мобилни апликации. Како средношколец тој забележал еден проблем кој го има тој и повеќето негови соученици, а тоа е недостаток на една апликација која ќе му помогне самостојно да си ги организира училишните и вонучилишните активности.

Сфаќајќи го проблемот тој започнал да скицира можна апликација на која би работел која би интегрирала ,,да направам“ листа и локациски базирани услуги, а би била целосно прилагодлива согласно корисникот, неговите навики, потреби и афинитети.

Учејќи го предметот ,,Иновации и претприемништво“ тој креирал бизнис – модел за негова потенцијална компанија (стартап). По неколкумесечна работа на апликацијата веќе ја имал првата нацрт верзија која започнал да ја прикажува на своите другари и соученици со цел да прибере дополнителни информации и идеи за подобрување на апликацијата. Дури и пуштил пробно десетина негови пријатели да ја користат со цел да собере валидни податоци за анализа и тестирање на неговите претпоставки во бизнис – моделот. Сите податоци воделе до заклучок дека ќе има голем број на корисници за апликацијата со што некој од генерираните бизнис – модели (бесплатна апликација, продажба на апликацијата) може да биде успешен.

Иако сите овие активности воделе кон потенцијално успешна компанија, сепак Петар се соочил со некои дилеми:

- Како започнувањето на стартап претпријатие ќе влијае на неговите планови за високо образование?
- Дали има доволно искуство и знаење за водење на сопствен бизнис?
- Дали да вклучи искусни соосновачи кои имаат искуство во продажба и маркетинг?
- Дали да вклучи соученици, роднини, пријатели како соосновачи кои финансиски ќе го помогнат стартап периодот на компанијата?
- Дали да вработи двајца (еден програмер и еден задолжен за маркетинг, продажба и финансии) во текот на стартап периодот?

Размислете и дискутирајте во однос на следниве прашања:

- Кои прашања во која дилема влегуваат (дилеми пред основање, дилеми за соосновачи и дилеми по основање)?
- Како вие би одлучиле во однос на овие дилеми? Зошто сметате така?

Дилеми пред основање (Дилеми во однос на кариерата)

Првата дилема на патот кон креирање на успешно претпријатие и успешна претприемачка кариера претставува дилемите пред основање на претпријатието, кои уште се нарекуваат и дилеми во однос на кариерата. Овие дилеми поставуваат прашање дали и кога да се впуштиме во патувањето наречено започнување на сопствен бизнис.

Кариера едноставно претставува термин поврзан со работното искуство кое укажува на професионалната патека на движење на некое лице.

На пример, кариерата на еден вработен може да се движи во нагорна линија доколку тој вработен започнува како оперативен вработен во едно претпријатие, потоа станува оперативен менаџер на одделението во кое започнал со работа, па потоа по извесен период, станува дел од средниот менаџмент како директор на сектор и можеби на крајот да стане дел од врвниот менаџмент како генерален директор на претпријатието.

☞ **Кариера**
термин поврзан со работното искуство кое укажува на професионалната патека на движење на едно лице

Нагорно движење во кариерата ќе бара постојано унапредување на знаењето, вештините и искуството на вработениот. Без овие подобрувања, мала е веројатноста дека еден вработен ќе има нагорно движење во кариерата.

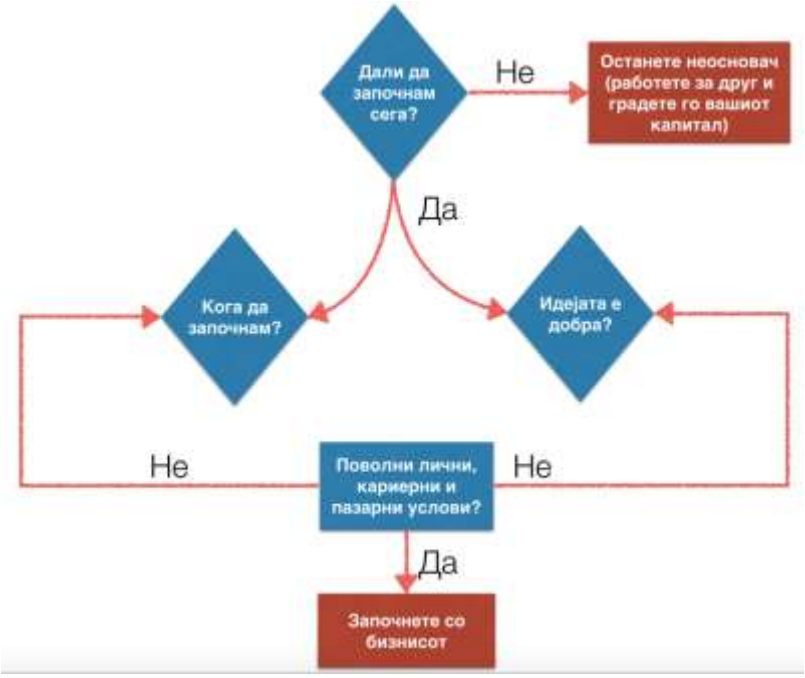
Како кариерна опција може да биде и започнување на бизнис, едноставно избирање на претприемаштвото како кариерна опција за една индивидуа. Значи дилемите се следниве: дали да изберете претприемаштво како кариерна опција, или, пак, да изберете вработување како кариерна опција.

Прашањата кои бараат одговор кога станува збор за овие дилеми се следниве:

- Дали да бидам претприемач?
- Доколку треба да бидам претприемач, кога да започнам со претприемачката кариера, порано или подоцна кога ќе акумулирам поголемо искуство?
- Како објективно да ја оценам мојата идеја?

Овие три прашања се доста комплексни прашања иако изгледаат едноставни. Комплексноста се базира поради тоа што овие три прашања навлегуваат во три подрачја поврзани со еден основач и тоа:

- **лично подрачје** кое се однесува на самиот потенцијален претприемач (поддршка од семејството, семејна ситуација...),
- **подрачје поврзано со кариера** (доволно акумулирани вештини за да се основа и води компанија) и
- **пазарно подрачје** (дали идејата е добра или мојата страст за идејата ме лаже).



Процес на разрешување на дилемите во однос на претприемачка кариера

Дали да започнам бизнис? Што е она што влијае на една индивидуа да донесе позитивна или негативна одлука во однос на оваа прашање? Под какво влијание се наоѓа еден потенцијален претприемач кога треба да донесе одлука дали да започне со бизнисот или не? Кои се неговите мотивации за можната одлука?

Овие прашања ќе влијаат на тоа како ќе одлучи еден потенцијален претприемач, да започне или да го одложи започнувањето. Како фактори кои може да влијаат на самата одлука во однос на

одговорот на ова прашање се следниве:

- **Влијание на семејството.** Пораките или начинот на живеење во едно семејство во голема мерка ќе зависи на кариерата на еден индивидуалец. Едноставно семејството во коешто раснеме влијае на нашите одлуки и на нашето размислување сè додека сме живи. Така, доколку претприемаштвото во едно семејство се разгледува како ризична кариерна опција, постои веројатност дека одлуката на членовите на тоа семејство кои би се нашле во дилема за тоа дали да започнат бизнис би била негативна.
- **Заедницата во која се развива индивидуалецот.** Освен семејството големо влијание на нашето однесување има и заедницата во која растеме како и културата која се негува во таа заедница. Тоа значи дека, ако повеќето од вашите пријатели и познаници со кои живеете во заедницата повеќе сакаат да работат за друг наместо да започнат сопствен бизнис, и вашите афинитети ќе се движат во таа насока.
- **Вашата мотивација.** Како посебен фактор кој може да влијае на вашата одлука е и вашата лична мотивација, односно што ве мотивира најмногу во животот. Претприемачи и непретприемачи имаат различни мотиватори кога станува збор за избор на нивната кариера во животот. На пример, претприемачите ќе бидат мотивирани од можноста да имаат моќ и влијание во нивната заедница, автономија, финансиска награда... Додека непретприемачите може да ги мотивира безбедноста, престижот, животниот стил... Доколку сакате да направите разлика, да ве препознаваат како некој посебен во вашата локална заедница и пошироко, тогаш е веројатно дека вашата дилема во однос дали да го изберете претприемаштвото како кариерна опција би се разрешила позитивно.

Размисли и дискутирај
Размислете и дискутирајте какви се овие фактори поврзани со дилемата за започнување на бизнис. Како тие може да влијаат на вашата одлука за тоа дали да започнете бизнис? Дали тие се поттикнувачки или ограничувачки за вас? Што би направиле за да донесете позитивна одлука?

Кога да започнам со бизнисот? Ако првата дилема се разреши позитивно, односно одлучите дека треба да започнете бизнис, следната дилема е кога да започнете. Дали да започнете порано во вашата кариера или да чекате да акумулирате доволно знаење и искуство за започнување на бизнис како една кариерна опција?

Прашањето сега е што влијае на тоа кога да започнете со бизнисот? Одговорот на ова прашање ќе ни го дадат причини за чекање или одложување на избор на претприемачка кариера. Како причини за одложување на започнување на бизнис може да бидат:

- **Човечки капитал.** Човечкиот капитал се однесува на знаењето, искуството и вештините потребни за започнување и градење на стартап на една индивидуа. Човечкиот капитал се гради преку формално образование (на пример дипломирање на компјутерски науки, машинство, електротехника,

Размисли и дискутирај
Размислете и дискутирајте за вашиот човечки капитал којшто го поседувате во моментов. Креирајте кратка биографија (CV) и анализирајте го знаењето, вештините и искуството коишто ги поседувате. Доволни ли се за започнување на бизнис? Што треба да правите за да го подобрите вашиот човечки капитал?

градежништво...) и преку работно и животно искуство (преговарачки вештини, продажни вештини, маркетинг вештини...). Формалното образование обезбедува доволно ниво на знаење со што ќе се зголеми веројатноста за започнување на сопствен бизнис. Од друга страна искуството на една индивидуа поврзано со некои вештини кои ќе бидат потребни при започнување на бизнисот даваат доволно самодоверба на поединецот да го избере претприемаштвото како кариерна опција. Едноставно, претприемачите започнуваат со технички компетенции, односно знаење и некои основни вештини поврзани со производство на производот или услугата кои резултираат од нивната бизнис – идеја. Но, тоа не е доволно кога станува збор за започнување на бизнис и потребниот човечки капитал за да ја поддржи оваа кариерна опција. Од техничките компетенции мора да се префрлите на функционалните компетенции, а тоа се вештини за маркетинг, продажба, финансии и човечки ресурси.

- **Социјалниот капитал.** Социјалниот капитал се карактеризира со мрежа на социјални и професионални односи преку кои основачите можат да идентифукуваат и пристапат до различни потребни ресурси за неговото претпријатие. Силниот социјален капитал овозможува за брзо време стартап претпријатието да создава посакувани резултати. Колку повеќе луѓе имате во вашата мрежа, толку повеќе можности за помош ќе можете да генерирате. Полесно ќе пристапите на пазарот и полесно ќе пристапите до сите оние неопходни ресурси за креирање на вашиот стартап. Градење на врски со потенцијални соосновачи, вработени, купувачи, советници и инвеститори само ќе ви помогнат полесно да ја поминете фазата на започнување на бизнисот. Колку порано започнете со градење на вашата професионална мрежа, толку побргу ќе бидете во можност да започнете ваш сопствен бизнис.

Размисли и дискутирај
Размислете и дискутирајте за вашиот социјален капитал којшто го поседувате во моментов. Во кои професионални мрежи учествувате? Каде би требало да бидете присутни за вашата идеја да стане реалност? Направете список што би требало да правите за да го зајакнете вашиот социјален капитал и успеете во вашите намери да станете претприемач?

- **Финансиски капитал** Финансискиот капитал, пак, се однесува на можноста на претприемачот да го финансира претпријатието кое го креира и гради. Како што веќе знаете секогаш ќе бидат потребни финансиски средства. Затоа и финансиски капитал може да биде причина за одложување на започнување на бизнис се додека не се акумулираат доволно финансиски заштеди за започнување на бизнисот. Многу претприемачи го одложуваат започнувањето на бизнисот и продолжуваат да работат за друг се додека не соберат доволно финансиски средства (пари) за обезбедување на посигурен период за себе, нивното семејство и нивниот бизнис во текот на стартап периодот. Недостаток на потребниот финансиски капитал претставува причина за многу потенцијални претприемачи никогаш да не започнат со нивниот бизнис.

Размисли и дискутирај
Размислете и дискутирајте за вашиот финансиски капитал кој што го поседувате во моментов. Колку пари ќе ви бидат потребни за започнување на бизнис? Колку пари ќе се потребни за покривање на првите 6 месеци до една година? Како можете да ги обезбедите тие пари? Што треба да направите за да обезбедите доволно финансиски средства?

Акумулирање на еден вид на капитал во многу случаи може да влијае на акумулирање на друг вид на потребен капитал за започнување на бизнисот. На пример, доволно високо ниво на

социјален капитал пред да се започне со основање на претпријатие ќе овозможи привлекување на доволно човечки капитал преку привлекување на соосновачи кои поседуваат човечки капитал кој примарниот основач не го поседува. Исто така, доволно високо ниво на социјален капитал пред да се започне со основање на претпријатие ќе овозможи привлекување на инвеститори за зајакнување на финансискиот капитал за започнување на претпријатието.

За да ја проверите и анализирате состојбата со трите вида на капитал кој треба да ги поседувате за започнување на бизнис можете да користите **SWOT анализа**, која всушност претставува анализа на силни страни и слабости како внатрешни елементи на еден претприемач и анализа на можности и закани како анализа на надворешното опкружување.

- **Силни страни**: Какво знаење, вештини и искуство поседувате кои ќе помогнат во реализација на идејата? Какви ресурси поседувате? Имаме ли некое уникатно знаење или искуство кое ќе ви даде предност во однос на другите луѓе? Дали имате доволно пријателства, врски и професионални мрежи кои може да претставуваат ваша силна страна? Може ли некој член на тие ваши мрежи да биде ваш соосновач? Какви односи имате со потенцијални соосновачи и инвеститори? Дали тие се спремни и дали може да бидат спремни да ви помогнат во креирање и развој на вашето стартап претпријатие? Што се случува со потребните финансиски средства? Дали ги поседувате во доволна количина или мора да барате соодветни алтернативни извори на финансии уште во оваа фаза на развојот на вашето претпријатие?
- **Слабости**: Кои ресурси, вештини, знаење или искуство ви недостасуваат? Може ли некако да се надокнадат тие ресурси, вештини, знаење и искуство?
- **Можности:** Постојат ли можности да го надокнадите некој од потребните човечки, социјален и финансиски капитал? Може ли некако да се надокнадат тие ресурси, вештини, знаење и искуство?
- **Закани**: Кои препреки ви стојат на патот на започнување на бизнисот?

Креирај и направи

Направете SWOT анализа поврзана за капиталот потребен за започнување на бизнис. Резултатот од оваа анализа би ребало да биде табела која ќе ги покаже празнините помеѓу поседуван и потребен капитал.

Добро е уште сега да ја скицирате вашата кариера и она што треба да го направите за да успеете во креирање на кариера која сакате да ја имате. Можеби ќе одлучите да работите во некое друго претпријатие како продажен агент за да стекнете продажни вештини и потенцијални купувачи пред да одлучите да започнете со ваш сопствен бизнис.



Кариерни, лични и пазарни услови за дилема за започнување на бизнис и претприемачка кариера

Потребно е да го поминете процесот на барање на одговор на овие прашања со цел да ги разрешите овие дилеми на најсоодветен можен

начин. Едоставно сите три фактори (лични, кариерни и пазарни) мора да бидат поволни за да постои голема веројатност дека вашиот бизнис ќе успее. Сепак мора да нагласиме дека ваквата ситуација кога се бара перфектно поседување на сите три услови за започнување на бизнис може да биде опасно бидејќи многу тешко или понекогаш и никогаш нема да се најде еден таков перфектен спој. Сепак, целта е да бидете повеќе аналитични, наместо оптимистични. Анализата треба да го потврди вашиот оптимизам за определена идеја за започнување на бизнис. Од друга страна кариерното подрачје и дел од личното подрачје како потребни финансии може да се надополнат со следната дилема, а тоа е вклучување на соосновачи. Доколку може да се најдат алтернативни акции за кариерните и личните подрачја во услови на поволни пазарни услови, подобро е да се вклучат таквите алтернативи.

Разрешување на кариерните дилеми ќе предизвика појава на дополнителни дилеми. На пример, ако кариерната дилема е разрешена и изборот е на претприемачка кариера, односно да се основа претпријатие, следната дилема е дали да бидеме соло претприемачи, односно сами да го основаме претпријатието, или, пак, да изградиме соосновачки тим.

Дилеми поврзани со соосновачки тим

Доаѓаме во фаза кога бизнис – идејата преовладува и е донесена одлука, односно разрешена е една дилема, а тоа е одлука да се започне со основање на претпријатие врз основа на таа бизнис – идеја.

Кога станува збор за дилеми во однос на соосновачки тим, можеме да ги имаме следниве дилеми:

- Дилема дали да се биде соло претприемач или да се креира соосновачки тим.
- Дилема кој се може да биде соосновач доколку првата дилема е разрешена преку креирање на соосновачки тим.
- Дилеми во однос на улогите на секој член на соосновачкиот тим.
- Дилеми во однос на награди на секој соосновач во соосновачкиот тим.



Втората група на дилеми која треба да ја разрешите е дали да бидете соло основач или да имате поддршка од тим на соосновачи

Соло или тим на соосновачи? Започнување со претпријатие како еден индивидуалец или тим претставува првата основачка дилема кога станува збор за дилеми поврзани со соосновачки тим. Од разрешување на оваа дилема ќе зависи и постоењето на останатити дилеми во оваа група на дилеми. Така, ако основачот на претпријатието ја разреши оваа дилема така што ќе одлучи да биде единствениот основач, односно да тргне во соло претприемачка кариера, воопшто нема ни да постојат останатите дилеми.

Сега прашањето е кои се причините да се оди соло, а кои се причините да се оди со тим

на соосновачи?

Причини за соло претприемачи. Може да постојат различни причини за оваа опција сепак како најважни би можеле да се издвојат следниве:

- *Бизнисот нема да има доволно голем раст за да поддржи повеќе основачи*. Нормално, вклучување на соосновачи значи дека колачот ќе треба да се дели помеѓу нив. Од друга страна доколку бизнисот е во спорорастечка индустрија или едноставно бизнис идејата нема доволно потенцијал за креирање на брзорастечко претпријатие, примарниот основач може да одлучи дека не му требаат дополнителни соосновачи со кои би го делел и така малиот дел од колачот што ќе се заработи со еден таков бизнис.
- *Примарниот основач сака да ја задржи целосно сопственоста врз компанијата*. Со задржување на 100% од сопственишството врз претпријатието, основачот, односно соло претприемачот ја задржува целосната контрола за донесување на одлуки во претпријатието коешто го гради. Од друга страна вклучување на соосновачи значи и откажување од дел од претпријатието, како и од дел од можноста за да се контролира истото онака како што сака примарниот основач, односно оној со бизнис – идеја за започнување на бизнис.
- *Одржување на работите да бидат едноставни за почеток*. Знаејќи дека вклучување на коосновачи ќе доведат до дополнителни дилеми во оваа фаза од започнување на бизнис примарниот основач може да одлучи дека треба да го започне претпријетието како единствен основач. Едноставно потребна координација помеѓу коосновачи, учење на нови улоги, преговарање за тоа како ќе се подели колачот од претпријатието или пак фокусирање на различни односи кои ќе бидат потребни со различни коосновачи само може да ја комплицираат и онака комплексната ситуација во која се наоѓа еден стартап.

Размисли и дискутирај
Размислете и дискутирајте за причините да бидете соло претприемач. Дали сметате дека во оваа фаза тоа е добро или лошо за вас? Зошто сметате дека е добро, а зошто лошо?

Причини за тим на соосновачи. Иако постојат навистина разумни причини за соло започнување на бизнис, сепак многу претприемачи се одлучуваат за градење на тим на соосновачи.

Причините за започнување на бизнис со тим на соосновачи може да бидат опипливи и неопипливи. Опипливите причини за градење на тим на соосновачи може да биде недостаток на некој капитал од претходно споменатите:

- *Човечки капитал*. Како што кажавме човечки капитал се состои од знаењето, вештините и искуството што го има примарниот основач, односно индивидуалецот кој ја има бизнис – идејата за започнување на бизнисот. Доколку примарниот основач процени дека има недостаток на некои важни компетенции кои го сочинуваат неговиот човечки капитал, разумна е одлуката да ги надополни тие недостатоци преку вклучување на еден или повеќе соосновачи во тимот на основачи на претпријатието со коешто се започнува. На пример, доколку имате недостаток на вештини за

продажба, едноставно ќе барате да вклучите соосновач кој има доволно големо искуство и знаење во продажбата. Секако, кога станува збор за стартап претпријатија кои во оваа фаза немаат доволно ресурси за вработување на соодветен профил на кадри, можеби опцијата вклучување на соосновачи ќе биде посоодветна. На ваков начин тим на соосновачи ќе може да ги максимизира шансите претпријатието да се соочи со сите предизвици кои ќе следуваат пред него.

- *Социјален капитал.* Социјалниот капитал се однесува на потенцијалот кој го има претприемачот преку неговата мрежа на пријатели и организации кои може да помогнат во оваа фаза за побрзо и поквалитетно интегрирање на претпријатието во реланоста на пазарот. Едноставно новите стартап претпријатија ќе имаат потреба од квалитетни вработени, од голема база на купувачи, потенцијални партнери, инвеститори и многу различни ресурси кои се недостапни во моментов за стартап претпријатието. Доколку примарниот основач процени дека ќе му недостасува еден ваков капитал, може да се одлучи да вклучи луѓе како дел од неговиот тим на соосновачи. На ваков начин брзо се елиминираат некои слабости кај самиот претприемач, основач на стартап претпријатие.
- *Финансиски капитал*. Финансискиот капитал како што веќе кажавме се однесува на пари или друг вид на физички ресурси потребни во стартап процесот. Основач на бизнис кој бара високи финансиски средства за започнување, како што е производство кое бара физичка локација, опрема, вработени итн. или пак кој било друг основач кој чувствува дека нема доволно акумулирани финансиски средства за започнување на бизнисот, или едноставно не може да го преземе целиот ризик во однос на финансиите, ќе одлучи за вклучување на соосновачи кои освен експертиза ќе внесат и финансиски капитал во претпријатието.

Освен овие опипливи причини базирани на потребниот капитал кој треба да го поседува основачот, односно претпријатието кое го основа примарниот основач постојат и неопипливи причини кои се базираат на лични предиспозиции и психолошки потреби на примарниот основач. Тоа значи дека и доколку поседува доволно човечки, социјален и финансики капитал, примарниот основач може да ја разреши дилемата во однос на соосновачи доколку постојат и некои од следниве причини:

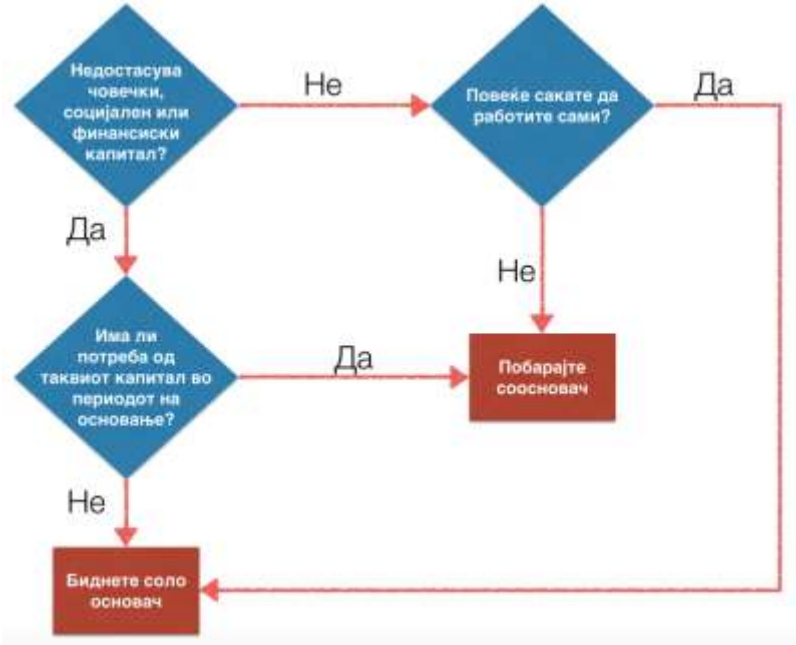
- *Задачи*. Доколку примарниот основач кој го има потребниот капитал (човечки, социјален и финансиски), но не сака да изведува некоја од основните критични задачи во раните фази на неговото стартап претпријатие може да побара соосновач кој ќе се справува со таквите задачи. На пример, доколку идејата е да се развие софтвер како услуга кој бара програмирање, примарниот основач иако знае како да го програмира кодот на производот, сепак може да одлучи да оди со соосновач кој ќе се занимава со програмирање, а тој да се фокусира на активностите кои водат кон развој на бизнисот.

Размисли и дискутирај

Дали постојат некои од неопипливи причини за да вклучите соосновачи во стартап претпријатието кое го развивате? Зошто сметате дека треба или не треба да вклучите соосновачи?

- *Стил на соработка*. Некои примарни основачи едноставно подобро функционираат кога ќе ја споделат својата бизнис идеја со други луѓе, а тоа во најголем број на случаи се потенцијални соосновачи. На таков начин потенцијалните соосновачи може да му помогнат на примарниот основач да ја доработи и подобри основната идеја. Оваа причина е едноставно посакуван стил на работење на еден индивидуалец.
- *Поддршка и валидација*. Примарниот основач кој има потреба од силно чувство на припадност, валидација или психолошка поддршка може да сака да има соосновачи иако тие ќе додадат малку капитал во стартап претпријатието кое го креираат. Оваа причина се базира на потреба да се има поддршка од страна на други. Од друга страна некои примарни основачи велат: „ако не успеам да убедам барем еден човек да се придружи во мојот тим, тогаш како ќе убедам многу купувачи, партнери и инвеститори дека мојата идеја креира доволно висока вредност‘‘. Оваа причина ја зголемува самодовербата на примарниот основач доколку успее да обезбеди тим од соосновачи.

Едноставно, за да ја разрешите оваа дилема првин треба да проверите дали ви недостасува нешто во однос на човечкиот, социјалниот и финансискиот капитал. Доколку утврдите дека ви недостасува, следното нешто што ќе треба да проверите е дали тој капитал што ви недостасува е потребен за раните фази од развојот на вашето стартап претпријатие. Доколку не е потребен таквиот капитал во раните фази, можете да останете соло претприемач, доколку пак е потребен таквиот капитал, ќе треба да побарате соосновачи со кои ќе го надоместите тој недостаток. Од друга страна, доколку го поседувате потребниот капитал, следното нешто што треба да направите е да ги преиспитате сопствените предиспозиции и психолошки потреби. Доколку од нив утврдите дека повеќе сакате да работите сам тогаш можете да продолжите како соло претприемач, со што останатите дилеми во однос на соосновачи нема да ги имате. Доколку пак повеќе сакате да работите во тим, тогаш побарајте соосновачи. Тоа е процесот на разрешување на дилемата дали да бидете соло претприемач, или, пак, да изградите тим на соосновачи.



Процес на разрешување на дилемата дали да бидете соло претприемач или пак да изградите тим на соосновачи

Кој да биде соосновач? Ако разрешување на претходната дилема е да се изгради тим на соосновачи, следната дилема со која ќе се соочи еден примарен основач е кој да биде соосновач во тимот на соосновачи. Постојат

повеќе можности за разрешување на оваа дилема кои се базираат на тоа каде ќе се бараат потенцијалните соосновачи.

Првата група на луѓе каде можете да побарате потенцијални соосновачи се луѓето со кои имате **директни контакти**. Ова се луѓе со кои секојдневно или често комуницирате како брачни другари, пријатели, членови на потесно или пошироко семејство и добри познаници. Од оваа група на луѓе ќе изберете доколку сакате да имате соосновач од доверба со кои веќе имате определени односи. Потребно е да бидете внимателни кога се одлучувате за оваа група на потенцијални соосновачи, особено поради фактот што соосновачките односи може да ги нарушат тековните односи со тие лица. Од друга страна, изборот од оваа група може да го зголеми субјективизмот наместо објективизмот при што тековните односи нема да ви дозволат објективно да ги пополните дупките коишто треба да ги пополните со соосновач во едно стартап претпријатие кое го градите (човечки, социјален или финансиски капитал).

Размисли и дискутирај
Кој би можел да биде вклучен како соосновач на вашето претпријатие? Зошто би ја избрале таа личност?

Втората група на луѓе од која можете да изберет соосновач, или пак да се обидете да ги убедите да бидат соосновачи се **индиректните контакти** со луѓе кои ги поседувате. Ова се луѓе кои ги познавате, но ги познавате преку други луѓе во вашите директни контакти. Едноставно можете да побарате некој од вашите директни контакти да ви препорача некој нивен близок пријател, или познајник кој ги поседува карактеристиките кои што ви се потребни за да биде соосновач. Со оваа група на потенцијални соосновачи можете да градите попрофесионални односи, бидејќи влијанието на тековните односи ќе биде многу помало во однос на првата група.



Каде да побарате соосновачи

Третата група на луѓе од коишто можете да изберете потенцијален соосновач претставува процес на барање на луѓе со кои немате никакви досегашни контакти или врски. Тоа се луѓе со кои **немате никакви односи**, односно целосни странци за вас како примарен основач. Оваа група на луѓе се индивидуалци за кои примарниот основач едноставно смета дека имаат определени предиспозиции за да му помогнат во градење и водење на стартап претпријатието.

Кој каква улога ќе има од соосновачите? Откако ќе ги разрешите првите две дилеми, да имате соосновачи и знаете кој би сакале да биде соосновач заедно со вас во вашето стартап претпријатие, доаѓа ред на уште една дилема, а тоа е кој каква улога ќе има во претпријатието. Овие дилеми не се однесуваат само во однос на називите на работните места или позиции во новата компанија, туку и на улогата, односно придонесот на секој соосновач во развојот на стартап претпријатието во кое се соосновачи.

Можеби сметате бидејќи идејата е ваша вие да бидете главен директор, додека заменици со различни улоги ќе бидат соосновачите. Или пак сметате дека некој од соосновачите ќе биде подобар во управување на стартап периодот на вашиот бизнис, па тој ќе биде „главниот‘‘. Во секој случај, не постои идеално решение или пак решение кое однапред ќе гарантира успех.

Важно е да знаете што може да влијае на правилен распоред на улогите на соосновачите во претпријатието.

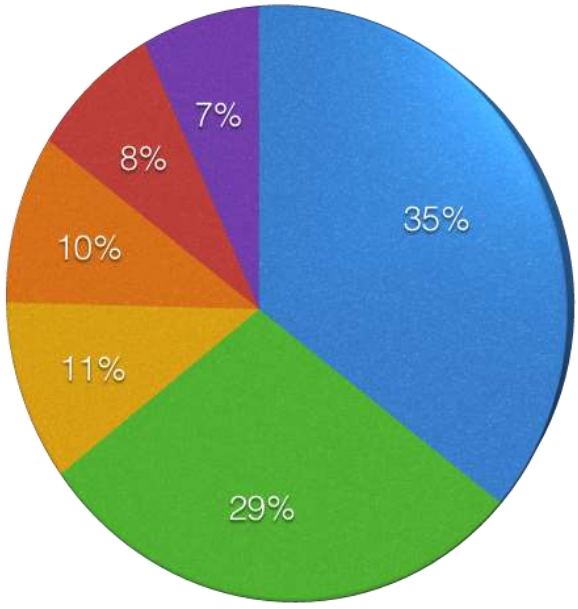
Што ќе влијае на улогата која ќе се додели на секој сооснивач во претпријатието? Следниве фактори треба да ги земете предвид кога станува збор за распределба на улогите:

- **Причина за еден сооснивач да биде дел од тимот на соосновачи**. Првин започнете со самите причини зошто некого сте повикале да биде дел од вашиот тим на соосновачи. Едноставно, дали недостаток на некој потребен капитал за успешно водење на стартапот во овој период е причина за тоа. На пример, доколку со еден сооснивач се обидувате да ги надокнадите вештините и искуството во маркетинг и продажба, јасно е дека тој сооснивач ќе треба да ги води функциите продажба и маркетинг. Кога ќе ја знаете причината, веќе ќе имате претстава која ќе треба да биде улогата на секој од соосновачите.
- **Организациската структура на претпријатието**. Би требало веќе да ја имате дефинирано организациската структура и потребниот менаџерски и неменаџерски кадар во претпријатието за што стана збор во претходното поглавје. Со помош на организациската структура знаете какви менаџерски позиции ќе постојат и колку од нив ќе треба да бидат распоредени помеѓу соосновачите на претпријатието. На пример, можеби ќе имате борд на директори во кој секој сооснивач ќе има подеднаков глас, или пак ќе имате ден главен директор, а останатите соосновачи ќе бидат задолжени за функционалните активности на стартапот како производство, маркетинг, продажба, финансии...
- **Преговарање и договарање.** Сепак на крајот сè се решава со договор помеѓу соосновачите. Најдобро би било да нема проблеми во договарање и одлучување за улогите на секој од соосновачите. Но, во реалноста честопати ова може да претставува една од првите пречки за нормално функционирање на соосновачите во еден стартап. Затоа е добро при преговарање и договарање да се истакнат сите факти базирани на претходните причини и да се одлучи онака како што ќе биде најдобро за идниот стартап, а не за индивидуалците како соосновачи кои сигурно ќе добијат повеќе доколку успее стартапот.

Размисли и дискутирај

Како би ги поделиле улогите на секој од соосновачите? Зошто сметате дека така е најдобро да се поделат улогите?

Што ќе добие секој од соосновачите? Освен дилемите околу улогите, следна важна дилема, можеби и најважна кога станува збор за соосновачи претставува поделбата на колачот од претпријатието кое се гради, односно сопственишство на секој од соосновачите. За повеќето соосновачи на стартап



Уште една дилема: кој колкав процент од сопственоста ќе добие

претпријатие, најголема мотивација е потенцијалната финансиска добивка на соосновачот кога претпријатието ќе успее врз основа на делот на сопственишто што ја има секој од соосновачите. Значи, не се важни платите, затоа што на почетокот тие ќе бидат навистина мали, туку важно е колкав процент од колачот ќе добие секој од соосновачите.

Оваа дилема може да се разреши на два начина. Првиот е да се одложи донесување на одлука во овој момент сè додека стартап претпријатието не застане на нозе, а вториот е уште на почетокот на формирање на тимот на соосновачи да се одлучи кој колкав дел ќе добие од претпријатието.

Предноста да се подели колачот уште на почетокот е што на таков начин ќе се привлечат соосновачи кои имаат потреба од добивање на дел од сопственишството на претпријатието. Од друга страна кога станува збор за подоцнежна поделба помеѓу соосновачите, предноста е што ќе стане јасно кој колкав допринос дава за развој на претпријатието.

Прашањето е кои критериуми сега да се користат за да се подели сопственоста врз претпријатието помеѓу повеќе соосновачи. Како можни критериуми за поделба на колачот можат да бидат следниве:

Придонес на секој од соосновачите. Прашањето е колку секој од соосновачите допринесува во градење на вредноста на стартапот. Нормално, оние соосновачи кои даваат поголем придонес ќе имаат и поголемо учество во сопственичката структура. Генерално, поголема сопственост ќе добие примарниот основач, чија идеја е основата за градење на стартапот. Иако се смета дека идеите немаат вредност и секој може да има идеја, а само малкумина можат да преземаат акција за имплементација на идејата, сепак нормално е оној кој ја разработил идејата да се смета дека дава соодветен придонес за креирање на стартапот. Од друга страна, соосновачите вложуваат и финансиски средства во стартапот, па нормално е да имаат и пропорционално на вложените средства учество во сопственоста врз претпријатието.

Размисли и дискутирај
Кој колкаво учество во сопственоста на претпријатието ќе добие? Зошто сметате дека така е најдобро да се подели сопственоста?

Трошоци на можноста за соосновачите. Честопати учеството на еден соосновач во тим на соосновачи ќе значи „жртвување“ на тековните приходи и благосостојба за да се работи на претпријатие кое сè уште не се знае дали ќе успее. Доколку еден соосновач жртвува повеќе за да биде дел од старатап соосновачки тим, логично е да има и поголемо учество во сопственоста на претпријатието коешто се гради.

Иден придонес на секој од соосновачите. Освен сегашен придонес или потенцијалот, иден придонес на секој од соосновачите може да игра соодветна улога во распределување на колачот. Овој критериум е и најважниот критериум за поделба на сопственишството врз претпријатието, бидејќи над 90% од работата која треба да се заврши е идна работа. Кога станува збор за стартап претпријатие, повеќе истражувања потврдуваат дека попотребни вештини се оние вештини кои се поврзани со специфично искуство како основач на други претпријатие отколку останатите вештини како дел од човечкиот капитал на еден соосновач. Освен специфичните вештини кои ги поседува соосновачот, во поделба на сопственичката структура како иден негов придонес е и времето кое тој може да го посвети за развојот на претпријатието. Оние соосновачи кои целото свое работно време ќе го посветат на развојот на стартап претпријатието се очекува да добијат поголем дел од сопственичката структура.

Уште една работа за која ќе треба да одлучите во оваа фаза на развојот на вашето стартап претпријатие е дали поеднакво да биде поделена сопственичката структра помеѓу соосновачите или некој да добие поголем или помал дел. Од една страна еднаква поделба обезбедува избегнување на несогласувања и рани откажувања на некои од соосновачите, од друга страна не можеме да очекуваме дека секој соосновач ќе има поеднаков придонес за развој на стартапот.

Дилеми по основање на тим

Откако ќе се оформи соосновачкиот тим, основачките дилеми не завршуваат. Примарниот основач и соосновачите ќе продолжат да бидат соочени со различни дилеми кои ќе треба да се решат во стартап претпријатието кое го креираат и развиваат, особено кога ќе започне да се чувствува растот на претпријатието.

Едноставно, растот на претпријатието ќе бара дополнување на капиталот потребен за функционирање на претпријатието кој соосновачите ќе се обидат да го надокнадат преку неосновачи, односно градење на тим на вработени и инвеститори кои обезбедуваат капитал и може да бидат дел од бордот на директори на претпријатието.

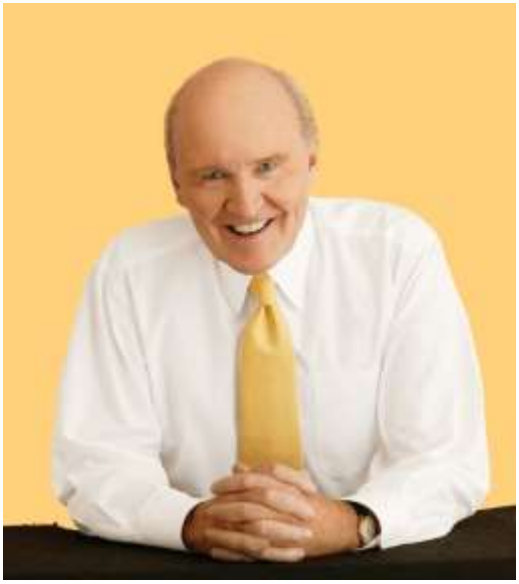
Создавање тим на вработени. Бизнисот не може да опстои само со еден човек, претприемачот. Мора да има луѓе кои ќе изведуваат различни активности заради нормално функционирање на бизнисот и обезбедување на планиран раст и развој на истиот.

Тим претставува група на луѓе, кои работат заедно специфични работни активности за да постигнат претходно дефинирана цел. Вистински тим претставува жива, променлива и динамична сила во која определен број на луѓе работат заедно при што ги дискутираат нивните цели, ги оценуваат идеите, носат одлуки и работат за исполнување на поставените цели на тимот.

> ☞ **Тим**
> група на луѓе, кои работат заедно специфични работни активности за да постигнат претходно дефинирана цел

Кога станува збор за тимска работа, еден претприемач мора да внимава на две основни прашања:

- Кој ќе го сочинува основниот тим на кој ќе се потпира бизнисот?
- Како да се имплементира ефективна и ефикасна тимска работа во бизнисот?



Џек Велш, долгогодишен директор на General Electric предлага 4E рамка за градење на тим кој победува

Тимската работа е основа за успех на секој бизнис. Но доколку како претприемач не успеете да изградите тим кој има потенцијал да победува, тимската работа нема многу да помогне за успешен развој на вашиот бизнис.

За градење тим кој победува е потребно да се користи еден систематски приод наместо градење тим по случајност. Добар систем за градење тимови претставува 4E рамката која ја предлага Џек Велш поранешен CEO на „Џенерал Електрикс“, компанија која ја водел 30-тина години и за кое време ја зголемил вредноста на компанијата за повеќе од 30 пати. Како

еден од клучните елементи за успехот на компанијата е што тој трошел 50% од сопственото време на стекнување, оценување и развој на таленти. Сето ова всушност тој го правел со помош на оваа Рамка 4Е. Еве што вели тој за 4Е:

Ми беа потребни многу години за да ја формирам рамката 4Е. Без сомнение, постојат и други луѓе кои имаат изградено некаква рамка која добро функционира во градењето на победничките тимови. Меѓутоа, јас дојдов до сознание дека оваа рамка е проверено делотворна во сите бизниси и сите граници.

Но, што всушност претставува таа рамка? Рамката претставува збир од 4 критериума врз основа на кои може да се евалвира талентот во еден бизнис. Сите тие критериуми започнуваат на буквата Е (на англиски).

Енергија. Првото Е се однесува на енергија (Energy). Прво што треба да побарате кај луѓето кои сакате да ги вклучите во вашиот тим кој победува е енергија и тоа позитивна енергија. Луѓето со голема енергија се луѓе кои се движат 100 километри на час во околина во која сите се возат со 20 километри на час. Тие се спремни да напредуваат и да работат за секој успех. Џек Велш за овие луѓе вели:

Луѓето кои имаат позитивна енергија вообичаено се екстровертни и оптимисти. Тие лесно покренуваат разговор и се спријателуваат со другите. Денот го започнуваат и го завршуваат полни со ентузијазам, а ретко се заморуваат. Не се жалат бидејќи работат, а сакаат да работат.

Енергизирање. Вториот критериум е енергизирање (Energizing). Освен сопствената енергија потребно е да имаат способност да влеваат енергија и ентузијазам и кај другите луѓе во претпријатието. Оваа способност е навистина важна за еден бизнис бидејќи повеќето луѓе ја губат енергијата со текот на времето, па затоа луѓе со оваа карактеристика овозможуваат една квалитетна работна атмосфера во самиот бизнис. Џек Велш за овие луѓе вели:

Луѓето кои влеваат енергија можат да ги инспирираат членовите на тимот да се фатат за невозможното и во тоа ѓаволски да уживаааат.

Срце – Храброст. Третиот елемент е да имаат срце, односно храброст (Edge) за да носат клучни одлуки. Не се потребни луѓе кои постојано ќе анализираат, а нема да донесуваат одлука во клучен момент. Секогаш треба да се пресече и да се донесе важна одлука. Еве што Џек Велш вели за овие луѓе:

Ефикасните луѓе со срце и храброст знаат кога е време да престанат да проценуваат и да донесат тешка одлука, дури и кога немаат доволно информации.

Спроведување. Четвртиот критериум или пак четвртото Е е спроведување (Execute). Ова е и клучот за целиот овој модел бидејќи без некои резултати претходните 3 Е не се доволно корисни. Оваа карактеристика ги конвертира енергијата и одлучноста во вистински мерливи резултати. За овој критериум Џек Велш вели:

...можете да имате позитивна енергија, да влевате енергија и ентузијазам во другите, да донесувате тешки одлуки, но сепак да не стигнете до целта. Способноста нешто да се спроведе е посебна вештина. Таа подразбира дека личноста знае како одлуките да ги спроведе на дело и да ги турка сè до нивна потполна финализација, надминувајќи ја отпорноста, хаосот и неочекуваните препреки.

Размисли и дискутирај

Креирајте листа на потребни карактеристики за вработени во вашето претпријатие согласно критериумите од 4Е рамката. Зошто сметате дека тие карактеристки се потребни?

Користете ги овие карактеристики за да успеете да изградите тим кој навистина победува.

Инвеститори. За да преживее и расте, еден стартап има потреба од човечки, социјален и финансиски капитал. И основачите на стартапи во таква ситуација обезбедуваат сопствени средства или пак со помош на соосновачи ги надополнуваат потребите за овие видови на капитал. И понекогаш овој начин е доволен и функционира за да се преживее стартап периодот на претпријатието. Но, за голем број на основачи потребниот финансиски капитал едноставно ги надминува неговите можности и можностите на тимот на соосновачи. На пример, зголемување на број на вработени, развој на производот, развој на производствени капацитети за брз раст на претпријатието и други потреби во оваа фаза едноставно ќе бара и многу повеќе пари од можностите на соосновачите. Затоа се јавува потреба од барање на инвеститори надвор од компанијата. На ваков начин сосема непознати луѓе може да влезат во претпријатието со што може да се предизвикаат драматични и неочекувани промени во самото претпријатие.

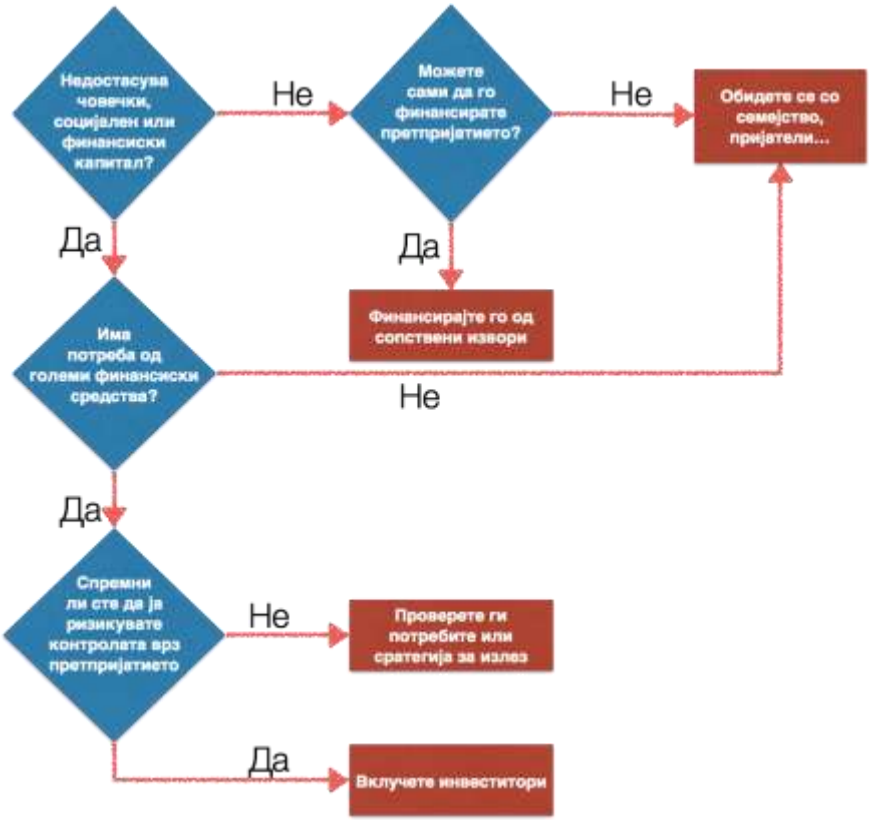
Креирај и направи

Користејќи го финансискиот план кој го креиравте минатата година, проверете дали ќе има недостаток на финансии за претпријатието коешто го развивате. Доколку има како ќе ги обезбедите тие финансиски средства? Со помош на роднини и пријатели или надворешни инвеститори? Креирајте план за обезбедување на финансиски средства.

Дали да се финансира од сопствени средства или да се бара инвеститор? Доколку основачите имаат можност да соберат доволно финансиски средства од сопствени извори за да го финансираат претпријатието сигурно дека е подобро да се оди без надворешни инвеститори. На ваков начин се избегнуваат промени во досегашните планови и бизнис – моделот на самото претпријатие. Кога би можело едно стартап претпријатие да преживее без потреба од надворешни инвеститори? Еве некои ситуации кои би требало да се обидете да ги обезбедите:

- *Соосновачите на претпријатието имаат доволно финансиски средства кои ќе ги вложат во претпријатието*. Едноставно во ваква ситуација секој од соосновачите вложува соодветен износ на пари и се обезбедува доволно голем фонд кој ќе го покрие работењето во стартап периодот сè додека претпријатието не започне да продава, односно генерира приходи.
- *Индустријата во која работи претпријатието не бара голем капитал за започнување*. Доколку индустријата е таква да не се потребни големи финансиски средства за започнување и самиот стартап период на претпријатието, тогаш нема да има потреба од надворешни инвеститори.
- *Претпријатието рано во својата фаза на развој може да генерира поголеми приходи*. Доколку претпријатието има потенцијал да склучи големи договори со големи компании како купувачи или пак да побара предвремено плаќање на дел од таквите договори, тогаш истото нема да има потреба од надворешни инвеститори.

Кога надворешните инвеститори се посакувани? Надворешните инвеститори понекогаш ќе бидат немниновност да се вклучат во стартапот доколку сакаме да успееме. Но, прашањето е кога тие ќе бидат посакувани, односно добредојдени во стартап претпријатието. Кога има потреба од дополнителен капитал, и вие заедно со основачкиот тим можете да го обезбедите тој капитал, тогаш јасно е дека ќе одите со сопствено финансирање. Доколку, пак, немате доволно средства за самите да го финансирате претпријатието, а не се потребни големи финансиски средства можете да се обратите за помош кај роднини и пријатели со што би го позајмиле потребниот износ на финансиски средства.



Кога се вклучуваат надворешни инвеститори во претпријатието?

Проблемот може да се појави кога има потреба од финансии и кога не можете самите да ги покриете тие финансии, а тие претставуваат голем износ. Во таква ситуација, потребно е првин да се запрашате дали сте спремни да ја ризикувате контролата врз вашето претпријатие. Доколку сте согласни на таков чекор можете да се обратите кај потенцијални инвеститори кои би ги донеле тие финансиски средства, а за возврат би добиле дел од сопственоста врз претпријатието.

Креирај и направи: Разрешување на дилемите

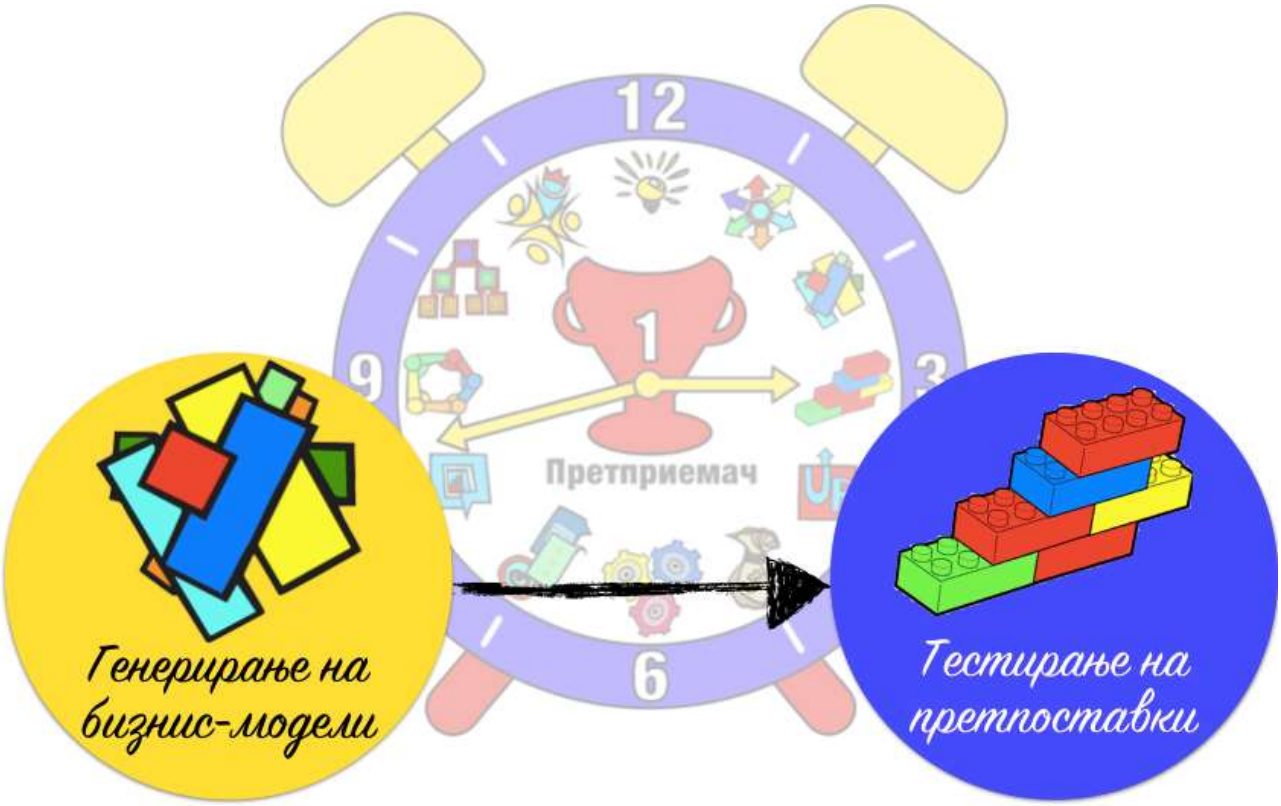
Врз основа на претходно спроведените вежби изработете план за разрешување на основачките дилеми и спроведете ги следниве активности:

- Подгответе презентација на планот при што ќе ги опишете дилемите кои се однесуваат на кариерата, на соосновачи и после основање на претпријатието. Одговорете на прашањето зошто токму такви одлуки сакате да донесете.
- Поттикнете дискусија при презентацијата на планот за разрешување на дилемите. Фокусирајте се на прашањата за потребниот капитал кој треба да се дополни во претпријатето кое го развивате. Дали е сè опфатено? Дали може поинаква одлука да се донесе? Кога може да се донесе поинаква одлука во однос на дилемите?
- Побарајте предлози од страна на соучениците.

3 БИЗНИС МОДЕЛ – РАЗВОЈ И ТЕСТИРАЊЕ

ПРЕКУ ОВА ПОГЛАВЈЕ ЌЕ:

- разликувате повеќе видови на бизнис – модели;
- користите различни техники за дизајн на бизнис – модели;
- се запознаете со циклусот направи - мери - научи
- имплементирате тестирање на претпоставките во бизнис моделите;
- ги знаете најважните параметри кои треба да се измерат;
- знаете да ги преструктурирате бизнис – концептите (пивотирате);
- бидете способен да создадете одржлив и развоен бизнис – модел.



Видови на бизнис – модели

Како што веќе знаете бизнис – моделот за разлика од бизнис – планот претставува динамична компонента на развојот на еден бизнис. Тоа значи дека тој може да се менува и се поттикнува негово менување сè додека не се дојде до форма на бизнис – модел кој ќе обезбеди долгорочна стабилност на компанијата. Вашата задача како претприемач, или како еден од соосновачите на стартап претпријатие е да го менаџирате процесот на дизајн и тестирање на бизнис – моделите. За таа цел, потребно е да знаете какви бизнис – модели може да постојат пред да преминете во фазата на дизајнирање и тестирање на бизнис – моделите. Во наредниот дел ќе видите неколку различни видови на бизнис – модели кои можете да ги инкорпорирате во развој на бизнис – моделот на вашето претпријатие.

Раздвоен бизнис – модел. Концептот на „раздвоено‘‘ претпријатие се базира на постоење на три сосема различни видови на бизниси: бизниси за однос со купувачи, бизнис за иновација на производи и бизнис за инфраструктура. Трите вида на бизниси може да постојат во едно претпријатие, но идеално се раздвојуваат во посебни ентитети за да се избегнат конфликти и непосакувани ситуации. Улогата на односи со купувачите е наоѓање и привлекување на купувачи, додека улогата на иновации е да се развијат уникатни и привлечни производи, а улогата на инфраструктурата е да се изградат платформи на задачите кои се во голем обем и кои се повторуваат. Овој бизнис – модел бара да се раздвојат овие активности и да се фокусира претпријатието само на една од нив бидејќи овие различни видови на бизниси се под влијание на различни фактори кои може да бидат конфликти и да доведат до несакани последици за претпријатието.



Нераздвоен и раздвоен бизнис модел

Што значи раздвојување за бизнис – модел платно и неговите девет елементи?

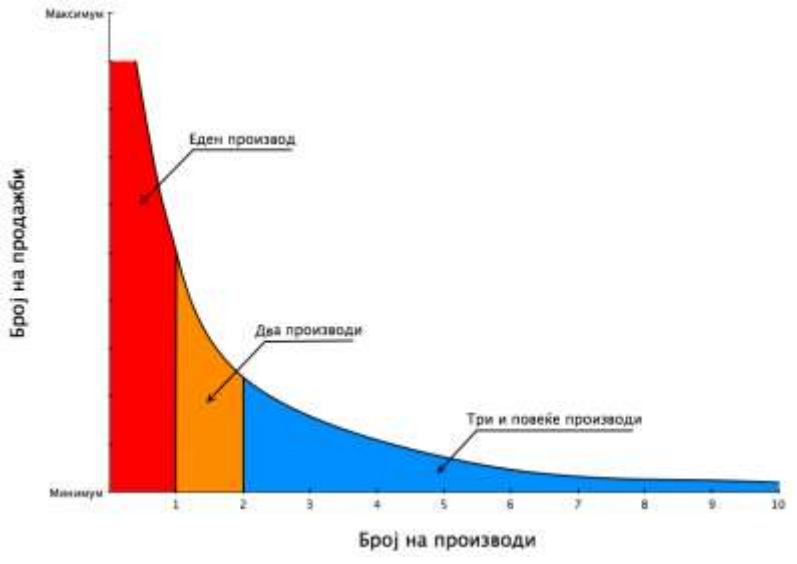
Вредноста ќе биде фокусот на претпријатието на еден од трите вида на бизниси. Може да биде обезбедување на односи со купувачите, иновација на нови производи или пак градење на инфраструктура. На пример, мобилни оператори не конкурираат на основа на иновации во нивната мрежа за добивање на брзина како што беше случај во минатото. Тие постојната мрежа или инфраструктура ја споделуваат меѓу себе, а најголемата конкурентност ја базираат на нивните односи со купувачите и нивниот бренд. Од друга страна, компании кои ќе изнајмуваат инфраструктура на мобилните оператори се

компании кои можат да вложат во доволно големи капацитети на мрежата, а компании кои ќе иновираат ќе ги продаваат своите производи на компании кои ќе ја поседуваат и одржуваат мрежата. На ваков начин ќе имаме промена и во делот на **клучните ресурси** каде веќе нема да биде мрежата, но и во делот на **клучни активности**, каде веќе нема да имаме одржување на мрежата. Тоа исто така значи и промена на **партнери**, така што компаниите кои иновираат мрежи и компании кои изнајмуваат мрежи стануваат партнери на мобилниот оператор. Сето тоа доведува и до промена на трошоците на претпријатието. Овој пристап води и до промена на десната страна на бизнис – моделот во делот на **сегменти на купувачи**, каде сега е фокусот на крајните корисници, **односи на купувачи и каналите** согласно променетите сегменти со што ќе се промени и приходната страна на бизнисот. Компаниите кои иновираат и изнајмуваат мрежа ќе се фокусираат на бизнис-на-бизнис купувачи, за разлика од мобилните оператори кои се фокусираат на крајните корисници.

Размисли и дискутирај
Дали можете да ги раздвоите бизнис – моделите кои ги генерирате на иновации на производи, односи со купувачи и инфраструктура? Кои ќе ви бидат партнери? Дали е трошочно поефикасно да започнете еден од тие нови бизниси?

Едноставно ваквиот бизнис – модел значи да се фокусира претпријатието на суштинскиот бизниси, а останатите да бидат препуштени (аутсорсинг) на други компании кои ќе станат партнери.

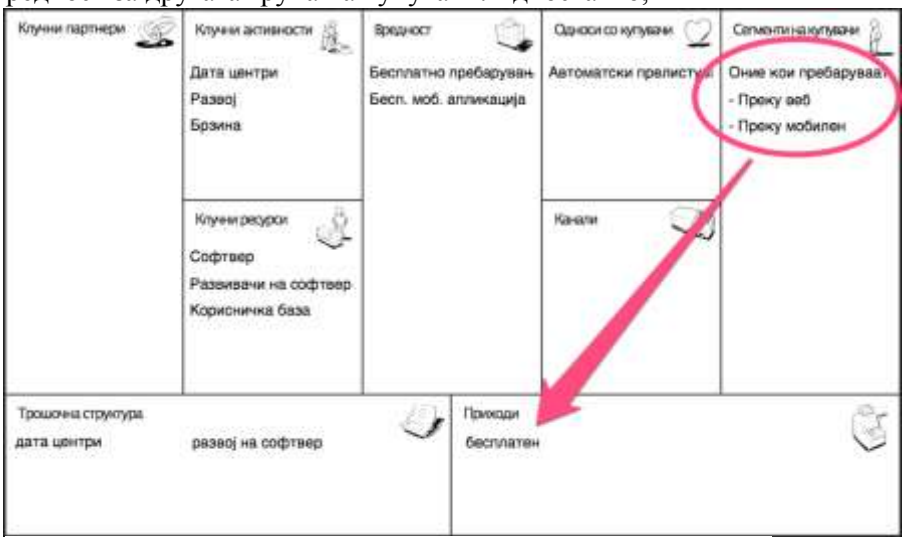
Долга опашка. Бизнис – моделот насловен како долга опашка се фокусира на помала продажба на повеќе производи. Ваквите компании нудат голем број на различни производи кои се продаваат не толку често. Вкупната продажба на ваквите производи може да генерира доста голем приход како и кај традиционалните бизнис модели, со таа разлика што овој бизнис – модел ќе бара помали залихи и силна платформа за таквите производи да ги направи достапни за купувачите. Пример на промена на традиционален бизнис модел кон ваков вид на бизнис модел се случува во издавачката индустрија која во минатото се фокусираше на преглед на повеќе ракописи за книги од многу автори и избор на мал број на автори чии книги ќе се објават и кои ќе генерираат големи приходи за издавачката компанија. Нормално, во такви услови се бираат автори за кои постојат гаранции дека ќе обезбедат покривање на трошоци за лекторирање, печатење и промовирање на книгата. Ваквиот пристап значи дека ќе се објават помалку книги, но кои ќе генерираат доволно големи приходи, што е спротивно на бизнис – моделот „долга опашка‘‘.



Развојот на технологијата и влез на нови компании во издавачка индустрија кои веќе се фокусираат на самоиздаваштво, односно секој автор користејќи платформа како Kindle на Amazon или iBooks на Apple може да издаде електронска верзија на книга. Овие бизнис – модели функционираат на таков начин што привлекуваат голем број на автори и од секоја продажба

земаат дел од колачот. На ваков начин се елиминираат трошоци за лекторирање, печатење и промовирање на книгите со што секој автор може да објави и дистрибуира книга преку нивната платформа која всушност претставува повеќестрана платформа бидејќи ги спојува авторите со читателите. На ваков начин се промовира платформата, а не поединечно објавена книга. Доколку има повеќе корисници на платформата, ќе има и повеќе автори и повеќе производи за продажба, со што ќе има и поголем приход за компанијата.

Повеќестрани платформи. Бизнис – модели на повеќестрани платформи комбинираат две или повеќе различни и независни групи на купувачи. На ваков начин, овие платформи ќе имаат вредност за една група на купувачи, само доколку испорачаат вредност за другата група на купувачи. Едноставно, повеќестраните платформи креираат вредност преку олеснување на интеракцијата помеѓу различните групи.



Едната страна на бизнис моделот на Google

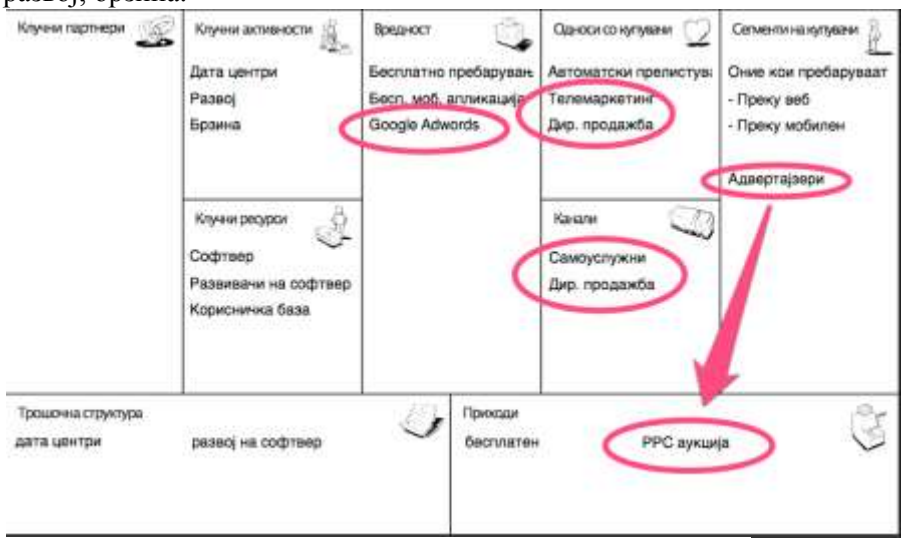
Најдобар пример на повеќестрана платформа претставува примерот на Google. Google ги има следниве елементи во неговиот бизнис – модел:

Сегменти: Кој било кој пребарува на веб или мобилен телефон;
Вредност: бесплатно пребарување, бесплатна мобилна апликација;
Односи со купувачи: автоматски прелистувач;
Ресурси: софтвер, развивачи на софтвер, корисничка база;
Приход: бесплатен;
Трошоци: податочни центри, развој на софтвер и
Активности: датацентри, развој, брзина.

Забележувате дека овој сегмент на пазарот на кој што се фокусира Google воопшто не допринесува во генерирање на приходи за компанијата.

Па како тогаш Google заработува?

Едноставно со тој бесплатен бизнис модел Google стекнува корисници (пребарувачи на содржина на интернет),



Втората страна на бизнис моделот на Google

а некој друг плаќа за тој производ и тој некој друг е сосема поразличен сегмент на купувачи наречени како рекламирачи.

Па така во бизнис – моделот сега ќе имаме:

Сегмент: + рекламирачи;

Вредност: Google Adwords;

Односи: телемаркетинг и директна продажба;

Канали на дистрибуција: самоуслужни и директна продажба и

Приход: PPC (Pay Per Click – плаќање по клик) аукција.

Со овој бизнис модел Google опслужува двостран пазар: корисници и оние кои плаќаат (рекламирачи)

Други примери на повеќестран пазар може да бидат следниве:

- Visa/Mastercard - Банки и трговци (За да успее бизнис – моделот на овие компани тие ќе треба да имаат пазар со повеќе трговци кои ќе ги прифаќаат нивните картички, но и пазар со повеќе банки кои ќе ги издаваат нивните картички).
- eBay - продавачи и купувачи (eBay успева затоа што привлекува голем пазар на продавачи кои продаваат нешто преку нивниот систем, но и голем број на посетители, односно потенцијални купувачи на производите на оние кои ги продаваат).
- LinkedIn - работници и работодавци.
- Дневник, Нова Македонија… - Читатели/Рекламирачи.

Фримиум (бесплатен) бизнис – модел. Бесплатни, односно фримиум бизнис – модели се такви бизнис – модели кои користат обезбедување на бесплатен производ/услуга, со цел да генерираат потенцијална база на купувачи на кои ќе им понудат една од платежните верзии. Голем број на производи како мобилни апликации, или софтвери како услуга претставуваат уште еден нов модел на компании кои имаат голем раст во последниот период. Прашањето кое често се поставува е како тие заработуваат. Најчесто заработката на бесплатни мобилни апликации се реализира преку продавање на дополнителна содржина, пристап до дополнителни карактеристики или пак преку реклами. Начинот на заработка ќе зависи од самиот бизнис – модел кој може да биде:

1. **Бесплатна понуда која се базира на повеќестрана платформа**. Овој бизнис модел најчесто се користи од медиумите кои даваат бесплатна содржина за да привлечат читатели или посетители на нивните веб – страници, а продаваат простор за реклами на рекламирачи. Колку повеќе читатели има претпријатието со ваков бизнис – модел, толку повеќе ќе може да генерира од продажба на рекламен простор.



Бесплатен бизнис – модел може да се користи за брзо генерирање на голем број на потенцијални купувачи

2. **Бесплатна опција со можност за дополнителни платежни опции**. Многу претпријатија кои нудат софтвер како услуга нудат бесплатна опција каде што постојат одредени ограничувања во однос на карактеристиките на производот. На пример, тука бесплатно од платежно се ограничува со ограничување во однос на број на корисници или ограничување во однос на број на карактеристики. На пример, Evernote, нуди

бесплатна опција со ограничување на количина на податоци кои месечно ќе се аплоадираат. Hootsuite ограничување на број на социјални медиуми кои може да се поврзат со апликацијата. Кога станува збор за Hootsuite тие пред сè имаа целосен бесплатен модел, додека продаваа само мобилна апликација. На таков начин компанијата привлече голем број на потенцијални купувачи, го искористи моментумот за подобрување на производот и го редизајнира бизнис – моделот со вклучување на неколку платежни опции.

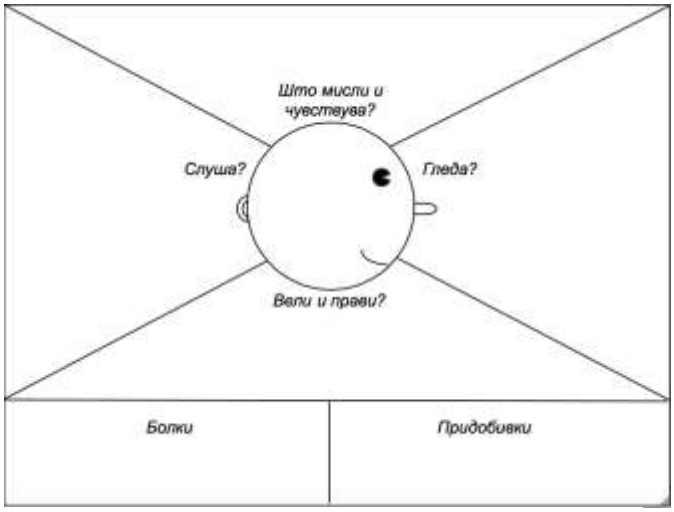
3. **Бесплатна или нескапа почетна понуда за генерирање на повторување на купувањето**. Овој бизнис модел го користат мобилните компании кои нудат бесплатни или евтини телефони, со цел корисникот да продолжи договор или да склучи долгорочен договор со компанијата. На ваков начин се обезбедува дека компанијата ќе генерира доволно приход во следниот период со што ќе ги покрие трошоците за иницијалната понуда со која може дури и да оди во загуба.

Отворен бизнис – модел. Отворените бизнис – модели се фокусираат на начинот на кој се креира вредноста во компанијата, односно дали компанијата во креирање на вредноста ги користи само внатрешните ресурси или е отворена за надворешни партнери. Отворен бизнис – модел се однесува и на отвореноста да компанијата биде партнер во иновации на други компании. Денес скоро сите компании користат некаков вид на отворен бизнис – модел, односно отворена иновација кога станува збор за нивната вредност. Најголемите иноватори ги користат купувачите за да генерираат бизнис – идеи за подобрување на нивните производи, користат партнерски компании или универзитети за да развијат нова технологија.

Техники за дизајнирање на бизнис – модели

Може да се користат 6 техники за дизајнирање на бизнис – модели и тоа: увид во купувачи, идеизација, визуелно размислување и прототип.

Увид во купувачи. Оваа техника подразбира гледање на бизнис – моделот преку очите на купувачите. Едноставно преку оваа техника се прави обид претприемачот да застане на местото на купувачот и да почувствува како тековниот дизајн на бизнис – моделот ќе влијае на вредноста што ќе ја добие од таа компанија. Освен тоа, со оваа техника може да се користат и состаноци и прашалници преку кои ќе се обезбеди добар увид во потенцијалните купувачи, нивното мислење и нормално нивните желби со цел истите да бидат интегрирани во самиот бизнис – модел.



Мапа на емпатија како алатка за изработка на профил на купувачот

Со помош на техникава, целта е да се разберат купувачите, нивните потреби,

проблеми и желби и како вредноста може да се создаде испорача за да се задоволат тие нивни потреби, желби и проблеми.

Затоа и сите алатки кои овозможуваат соодветно профилирање на купувачите се добредојдени. Како една од доста корисни алатки која во последно време се користи од страна на компаниите е мапа на емпатија развиена од компанијата за визуелно размислување - XPLANE.

Може да се забележи дека истата има 6 елементи. Инаку, исто така можете да забележите како ве води низ процесот да дојдете до болките и придобивките за купувачите. Целосно навлегувате и го заземате неговото место за да откриете што мисли и чувствува, што гледа, што слуша и што вели и прави за на крајот да ги извлечете најголемите болки и придобивки за него.

Првиот елемент се однесува на тоа **што купувачот гледа во неговото опкружување**. Тука се внесува едноставно сè она што купувачот го гледа. Така преку одговор на следниве прашања може да се пополни овој елемент на алатката:

- Како изгледа неговото опкружување?
- Кој сè го опкружува купувачот?
- Кои се неговите пријатели?
- На какви видови на понуди купувачот е изложен на дневна основа?
- Со какви проблеми се среќава?

Вториот елемент се однесува на уште едно сетило на купувачите, а овојпат наместо вид станува збор за слух, односно **што слуша купувачот** или како опкружувањето влијае на купувачот. Следниве прашања може да помогнат во пополнување на овој елемент на алатката:

- Што зборуваат неговите пријатели? Сопружници?
- Кој навистина влијае врз нив и како?
- Кои медиуми се влијателни за него?

Освен гледање и слушање, купувачот и **размислува и чувствува** што исто така е важно за нас за да обезбедиме дека на соодветен начин ќе се фокусираме на него. Овој дел од мапа на емпатија се обидува да открие што се случува во умот на купувачот. Следниве прашања може да помогнат:

- Што е она што е важно за него, а не го искажува јавно?
- Што е со емоциите на купувачите, односно силата која ги поттикнува да одат напред?
- Што е она што ги остава без спиење навечер?
- За што сонуваат? Кои се нивните аспирации?

Следниот елемент од мапата за емпатија се однесува на она **што купувачот кажува и прави**. Овој елемент се однесува на она што купувачите јавно го кажуваат и прават. Следниве прашања би требало да се постават:

- Какво е нивното однесување?
- Што кажуваат на другите?
- Која е резликата помеѓу она што го кажуваат или прават и она што го мислат и чувствуваат?

И последните два елемента се однесуваат на болките и придобивките на купувачите. Кога станува збор за **болките**, тие се однесуваат на најголемите фрустрации, ризици и препреки за реализирање на целите на купувачите. Од друга страна придобивките се однесуваат на сè она што купувачите навистина сакаат да го постигнат, мерки на успех како и стратегии кои ги користат за реализација на нивните цели.

Креирај и направи
За веќе генерираните бизнис модели креирајте мапи на емпатија за купувачи. Што ви кажуваат дека треба да направите во однос на бизнис – моделот генерираните мапи?

Идеизација. Мапирање на еден постоен бизнис – модел е една работа, но креирање, односно генерирање на сосема нов бизнис – модел не е толку едноставно. Потребен е креативен процес за генерирање на поголем број на идеи за бизнис – модел. Иновирање на бизнис – модели не е нешто што ќе бара да се погледнат постојни бизнис – модели, туку иновирање на бизнис – модели претставува процес во кој ќе се предизвика сегашноста за да се дизајнираат оригинални модели кои задоволуваат сè уште незадоволена потреба, нова потреба или скриена потреба. Процесот на идеизација може да се подели на две фази. Првата фаза е **генерирање** на идеи за бизнис – модели, каде се бара колку што може повеќе бизнис – модели, и втората фаза е **синтеза**, при што се анализираат генерираните модели, дискутираат и комбинираат во неколку можни решенија.



Кога станува збор за генерирање на идеи постојат многу начини за зголемување на креативниот процес за што стана збор во првите поглавја од претходните две години, тука ќе споменеме уште една техника, и тоа техника на **„што ако“ прашања**. Ваквото прашање е само почеток на тоа каде може да не доведат можните одговори, на кои секогаш можеме повторно да имаме ново вакво прашање. На таков начин ги предизвикуваме конвенционалните размислувања и видувања кои едноставно не држат во тековната „нормална“ ситуација. Оваа клучно прашање може да се постави на секој елемент од бизнис – моделот. На пример, една „бурекџилница“ може да си ги постави следните прашања:

- Што ако можеме да направиме бурек од здрава храна?
- Што ако можеме да ги испорачаме до врата на купувачите нашите производи?
- Што ако можеме да воведеме месечна претплата за големи попусти на големи потрошувачи?
- Што ако можеме да примаме нарачки преку мобилна апликација?
- Што ако можеме да воведеме секој купувач преку мобилна апликација да ги избира состојките во нашиот бурек и веднаш да го нарача истиот?

Креирај и направи
За веќе генерираните бизнис модели поставувајте „што ако“ прашања. Дојдовте ли до некои подобрувања во однос на иновативноста на бизнис моделот?

Забележувате дека овие прашања веќе водат на различни сосема нови идеи во однос на различните елементи на бизнис – моделот. Од друга страна секоја нова идеја во однос на еден елемент во

бизнис – моделот ќе предизвика промена во другиот. На таков начин можеме да генерираме сосема нови иновативни бизнис – модели.

Бидете свесни дека секогаш може да се дојде до нешто ново и иновативно. Иновација претставува и иновација во бизнис – модел како што може да биде компанија која ги испорачува на сосема нов и уникатен начин сопствените производи. Едноставно, ИКЕА го иновира начинот на малопродажба на мебелот, а не самиот мебел. Скајп иновирал бизнис – модел за сосема нова вредност на купувачите, телефонски разговори преку интернет. Доколку претприемачите на овие компании продолжиле да живеаат во тогашната сегашност, овие производи, односно денешниот стил на живеење кој ни е познат не би го имале. Затоа секогаш постои простор да се иновираат нови бизнис – модели.

Креирај и направи: Генерирање на иновативни модели

За бизнис – идејата и претходно генерираните бизнис – модели како тим барајте одговор на следниве прашања:

- Дали нашиот тим е доволно разновиден за да генерира свежи идеи за бизнис – модели?
- Кои елементи од бизнис моделот ќе треба да ги проучиме пред да генерираме идеи за нови бизнис – модели?
- Каква иновација можеме да замислиме за секој елемент од бизнис – моделот?
- Кои се најважните критериуми за приоритизација на идеите за бизнис – модели?
- Како изгледа комплетниот бизнис модел за секоја од избраните бизнис – идеи?

Визуелно размислување. Визуелно размислување претставува една од најважните техники за дизајн на бизнис – модели. Оваа техника подразбира користење на слики, флипчарт табли, пост ит белешки, за да се конструира и поттикне дискусија во однос на различните елементи на бизнис – моделот. Користете пост ит белешки за елементите на бизнис – моделот и притоа можете да користите различни бои на белешките со цел да потенцирате нешто. На една белешка пишувајте само по еден елемент од бизнис моделот со фломастер. Можете да користите и цртежи за да поттикнете креативно размислување помеѓу членовите на тимот со цел да не се ограничуваат на една веќе постојна идеја или начин на функционирање на бизнис – моделот.

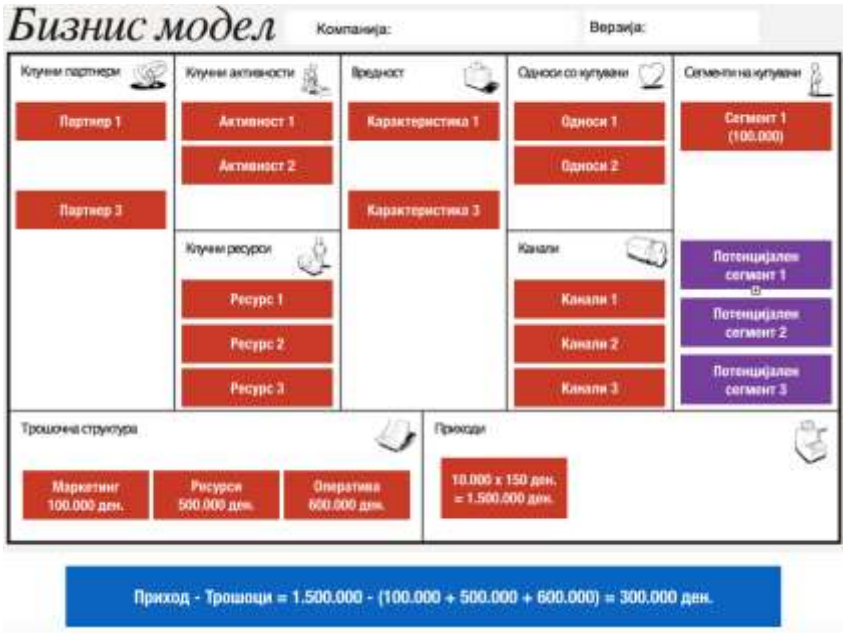


Визуелизацијата е клучна за дизајн на иновативни бизнис модели

На ваков начин ќе ја подобрите комуникацијата помеѓу членовите на тимот, но и ќе поттикнете конструктивна дискусија која ќе резултира во многу подобар бизнис – модел од иницијално генерираниот бизнис – модел.

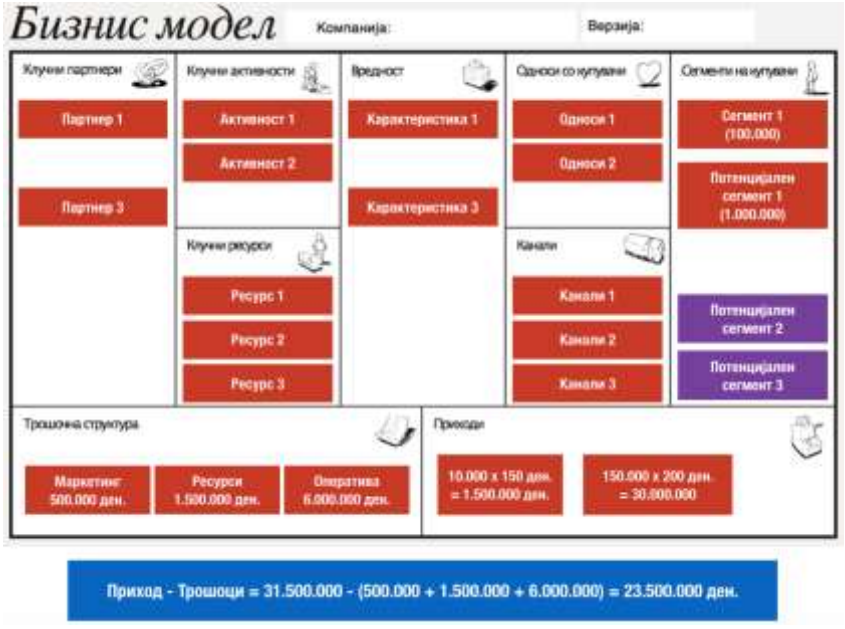
Изработка на прототип. Изработка на прототип претставува добра алатка за дизајн на нови и иновативни бизнис – модели. Изработка на прототип како техника доаѓа од инженерските дисциплини каде што се користи за дизајн на производот. Кога станува збор за изработка на прототип на бизнис – модел, не станува збор за изработка на скица на бизнис

– модел платно со сите елементи на бизнис – моделот. Изработка на прототип на бизнис – модел треба да ни каже што ќе се случува доколку се измени некој елемент на бизнис – моделот. Што доколку додадеме уште еден сегмент на купувачи? Што доколку додадеме уште еден извор на приходи? Какви ќе бидат последиците доколку ги отстраниме скапите ресурси и одиме со аутсорсинг како опција? Тоа значи дека ќе треба да вклучиме бројки во самиот бизнис – модел, односно да дојдеме до пресметки на приходи и трошоци и да провериме дали приходите се поголеми од трошоците и за колку. На пример, доколку знаеме дека фокусниот сегмент на купувачи обезбедува 100.000 потенцијални купувачи на месечна основа, при што нашите проценки и анализи ни кажуваат дека 10% од тие потенцијални купувачи ќе бидат месечни купувачи во претпријатието, тоа значи дека ќе генерираме 10.000 купувачи кои ќе плаќаат по 150 денари за нашиот производ или услуга, или вкупно генериран приход ќе изнесува 1.500.000 денари. Трошоците ги имаме предвидено во нашиот финансиски план и знаеме дека за маркетинг месечно ќе издвојуваме 100.000 денари, за ресурсите 500.000 денари, додека за оперативната функција ќе издвојуваме 600.000 денари. Вкупно трошоците ќе изнесуваат 1.200.000 денари на месечна основа. Сега веќе можеме да видиме дали овој бизнис – модел ќе произведе претпријатие кое ќе работи со загуба или добивка. Во овој случај имаме 1.500.000 денари приходи и 1.200.000 денари трошоци, што значи дека претпријатието ќе реализира добивка од 300.000 денари месечно.



Прв прототип на бизнис модел

Овој прототип ни кажува дека бизнис – моделот може да биде прифатлив, бидејќи секој бизнис модел кој ќе генерира загуби треба да се отфрли или редизајнира. Но, што станува доколку сменime некој елемент, на пример со додавање на уште еден сегмент на купувачи?



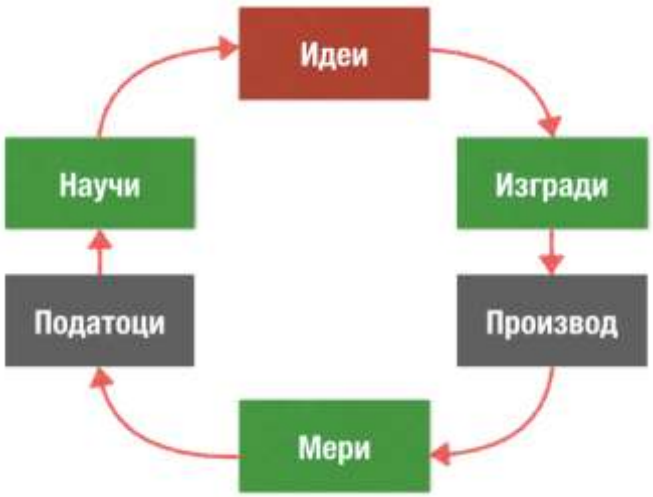
Втор прототип на бизнис – модел

Потенцијалниот сегмент за кој анализите ни кажуваат дека

има еден милион потенцијални купувачи од кои 15% ќе купуваат кај нас, доколку го вклучиме во бизнис моделот ќе обезбеди да генерираме дополнителен приход во износ од 30.000.000 денари бидејќи на тој сегмент на пазарот производот/услугата ќе ги продаваме по 200 денари наместо 150 денари. Тоа значи дека вкупно приходот кој ќе го реализираме од тие два сегменти е 31.500.000 денари. Од друга страна, ваквиот бизнис – модел ќе генерира дополнителни трошоци за претпријатието во маркетинг, ресурси и оператива на 500.000, 1.500.000 и 6.000.000 денари респективно. Сега ќе можеме да ги пресметаме вкупните трошоци кои изнесуваат 8.000.000 денари и кога ќе ги одземеме од вкупните приходи (31.500.000 денари) ќе добиеме профит од 23.500.000 денари. Во една ваква ситуација кога треба да избираме помеѓу двата бизнис – модели сигурно дека вториот прототип ќе биде подобар.

Направи - мери - научи циклус

Еден од клучните концепти кога станува збор за бизниси во започнување е лин стартап концептот, при што суштината на тој концепт лежи во направи – мери – научи процесот. Со помош на овој процес во една компанија може да се прави што било, од развој на визија преку развој на карактеристики на производи, па сè до развој на канали и маркетинг – стратегии. Како што можевте да видите досега, бизнис – моделот е основата на градење на основи на едно претпријатие, но имаме повеќе бизнис – модели за кои можеме да креираме прототипи. Со направи – мери – научи циклус ние треба да ги тестираме претпоставките во бизнис – моделот за да потврдиме дали тоа е навистина така. Што доколку во претходниот случај нема да имаме 150.000 купувачи од вториот сегмент туку само 10.000 купувачи, а зголемувањето на трошоците ќе остане исто? Дали тогаш ќе имаме добивка?



Направи - мери - научи циклус

Самиот процес започнува од **идеја** за нешто. Може да биде за нов бизнис, за подобрување на постојниот, или, пак, за подобрување на процеси или решавање на определени проблеми во самата компанија. Затоа следната фаза е да се **изгради** нешто што ќе бида базирано на таа идеја. Може да биде бизнис – модел за што зборувавме претходно, може да биде модел на производ, или, пак, модел за тестирање на нешто што се гради. Резултатот од оваа фаза е да се добие производ, или, пак, бизнис – модел или пак модел спремен за симулација врз основа на тоа што сакаме да направиме (изградиме).

Следната фаза е фазата на **мерење** при што се набљудува, тестира и следи однесувањето на моделот којшто сме го креирале, во услови кои или ги имитираат реалните или пак се користат реални услови. На пример, бизнис моделот може да се тестира со купувачи во реални услови. Моделот на производ може да се тестира во симулациони услови, за да се мерат одредени

параметри на однесување на тој производ, додека пак потребата на купувачи може да се тестира со помош на понуда на самиот производ во релани услови, односно опкружувања. Она што е важно е во оваа фаза да се мерат постигнатите резултати кои ќе треба да генерираат податоци. Тие податоци претставуваа вовед во следната фаза, односно фазата **учење**. Во оваа фаза резултатите од мерење се трансформираат во знаење со што претпоставките, односно хипотезите ќе бидат или потврдени или отфрлени. Потврдени хипотези значи нивно прифаќање и користење и понатаму во самиот модел, додека отфрлени хипотези ќе значи дека нешто треба да се промени и да се започне со нова итерација на процесот.

Тестирање на бизнис – модели

Сега веќе кога имате повеќе бизнис – модели спремни за тестирање вашата работа како иден претприемач досега беше да дојдете до тие бизнис – модели. Бизнис – моделите кои ги имате содржат различни претпоставки кои треба да се потврдат. Потврдата треба да дојде од потенцијалните купувачи, а не од вас или вашите коосновачи.

Од друга страна, овие бизнис – модели се дефинирани врз основа на различни сегменти и различни потреби за карактеристики на решението, па затоа и не можете да започнете со тестирање на сите одеднаш. Одлуката да ги тестирате сите само ќе ве заглави во една напорна работа и ќе го одложи практичното започнување на самиот бизнис, а со тоа и почетокот на генерирање на приход ќе биде одложено. Не значи дека она што досега сте го развиле нема да се примени во иднина, но нашата цел е да започнеме со најнадежниот бизнис – модел, оној со најголем потенцијал за генерирање на приход за вашиот бизнис. Затоа е потребна приоритизација на бизнис – моделите кои досега ги имаш развиено.



Тестирање на претпоставките ќе ви помогне да знаете дали бизнис моделот навистина ќе биде успешен или нешто треба да смените

Во зависност од бизнисот и сегментите на пазарот може да се користат различни критериуми за рангирање на овие бизнис – модели. Тука ќе презентираме една можна приоритизација со едни од најважните критериуми:

- **Ниво на потреба на решението.** Станува збор за нивото на болката или желбата која сегментот ја чувствува за проблемот кој тој бизнис – модел го решава.
- **Големина на сегментот.** Поприоритетен е сегментот кај кој постои доволно голема критична маса на купувачи кои имаат потреба од нашето решение.
- **Цена**. Колку можете да наплатите? Ова е важно прашање бидејќи како еден претприемач сакате да наплатите колку што може повеќе за вашиот производ или услуга.

- **Пристапност до сегментот**. Како ќе дојдете до определениот сегмент? Колку е полесна пристапноста, толку побргу ќе генерирате резултати. Затоа и важноста од овој критериум при приоритизација на развиените бизнис – модели.

	Ниво на потреба	Големина на сегментот	Цена	Пристапност	Вкупна
Тежина на критериумот	5	3	2	1	
Бизнис модел 1	3	5	8	7	
Бизнис модел 2	8	2	8	3	
Бизнис модел 3	6	4	5	2	
Бизнис модел 4	7	3	5	7	
Бизнис модел 5	4	4	6	9	
Бизнис модел 1	15	15	16	7	53
Бизнис модел 2	40	6	16	3	65
Бизнис модел 3	30	12	10	2	54
Бизнис модел 4	35	9	10	7	61
Бизнис модел 5	20	12	12	9	53

Приоритизација на бизнис-модели

Овие критерими се наведени по важност, односно најважен е првиот, а помалку важен е вториот. Заради еден ваков случај најдобро е да се подготви една *вредносна анализа* на бизнис – моделите во однос на секој од критериумите.

Ќе го илустрираме ова преку еден пример. Најпрво ќе ги дефинираме тежините на секој од критериумите, така што нивото на потребно решение ќе има тежина 5, големина на сегментот ќе има тежина 3, цената ќе има тежина 2 и пристапност ќе има тежина 1.

Ќе користиме оценка од 1 до 10, каде 10 е најдобра, додека 1 е најслаба.

Од анализата добиваме дека бизнис – моделот 2 е највреден за да продолжиме со тестирање на хипотезите и развој на истиот во наш иден бизнис доколку се докажат хипотезите.



Тестирањето на бизнис – моделот значи да излезете надвор од канцеларијата и да се видите и разговарате со купувачите.

Сега следува следниот логичен чекор, тестирање на сите претпоставки дефинирани во бизнис – моделот. Сè она што досега го поставивте во бизнис – моделот претставуваат хипотези, односно претпоставки. Едноставно сè уште не знаете дали тоа е точно или не.

Многу претприемачи прават грешка што тие хипотези ги земаат здраво за готово и го започнуваат бизнисот, без притоа да се уверат дека хипотезите се факти.

Тестирањето едноставно претставува да излезете надвор и да ги тестирате претпоставките и да пронајдете разни увиди директно од купувачите и партнерите.

Со тие информации што ќе ги добиете од купувачите и партнерите го менувате бизнис – моделот доколку треба да се менува, а во 99% на случаи ќе треба.

Тоа менување значи креирање на нови хипотези или прилагодување на постојни или пак целосно отстранување на некои невалидни хипотези. Тука предвидувате нови експерименти и тестови со кои повторно настапувате надвор од вашата канцеларија таму каде што се вашите купувачи.

Потсетете се стартап е привремена организација и ништо не е конечно сè додека не се потврди во целост.

Започнете со сегментите на купувачите. Кои се тие. На пример, дали се тие:

- Мажи
- Од 30-45 години
- Од градските подрачја
- Кои излегуваат секоја вечер.

Прашањето е дали навистина се тие купувачи. Разговарајте со нив и проверете дали го сакаат и бараат вашето решение, односно вредноста во бизнис моделот.

Потоа дизајнирајте експерименти. На пример, можете да дизајнирате:

- Google Adwords кампања за собирање и анализирање на податоци при што ќе ги праќате потенцијалните купувачи до вашиот веб сајт каде ќе го опишете решението и ќе побарате да се регистрираат за да добијат информација кога решението ќе биде достапно за купување. На ваков начин ќе видите дали навистина постои интерес за вашето решение. Ќе видите колку ќе ве чини генерирање на еден потенцијален купувач...
- Состанок со некои од нив, во кој ќе разговарате за специфични елементи на решението како и бизнис – моделот во целост. На состанокот можете да презентирате и прототип на производот (модел, скица). Гледајте како се однесуваат бидејќи нема секој потенцијален купувач да биде искрен со вас во однос на вашите прашања.

Креирај и направи

Започнете со тестирање на бизнис моделот со тоа што ќе контактирате 5 потенцијални купувачи и ќе разговарате за елементите од вашиот бизнис модел. Какви резултати добивте? Какво е нивното однесување?

Соберете ги информациите и анализирајте ги податоците до коишто дојдовте. Дали се потврдуваат или некои претпоставки треба да се отфрлат. Кои нови претпоставки произлегуваат?

Прашањата на кои овие експерименти и тестови треба да дадат одговор се следниве:

- Дали резултатите ги потврдуваат хипотезите?
- Зошто да?
- Зошто не?
- Дали хипотезите треба да се модифицираат?

Уште една алатка која може да се користи за тестирање на претпоставките во бизнис – моделот и особено претпоставки во однос на вредноста е **минимално одржлив производ**.

Кај постојни компании со постојни купувачи лесно се доаѓа до листа со сите карактеристики на производот или услугата кои купувачите ги сакаат. Тие едноставно веќе имаат купувачи. Кога веќе ги имаат купувачите лесно може да ги прашаат што сакаат. Лесно може да забележат кога се незадоволни и зошто се незадоволни. Лесно можат да извлечат увиди од продажбата и да видат кој модел најмногу се продава, а кој најмалку и која е разликата меѓу тие модели. Лесно имаат увид во сите контакти со купувачи на ниво на целата компанија.



Во случај на стартапи, купувачите ќе бараат да им се каже што сакаат

Кога сите тие информации ќе ги соберат на едно место, ќе ги анализираат и толкуваат, ќе дојдат до стотици нови можни карактеристики на производот или услугата, како и вредностите кои ги бараат купувачите.

Но за стартапи не е исто. Не ни може да биде исто. Затоа што стартапи немаат купувачи. Кога имате купувачи многу е полесно да разговарате со нив, да го следите нивното однесување, да ги анализирате… Но, во случај на стартапи кога се започнува, не постојат купувачи. Ниту пак имате постојни бази на податоци кои ќе можете да ги искористите и во кои ќе бидат запишани сите однесувања на купувачи, нивните барања, изразени желби, изразени потреби или проблеми, како и податоци од продажба. Без овие информации дефинирање на вистинските карактеристики, односно вредности на вашиот производ или услуга ќе биде навистина тешко.

Во случајот на стартапи, купувачите ќе бараат вие да им кажете што тие сакаат. Тие сметаат дека вие знаете што тие сакаат. Веројатно тие досега користат некакво решение. Зошто вашето решение ќе биде подобро од онаа што тие досега го користат?

Во многу случаи токму оваа е суштината на успехот на еден стартап. Сакате да испорачате уникатна вредност на купувачите, ќе мора да ги знаете овие одговори на овие прашања.

Замислете си кога влегувате во продавница и не знаете што ви треба, едноставно влегувате за да разгледате. Но, вие сте веќе голем потенцијален купувач за продажниот тим кој е во таа продавница. Доколку од другата страна имате искусен и добро обучен продажен тим вие нема да излезете со празни раце. Но, доколку продажниот тим забележува дека вие не сте сигурни што сакате или што ви треба, веднаш ќе се обиде да ви понуди некои производи кои ќе бидат најблиску до вашите потреби. Во текот на разговорот тие ќе дознаат нешто за вас, ќе знаат да ја персонализираат понудата во однос на вас и ќе ви понудат нешто што не можете да го одбиете.

Сличниот процес е и тука кога станува збор за стартапи кои сакаат да понудат уникатен производ или услуга на пазарот. Таа уникатност подразбира дека купувачот можеби уште не е ни свесен дека има потреба или пак дека има таков проблем.

Вообичаено, кај постојни компании, тимот за развој на нови производи создава документ со листа со сите карактеристики кои што купувачите ги сакаат. Тоа значи дека пребаруваат по нивните бази на податоци и разговараат со клучните купувачи за да дојдат до конкретна листа со сите карактеристики за новиот производ или услуга. Потоа следува процесот на специфицирање, развој, дизајн, производство и испорака. Тоа е еден стандардизаиран процес кој во постојните и особено големите компании се одвива постоајно.

Но, стартапот се базира на претпоставки, што само по себе може да значи дека се погрешни. А, претпоставките не се ни приближно еднакви на факти.

Па, како треба да постапи еден стартап за да изгради производ колку што може побргу, со колку што може помалку грешки којшто купувачите ќе го сакаат или купуваат, а притоа да не потрошат, месеци па и години?

Забележувате дека во ова прашање ги потенцираме зборовите:

- Побргу,
- Помалку грешки,
- Ќе го сакаат и купуваат и
- Да не потрошиме месеци или години.

Ако тргнеме директно со развој на компанијата, а купувачите немаат директен инпут во идеизацијата и развојот на нови производи, може да излезе дека тие производи или услуги нема да ги задоволат потребите на купувачите.

Тоа е расфрлање на:

- Време,
- Луѓе,
- Материјали и
- Ресурси

А, сè што има стартапот е во мали количини и затоа е опасно да се копираат големите копмании во оваа фаза на еден стартап.

Затоа и ни е потребен **минимално одржлив производ** - производ со минимум карактеристики кој служи само да се добие фидбек од страна на купувачите.

Минимално одржлив производ претставува верзија на нов производ кој му овозможува на стартап тимот да собере максимален износ на валидирано знаење за купувачите со најмали вложени напори. Вие со помош на ваков производ едноставно сакате да го разберете најмалиот сет на карактеристики за кои купувачите би платиле за првата верзија на вашиот производ или услуга.



Без минимално одржлив производ вие ризикувате да се расфрлувате со време, лѓе, материјали и други ресурси. Сè она што најмалку го поседувате.

Стартап процесот може да се гледа како серија на повеќе вакви производи. На пример, минимално одржлви производ за проверка на концептот веб страница на која ќе бидат опишани карактеристиките на производот/услугата и бенефитите што истиот ќе ги нуди на купувачите. На таа страна ќе има и повик за акција во вид на регистрација за повеќе информации. Генерирајќи посетители на таа страница ќе знаете дали и колкав интерес постои за таквото решение со токму тие карактеристики. Менувајќи го изгледот и содржината (описот на карактеристики и бенефити) на веб страницата ќе видите што мора да остане како карактеристика, а за што потенцијалните купувачи сметаат дека не им е потребно. Забележувате дека пристапот овозможува тестирање без вистински производ, туку минимално одржлив производ како опис на карактеристики и бенефити.

Вториот минимално одржлив производ веќе може да биде скица или цртеж на производот преку кој се согледуваат функационалностите дефинирани со веќе утврдените карактеристики. Со овој втор производ следуваат состаноци во коишто ќе ги презентирате скиците и ќе разговарате за можни подобрувања, цена која би ја платиле и дали би го купиле решението.

Креирај и направи

Дефинирајте го процесот и различните видови на минимално одржлив производ. Контактирајте 5 потенцијални купувачи опишете му ги карактеристиките на производот и скицата. Што велат тие? Ќе помине ли таквото решение? Ќе бидат ли задоволни? Ќе купат ли такво решение од вас?

Третиот минимално одржлив производ веќе може да биде прототип на производ при што потенцијалниот купувач ќе може да го држи во рацете, да го проба и да ги почувствува бенефитите од него. Повторно ќе добиете соодветни ифнормации за самиот производ, карактеристики и функционалности.

Ваквиот процес на тестирање претставува еден минимално одржлив производ, па следува втор, па трет и сè додека не се добие една форма на производот или услугата која ќе биде навистина усогласена со проблемот на купувачите и со пазарот воопшто.

Овој процес наједноставно презентиран би бил на следниов начин.

1. Го презентирате минимално одржливиот производ,
2. Го прашувате купувачот што мисли.
3. Одговорите може да бидат

- Промени го тоа и тоа
- Добро е но…
- Одлично е

Како што добивате повеќе фидбек, додавате и повеќе карактеристики на производот или услугата, но и ги отфрлате иницијалните карактеристики за кои ќе утврдите дека купувачите не се толку многу заинтересирани.

Стив Џобс има кажано дека: *не можете едноставно да ги прашате купувачите што тие сакаат и потоа да се обидете да им го дадете тоа. Додека да го испорачате, тие ќе сакаат нешто друго*.

Во случајот на Apple и iPhone тие веќе имаат еден претходен производ, каде што голем број на карактеристиките на првиот iPhone се имплементирани во истиот. Тој производ е iPod. На iPod—от му додаваат карактеристики на телефон, но по една добра анализа и комуникација со купувачите за препознавање на нивните потреби.



Apple не започнал директно со развојот на нивниот iPhone, туку претходно користел други производи како минимално одржливи производи

Apple не отиде директно на развој на iPhone, туку првин создаде успех со iPod, за по еден солиден период од подобрувања на основниот iPod, успее да го искомбинира во нов револуционерен производ наречен iPhone.

Во еден ваков случај, можеме iPod-от да го гледаме како еден минимално одржлив производ во процесот на развој на iPhone. Истата логика е и со развојот и лансирање на сè уште недостижниот iPad во кој повторно се интегрирани карактеристики на iPod, iPhone, но и одредени карактеристики од линијата на производи на персонални и преносни

компјутери. Сите тие се еден вид на минимално одржливи производи за новиот производ.

Пивотирање - преструктурирање на бизнис – концепти

Сега, ќе стане збор за уште еден старо-нов термин кој ќе го користиме во процесот на развој на стартап претпријатија. Тој термин е пивотирање кој означува преструктурирање на бизнис – концептите кои се опфатени во бизнис – моделот.

Наједноставно кажано пивотирање претставува нов термин, но со старо значење.

Клучно прашање е што ќе правите доколку хипотезите не соодветсвуваат со реалноста? Во 99% од случаите хипотезите, односно претпоставките нема да бидат валидни, тие нема да соодветствуваат со реалноста.

Пивотирање е процесот кој одговара на оваа прашање преку резултати од тестирање на хипотези и експериментирања, кога ќе имаме негативни резултати за некоја од хипотезите.

Пивотирање претставува значајно менување на една или повеќе компоненти на бизнис моделот. На пример, можете да дојдете преку вашите експерименти и тестирања до следниве заклучоци:

- Не е тој сегмент на купувачи вистинскиот за нас, вистинскиот е овој... Мора да промениме нешто.
- Нашиот бизнис модел не треба да биде фримиум, треба да наплаќаме уште од самиот почеток. Потребни се промени во приходната структура на бизнис моделот.
- Погрешен е каналот на дистрибуција, ни требаат луѓе за директна продажба. Мора да додадеме нов канал на дистрибуција и нови клучни ресурси во бизнис – моделот што ќе значи и промена на трошочната и приходната структура,
- Потребни ни се нови партнери, во моментов не ги добиваме резултатите кои ги очекувавме. Мора да пронајдеме нови партнери и да ги замениме со сегашните. Ќе бидат потребни промени во партнери во бизнис – моделот, но и односите кои ќе ги имаме со тие партнери.

☞ **Пивотирање**
значајно менување на една или повеќе компоненти на бизнис моделот

Значи пивотирање претставува процес на изведување на промени во нашите претпоставки поради негативни резултати од нашите тестирања.

Мора да запомните дека тестирање на хипотези содржи неуспеси. И добро е да имате неуспеси. Неуспесите се основа за учење, за подобрување на бизнис – моделот, за подобрување на производот или услугата кои ќе ги понудите. Подобро е сега да бидете свесни за неуспесите, наместо подоцна кога веќе ќе почнете да ја градите компанијата и ќе инвестирате голема сума на пари, време и ресурси.

Затоа и повеќе НЕУСПЕСИ, значи повеќе можности за пивотирање, поголемо доближување до купувачите и подобра компанија.

Можеме да го презентираме ова патешествие на еден претприемач како едно патување. Секое патување започнува со подготовка за патување, која може да содржи, избор на локација, разговор со пријатели кои го поминале тоа патување, пакување, подготовка на автомобилот, документацијата… Како и кога се подготвувате за патување така треба да се подготвите и за започнување на бизнисот.

Во овој период, односно во самата подготовка ќе имате многу пивотирања. Од основната идеја понекогаш ќе произлезе нешто сосема поинакво за што воопшто не сте ни размислувале дека ќе го работите.

Ваквата реалност се базира на тоа што вие како еден претприемач не сте личност која кажува што е добро, а што не е добро во основната бизнис – идеја. Тоа го кажува вашиот купувач.

Креирај и направи

Какви резултати добивте од тестирањето? Направете листа на сите елементи кои треба да ги промените во бизнис – моделот врз основа на резултатите од тестирањето. Извршете промени во бизнис – моделот на сите тие елементи.

Од друга страна, основната бизнис – идеја е само основата, но таа е составена од многу повеќе елементи кои ја надополнуваат, а кои не мора директно да се поврзани со самиот производ или услуга. На пример, начин на дистрибуција, начин на комуникација, дополнителни услуги, дополнителни подароци… Сето тоа ја дооформува вашата севкупна понуда, но и сето тоа го дефинирате во вашиот бизнис-модел.

Да продолжиме со вашиот пат кога тргнувате на патот и започнувате со реализација на сите активности за кои сте се подготвувале. Сепак, доколку сте се подготвиле да одите по еден пат, а на истиот забележите дека има пречки заради изведување на градежни работи, ништо не ве спречува да најдете обиколница и да не губите време чекајќи.

Официјалното започнување значи дека бизнисот ќе оперира во реални услови, со реални купувачи. Но, не значи дека немате право да следите, анализирате и преземате акции за подобрување на бизнисот.

Доколку во подготвителната фаза сте испланирале нешто во „идеални‘‘ услови или пак сте тестирале со група на купувачи кои сепак претставуваат мал примерок од реалниот сегмент на пазарот, официјалното започнување ќе ви ги покаже сите можни грешки од претходната фаза. Кога ќе се откријат грешките или пак можностите за подобрување, логично е да имате промена на стратегија, планот или пак целите.

Вие сега би требало да имате:

- Прва нацрт – верзија на вашиот бизнис – модел
- Неколку дефинирани експерименти за тестирање на хипотезите од бизнис – моделот
- Веќе реализирани неколку тестирања при што сте добиле некои информации

- Дефинирани се неколку промени кои треба да ги изведете (ако немате што да промените, сменете ги експериментите сигурно имате некоја грешка).



Креирај и направи: Тестирање на бизнис – моделот

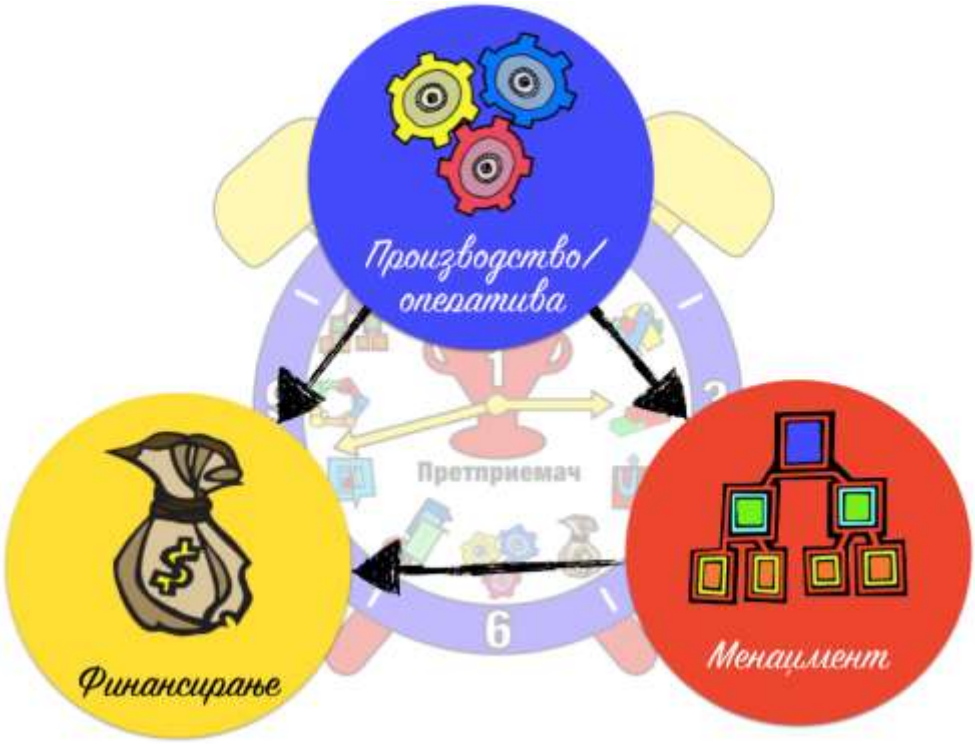
Врз основа на претходно спроведените вежби изработете презентација за резултатите од тестирање на бизнис – моделите и спроведете ги следниве активности:

- Одговорете на прашањето каков вид на бизнис модел е вашиот бизнис – модел.
- Фокусирајте се на на техниките кои сте ги користеле за дизајнирање на бизнис – моделот и тестирањето како и резултатите од тестирањето.
- Презентирајте го најдобриот бизнис – модел до кој дојдовте по тестирање и пивотирање.
- Поттикнете дискусија при презентацијата. Дали може да има некое подобро решение во однос на вашето решение?
- Побарајте предлози од страна на соучениците.

4 УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИИ И РЕСУРСИ ВО БИЗНИСОТ

ПРЕКУ ОВА ПОГЛАВЈЕ ЌЕ:

- знаете како да ги планирате потребните ресурси во својот бизнис;
- ја разберете рационалната и иновативна употреба на ресурсите;
- го разбертее концептот на бизнис процесите и производството;
- го разбере значењето на планирањето на потребните ресурсите за нормално работење на бизнисите;
- користите принципи на менаџмент на квалитет и постојано подобрување на квалитетот;
- ја разбирате неопходната потреба од иновирање во бизнис процесите;
- ја спознаете улогата на човечките ресурси како важен „жив‘‘ елемент меѓу останатите ресурси.



Ресурси - потреби и менаџирање

Кога веќе е донесена одлука за започнување на бизнис како и изборот на соодветна бизнис-идеја со која ќе се започне бизнисот, потребно е да се определат потребните ресурси. **Ресурси** претставуваат доволна количина на пари, репроматеријал, информации, кадри и друг имот за кој има потреба претпријатието за да функционира нормално.

> ☞ **Ресурси**
> доволна количина на пари, репроматеријал, информации, кадри и друг имот за кој има потреба претпријатието за да функционира нормално

На самиот почеток мора да се одговори на прашањето што му е потребно на претприемачот за реализација на бизнис-идејата, а потоа од каде ќе се обезбедат тие ресурси заради реализирање на таа идеја.

Ќе треба да ги дефинирате најмалку следниве потребни ресурси:

- Колкав број на човечки ресурси ќе бидат потребни?
- Каков интелектуален капитал ќе треба да имаат тие човечки ресурси?
- Колкави финансиски ресурси ќе бидат потребни?
- Од каде ќе ги најдете тие финансиски ресурси?
- Какви материјални ресурси ќе ви бидат потребни?
- Од каде ќе ги набавите тие материјални ресурси?
- Какви информациски ресурси ќе ви бидат потребни?
- Кои ќе бидат изворите на тие информациски ресурси?

Обезбедување на потребните ресурси се одвива во следниве фази:

Фаза 1: Определување на потребните ресурси за реализација на бизнис идеја. Во оваа фаза ќе треба да создадете листа на ресурси кои ви се потребни за реализација на бизнис-идејата. Оваа фаза подразбира дека ќе се добие листа на видот на ресурсите кои се потребни со определената количина на истите потребна за реализација на бизнис-идејата.



Различни бизниси ќе имаат потреба од различни ресурси. Вашата задача е да ги обезбедите сите потребни ресурси.

Фаза 2: Оценка на ресурсите со кои располага претприемачот. При реализација на бизнис-идеја од страна на претприемачот секогаш се прави обид колку што може повеќе ресурси да се обезбедат од самиот претприемач. Во оваа фаза ќе бара да се одговори со колку од потребните ресурси во моментов располага претприемачот.

Фаза 3: Споредба на она со што се располага со она што е потребно. Откако веќе се знае што е потребно, и што се поседува во моментов, како ресурси за реализација на бизнис-идејата во оваа фаза претприемачот врши споредба и утврдува што е она што во моментов му недостасува.

Фаза 4: Обезбедување на ресурси кои во моментов не се поседуваат. Во оваа фаза претприемачот прави анализа на можните снабдувачи со

ресурси, за да го елиминира јазот помеѓу потребните и во моментов поседуваните ресурси за реализација на бизнис-идејата.

Многу е важно при спроведување на овој процес претприемачот да биде реален во проценките за потребните ресурси и поседуваните ресурси за реализација на бизнис-идејата. Грешките во оваа фаза ќе допринесат до негативни последици во наредните фази од развојот на бизнисот.

Како основни ресурси за реализација на една бизнис-идеја се следниве:

Комптенеции. Иако можеби честопати не се разгледува како ресурс, сепак компетенциите кои ги поседува претприемачот, или тимот на соосновачи и вработени може да одигра клучна улога во реализацијата на бизнис-идејата. Тоа е човечкиот капитал за кој претпријатието има или ќе има потреба. Освен знаењето, вештините и искуството кое директно е потребно за реализација на таа идеја, претприемачот ќе има потреба и од дополнителни знаења како маркетинг, финансии, сметководство, продажба…

Финансии. Финансиите се ресурс што, покрај времето, секогаш ќе му недостасува на претприемачот. Обезбедувањето финансии како и нивниот стабилен прилив е од исклучително значење за започнување и за понатамошниот тек на развојот на бизнисот. Доколку не се обезбедат потребните почетни финансиски средства, бизнисот може набргу да згасне, бидејќи не може да се финансираат сите неопходни активности. Притоа може да дојде и до преземање или започнувањето на сличен бизнис од страна на луѓе што обезбедиле капитал. Во понатамошните етапи на работата, иако претпријатието е успешно, но нема стабилен прилив на финансии, поради неизмирување на пристигнатите обврски, може да биде попречено во работењето.

Креирај и направи

Направете листа за потребни ресурси за реализација на вашата бизнис – идеја. Во колкава количина е потребен секој од наведените ресурси? Колку од нив ги поседувате вие како еден претприемач или вашиот основачки тим? Како ќе ги обезбедите ресурсите кои недостасуваат? Кои од нив се клучни, а кои неклучни ресурси?

Време. За реализација на една бизнис – идеја ќе биде потребно време како ресурс на еден претприемач. Честопати реализација на бизнис-идејата може да биде истовремено со редовна работа на еден претприемач, па затоа и потребата од време ќе биде од исклучително значење.

Кадри. Бизнисот не може да функционира без луѓе. Иако во некои случаи единствениот кадар ќе биде претприемачот, сепак не може долго време да се остане во една таква позиција. Мора да се размислува за обезбедување на кадри.

Репроматеријал. Доколку бизнисот произведува производи, претприемачот мора да има конечна спецификација за потребниот репроматеријал. Мора да се одговори на прашањето колкава количина ќе биде потребна, од каде ќе се набави и како ќе се набави потребната количина на репроматеријал за реализација на бизнис-идејата.

Управување со иновација во деловните процеси

Секоја компанија, без разлика за каков вид на вредност (производ или услуга) креира, користи различни видови на процеси за секојдневно изведување на нормалните активности. Па така може да имаме процес за производство, маркетинг процеси, финансиски процеси, процес за контрола

на квалитетот итн. Сите тие заедно се во функција на реализирање на целите на компанијата.

Наједноставно кажано, процесите претставуваат поврзани активности кои што се изведуваат за да се добие специфичен производ или услуга, или пак посакуван резултат. Кога зборуваме за специфичен производ или услуга зборуваме за производствен процес во кој влезните суровини се трансформираат во излезен готов производ. Сепак, за една компанија да функционира нормално, или подобро кажано за да се обезбедат предуслови за функционирање на производствениот процес, мора да постојат и други процеси кои не учествуваат директно во самите активности за добивање на производот или услугата, но ги создаваат сите неопходни предуслови.

На пример, за да може да се набави репроматеријал за производство мора да имаме процес за набавки. За процесот за набавки да може да нарача репроматеријал мора да има буџет кој се одобрува преку процес на одобрување на набавка. За да се дизајнира вистинскиот производ или услуга, мора да постои процес за истражување на пазарот, процес за комуникација со купувачи итн.

Забележувате дека резултатите од едниот процес претставуваат влез во другиот процес кој постои во самата организација. Тие резултати не се секогаш физички производ или парче кое се обработува во текот на производството, туку може да бидат и информации кои се важни за процесот кој понатаму ќе ги користи.

Значи можеме да кажеме дека **процесот** претставува група на активности кои користат ресурси во форма на луѓе, системи и алатки за да го трансформираат влезот во самиот процес во резултат со додадена вредност. Мора да напоменеме дека процесот е секвенцијален сет на активности, или пак потпроцеси кои имаат за цел постигнување на специфична цел или пак да се добие специфичен производ, услуга, или пак информација.

☞ **Процес**
група на активности кои користат ресурси во форма на луѓе, системи и алатки за да го трансформираат влезот во самиот процес во резултат со додадена вредност

Видови на процеси. Генерално во едно претпријатие може да постојат три вида на процеси:

Менаџмент – процеси. Менаџмент – процеси се деловни процеси кои што ја насочуваат работата на целото претпријатие, како што се процеси за стратешко планирање и процеси за управување.

Оперативни процеси. Овие процеси исто така се нарекуваат и суштествени или примарни процеси кои се фокусираат на примарната цел на претпријатието, односно ја креираат вредноста (производ/услуга) која на крај треба да се најде во рацете на купувачите. Пример на овие процеси се производствен процес, процес на инженеринг, процес за набавки, маркетинг и продажни процеси…

✍ **Креирај и направи**
Направете листа за процесите кои се суштински за вашето претпријатие. Поделете ги на менаџерски, оперативни и процеси за поддршка.

Процеси за поддршка. Освен менаџмент процесите и оперативните процеси во компаниите постојат и процеси кои служат за обезбедување на поддршка за суштествените процеси. На пример финансиски процеси, ИТ процеси, процеси за подобрување, процеси за поддршка на купувачите, регрутирање на компетентен кадар, итн., се процеси кои спаѓаат во оваа група на процеси.

Чинители на еден процес. Самото спроведување на еден процес може да се изведе на два начина:

- Рачно изведување од страна на операторот во процесот и
- Автоматско изведување од страна на технички систем во самиот процес.

Забележувате дека процесите може да бидат составени од системи кои што спроведуваат соодветни активности заради трансформација на влезот во излезот. Овие системи може да бидат природни (човекот) и вештачки (технички системи) како опрема, машини, алатки итн. Кога станува збор за луѓето како дел од процесот можеме да имаме два вида на луѓе:

Оператори во процесот. Оператори се луѓето кои спроведуваат определени активности во самиот процес. На пример, дупчење на дупка на осовина со помош на дупчалка (технички систем) од страна на операторот (природен систем). Или пак, вработениот во маркетинг е оператор во процесот за мерење на задоволство на купувачите кој спроведува различни активности како собирање на информации за купувачи, контактирање со купувачи, разговор со купувачи и анализа на резултати и подготовка на извештај за менаџментот (излез од процесот).

Сопственици на процесот. Сопственици на процесот се луѓе кои се одговорни за учинокот на процесот во реализација на поставените цели. Едноставно сопствениците на процесот управуваат со процесот, го документираат процесот (мапи на процесот, процедури и работни инструкции), го подобруваат процесот, ги определуваат клучните мерки на учинокот на процесот, и го набљудуваат и анализираат учинокот на процесот.



Автоматски процес за флаширање на пијалоци во кој нема оператор како човек, туку техничкиот систем (опремата) автоматски ги изведува операциите

Заради подобра анализа на процесите тие се расчленуваат уште подетално на своите составни елементи. Бидејќи процесот е збир на активности тој е составен од активности, кои пак претставуваат збир на зафати, кои пак претставуваат збир на движења, кои пак претставуваат збир на микродвижења.

Активностите во еден процес може да бидат следниве:

Обработка. Оваа активност директно ја менува формата на производот кој се произведува. На пример, обработка стругање на струг, или пак подготовка на фактура во процесот за наплата, или пак пишување на извештај за спроведената анализа на задоволство на купувачи во процесот мерење на задоволство на купувачи. Целта на овие активности е да се изврши самата трансформација на влезот во излезот и затоа овие активности се суштествени активности во еден процес.

Креирај и направи
За секој дефиниран процес, определете ги операторите и сопствениците на процесите.

Контрола. Контролните активности го споредуваат предметот на обработка со поставените спецификации и стандарди. На пример, мерење на димензиите на излезно парче во процесот за контрола на квалитетот, проверка на износот на фактурата пред да се прати на купувачот/клиентот, контрола на подготвениот извештај за задоволство на купувачите во однос на тоа дали се користени сите извори на информации итн. Целта на контролните активности е да се обезбеди дека

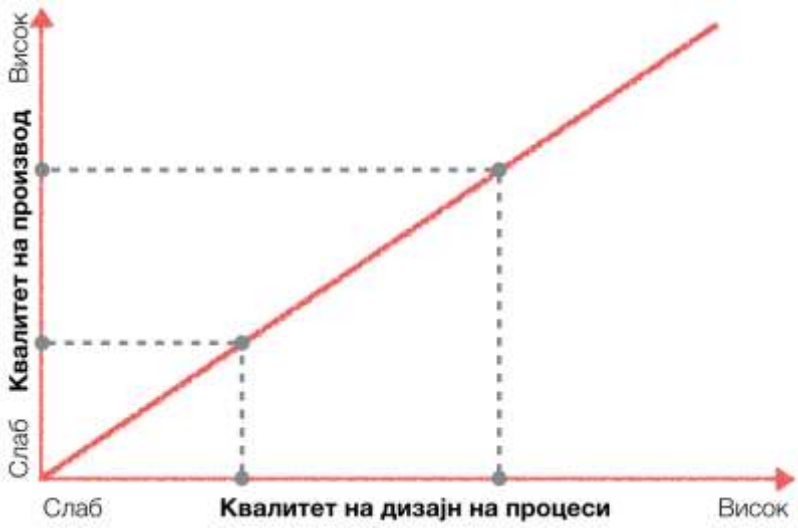
трансформацијата на влезот во излезот со активностите на обработка ќе бидат спроведени согласно воспоставените стандарди и да не се дозволи следниот купувач (корисник) на излезот, без разлика дали станува збор за внатрешен или надворешен корисник да добие неисправен, неточен или дефектен излез од претходниот процес.

Транспорт. Како посебна активност во самиот процес можеме да имаме и транспорт на објектот кој се обработува. Транспортот едноставно претставува пренесување на објектот на обработка од едно место до друго. На пример, пренос на парчето производ од еден оператор до друг во самиот процес, или пак пренос на фактурата од операторот кој ја подготвува до менаџерот кој ќе ја контролира, или пак пренос на подготвениот извештај за задоволство на купувачите од операторот кој го подготвува до контролорот. Целта на транспортните активности е да се обезбеди дека објектот на работа во процесот ќе стигне навремено секаде каде што треба да стигне.

Складирање. Складирање како активност претставува чување на објектот на обработка или пак другите материјали и алати без на нив да се изведува активност на обработка, контрола или транспорт. На пример, оставање на производот во складиште пред да излезе од процесот или пред да се спроведе на него друга активност од самиот процес, или пак одложување на фактурата во посебна папка за да ја преземе заедно со останатите испорачувачот на фактурите, или пак одложување на извештајот во регистратор за да се провери утре. Целта на оваа активност е да се одложи објектот на обработка со цел или да се одложи за некоја друга активност во самиот процес или пак да се преземе од следниот процес.

Чекање. Честопати, особено во производствените процеси може да се случи објектот на обработка да чека за да биде преземен од следната активност во самиот процес или пак од следниот процес. Едноставно, чекање претставува неможност за продолжување на некоја активност од процесот. На пример, предметот на обработка чека затоа што капацитетот на контролата е послаб.

Информирање. Како посебна активност во процесите може да биде и претставува испраќање на информација до друг оператор во истиот или друг процес, или пак до сопственикот на процесот (менаџерот) за одобрување за продолжување со работа на процесот итн. Информирање може да биде усно, псимено или пак преку електронска размена на информации. Честопати во пософистицираните производствени процеси постојат автоматски проверки во самата опрема која дава определен вид сигнализација на операторот во однос на тоа дали активноста се одвива како што треба или не се одвива како што треба.



Квалитет на производот/услугата како функција од квалитет на процесите во претпријатието

Комбинирани операции/активности. Во процесите може да се користат и комбинирани операции кога

истовремено се одвиваат два вида на активности. На пример, контрола при обработка, или пак контрола при транспорт.

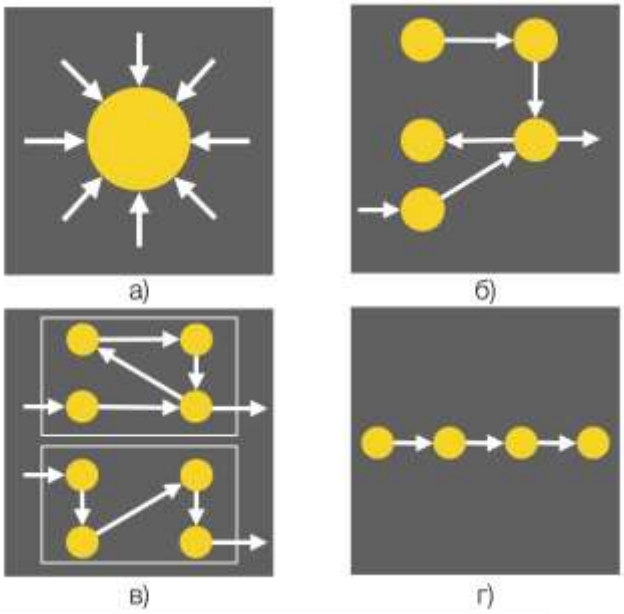
Во голем дел квалитетот на производот или услугата, но и воопшто работењето на целата организација ќе зависи од самиот дизајн на процесите. Лошо дизајнирани процеси водат до послаб квалитет на производот или услугата коишто организацијата ги нуди на пазарот, но и работење со многу пониски перформанси од посакуваните.

Затоа процесите, мора да бидат управувани, контролирани и постојано подобрувани со цел да се обезбеди дека истите ќе дадат максимален допринос во обезбедување на квалитетот на производите и/или услугите.

Самиот дијаграм на процесот не го отсликува вистинското движење на работата низ самиот процес. Едноставно дијаграмот ги покажува активностите, врските помеѓу активностите и насока на движење на самата работа, но не ги зема предвид физичките локации низ кои се движи работата. На пример, доколку по операцијата дупчење, следи операцијата стругање каде се наоѓа дупчалката, операторот на дупчалката и стругот како и операторот на стругот? Колку време ќе треба да се движи парчето од дупчалката до стругот?

Распоредот на активностите, технологијата со која се изведува активноста и местоположбата на операторот ќе влијаат на времето потребно за изведување на активноста, но и на веројатноста од некои несакани ефекти како оштетување во текот на транспортот. Замислете дека вие сте оператор во банка која работи со клиенти. Немате фотокопир во близина на вашето работно место и морате да станете да одите до фотокопирот кој се наоѓа на другиот крај од банката, да чекате да фотокопирате и да се вратите за да продолжите со услужување на клиентот. Веројатно клиентот веќе ќе покажува знаци на нервоза бидејќи тоа не е средено онака како што треба и зошто тој треба да изгуби неколку минути заради слаб процес во самата банка.

Значи физичкиот распоред на активностите ќе има големо влијание на самиот процес, особено во времето на процесирање на една работа што води и до обемот на изведување на работата. Повеќе време на процесирање на една работа води до помал обем, помала количина на завршена работа со процесот.



Видови на распореди во процесот

Можеме да имаме 4 вида на распореди кога станува збор за процеси.

Фиксна позиционираност во која процесот целосно се изведува од една место. Во ваков случај распоредот се базира на ресурсите потребни за изведување на активностите на процесот (слика под а). На пример, фиксна позиционираност може да биде кога клиентот доаѓа во банка на шалтерот и за секоја активност која се изведува од страна на операторот се изведува на едно место - шалтерот.

Функционален распоред е распоред којшто се базира на функционалните потреби и местоположбата на ресурсите за

поединечната функција низ која треба да помине работата (слика под б). На пример, некои активности ќе бараат специјална технологија или поддршка од функцијата која ја изведува, па така самото процесирање мора да помине низ таа функција.

Ќелиски распоред имаме кога материјалите, информациите или купувачите влегуваат и се процесираат преку ќелии, каде што се сместени сите трансформациски ресурси (слика под в). На пример, во поголемите супермаркети има посебни простории каде што се продава кафе, сендвич или пијалоци. Тие продавници во продавница (супермаркет) функционираат преку ќелиски распоред.

Производен распоред имаме кога луѓето и опремата се лоцирани согласно потребата за производство на производот. Секвенците на активностите се одвиваат согласно секвенците каде што се лоцирани процесите (слика под г). Пример на производен распоред може да биде монтажа на автомобили каде скоро сите варијации на ист модел бараат иста секвенца на активности.

За подобро претставување и разбирање како функционира еден деловен процес, вообичаено се изработуваат мапи на процеси во форма на дијаграми, како дијаграм на тек. Со овие дијаграми работата којашто се изведува од страна на еден процес се разделува во меѓусебно поврзани чекори, односно активности.

Мапирање на процесот на наједноставен начин претставува графички опис на процесот во однос на тоа како активностите во самиот процес се поврзани една со друга. Со мапирање на процесот се идентификуваат различните видови на активности кои се изведуваат во самиот процес и лесно се забележува текот на материјалите, луѓето или информациите низ самиот процес.

☞ **Мапирање на процеси** графички опис на процесот во однос на тоа како активностите во самиот процес се поврзани една со друга

Секој процес има настан за започнување и настан со кој завршува процесот. На пример, настан за започнување на процесот на производство е кога ќе биде процесирана нарачката од купувачот во процесот на продажба, додека ќе заврши кога готовиот производ ќе излезе од складиштето за складирање на готови производи, односно кога ќе биде преземено од страна на процесот на дистрибуција. Или пак, настанот за започнување на процесот на мерење на задоволство на купувачи ќе се случи кога процесот на дизајнирање на нов производ ќе побара спецификација за задоволството на купувачите од постојниот производ или услуга, а ќе заврши кога извештајот ќе биде доставен, односно ќе влезе во процесот за дизајнирање на нов производ. Кога станува збор за процес на подготовка на фактури, истиот започнува кога производите ќе бидат спремни за испорака на купувачот, а завршува кога фактурата ќе биде платена од страна на купувачот.

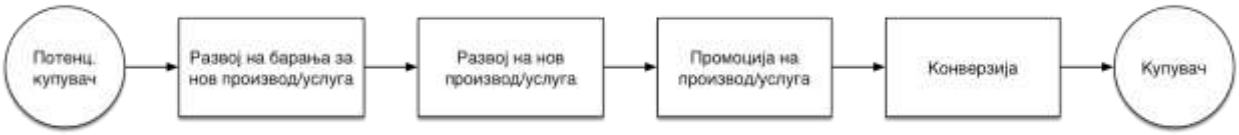
Самото дизајнирање на процесот преку мапирање содржи препознавање на соодветни симболи кои имаат специфично значење во процесот.



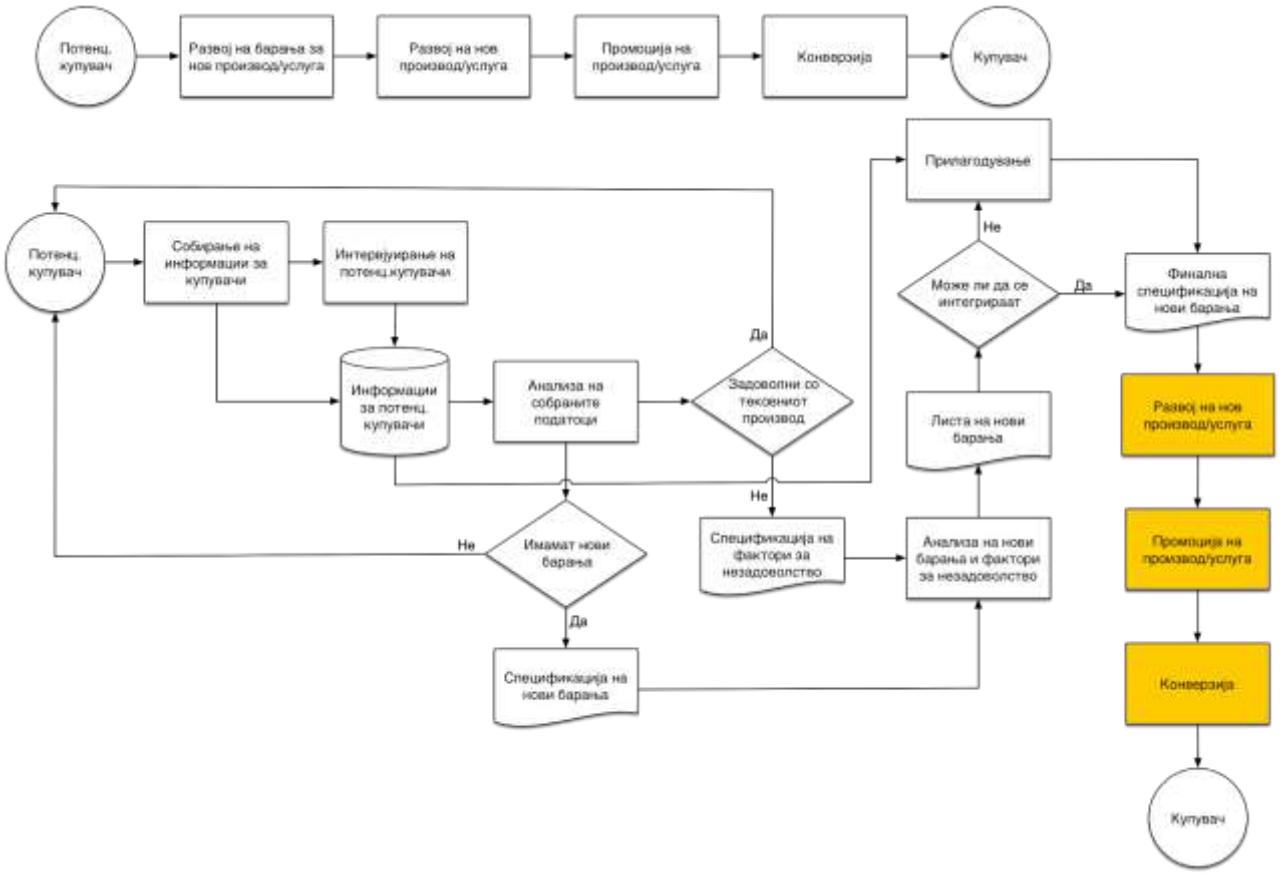
Најчесто користените симболи за дизајнирање, односно мапирање на процесите

Да земеме еден пример со наједноставен процес за поттикнување на побарувачка за она што една компанија го нуди како вредност за купувачите со користење на овие симболи за мапирање на процесот.

Забележувате дека за самото изведување на процесот не може многу да се



Едноставен приказ на процес за поттикнување на побарувачка



Подетален процес за поттикнување на побарувачка

откриe од овој дијаграм на процесот. Тоа е поради фактот што во истиот се наведени само главните потпроцеси како развој на барања, развој на нов производ, промоција и конверзија. Но, секој од овие потпроцеси ќе има повеќе активности за да се спроведе. Доколку продолжиме понатаму со расчленување на првиот потпроцес насловен како „развој на барања за нов производ/услуга‘‘ ќе добиеме друг дијаграм на процесот.

За да го спроведеме потпроцесот „развој на барања за нов производ/услуга‘‘, ќе започнеме со собирање на информации за купувачите (од внатрешноста и надворешноста на организацијата), потоа ќе спроведеме интервјуирање на купувачите и тие двата вида на информации ќе ги запишуваме во посебна база на податоци. По собирање на доволно информации ќе преминеме на анализа на истите со цел да утврдиме дали имаме нови барања и дали се задоволни од тековниот производ. Доколку немаат нови барања и се задоволни од тековниот производ ќе се продолжи од

почетокот на самиот процес. Од друга страна, доколку имаат нови барања ќе направиме спецификација на тие нови барања (ознака за документ на дијаграмот) и доколку не се задоволни од тековниот производ ќе направиме спецификација на фактори за незадоволство. Двете спецификации ќе се анализираат со цел да се создаде една листа на нови барања за кои ќе се постави прашањето дали може да се интегрираат во однос на можностите на производствениот процес, трошоците за интегрирање, безбедноста итн. Доколку одговорот е позитивен ќе создадеме документ како финална спецификација на нови барања која ќе го започне следниот потпроцес, а тоа е „развој на нов производ или услуга‘‘. Со жолто на дијаграмот се презентирани потпроцесите кои не се детаљно расчленети на активности.

Креирај и направи: Иновација во процеси

Скицирајте процес на вашите клучни процеси во претпријатието. Разгледајте ги влезовите и излезите од процесот, компонентите на процесот, времето потребно за секоја компонента, потребни ресурси и трошоците за изведување на процесот. Квантифицирајте ги сите компоненти во термин на пари, време и енергија. За да поттикнете идеи за можна иновација на овие процеси барајте одговор на следниве прашања:

- Можеме ли да направиме овие процеси да бидат побрзи?
- Може ли овие процеси да се спроведат со помалку трошоци?
- Може ли да направиме да даваат поквалитетни резултати?

Одговорот на овие прашања и промена во процесите ќе доведе до подобрување или иновирање на целосно нови процеси.

Менаџмент на квалитетот

Сигурно секојдневно сте во контакт со различни производи како мобилни телефони, преносни компјутери, таблети како технолошки производи, или пак со леб, млеко, млечни производи, месо како прехранбени производи, или пак едноставно користите телекомуникациски услуги за вашите мобилни телефони, безжичен интернет, плаќате сметки и контактирате со продажниот тим на тие компании кои ви ги обезбедуваат тие услуги. Сите овие ваши контакти или активности се поврзани со поимот квалитет. На пример,

- Кога станува збор за мобилен телефон, компјутер или таблет зборувате за брзина на отворање на апликации, колку мегапиксели има камерата, колку апликации има во продавницата за апликации итн.
- Кога зборувате за прехранбени производи како леб, млеко, млечни производи, месо или што било друго зборувате за вкус, форма, хранливи состојки, цената итн.
- Кога зборувате за телекомуникациски компании зборувате за покриеност на мрежата, брзина на интернетот, време на чекање при плаќање на сметки, разни можности и опции во однос на самата услуга, цената итн.

Но, освен за производи и услуги обезбедени од компании зборуваме и за квалитет на образованието, квалитет на здравствениот систем, квалитет на животот, квалитет на сè она околу нас. Сето тоа се специфични видови на атрибути кои создаваат определена перцепција за квалитетот кај вас од позиција на еден купувач или пак корисник.

Размисли и дискутирај

Земете 3 вида на производи (физички производ, услуга, мобилна апликација) размислете и дискутирајте за одговори на некои прашања. Каков е квалитетот на тие производи? Може ли да се подобри квалитетот?

Но, што се случува кога сте од другата страна, односно кога одговорноста за обезбедување на квалитетот е ваша?

Зборот квалитет потекнува од латинскиот збор „qualis‘‘, кој претставува збор користен во прашања за тоа „каков е видот или состојбата на нешто‘‘ што се разгледува и за што се користи зборот. Кога се зборува за квалитет на нешто честопати се мисли на некоја важна карактеристика на тоа нешто, или пак степен на совршенство на тоа нешто, атрибут на тоа нешто, супериорност на тоа нешто, вештина, знаење, искуство доколку тоа нешто е човек.



Квалитетот различно се дефинира од различни луѓе

Постојат повеќе пристапи за дефинирање на квалитетот, но некако најопшто прифатен е пристап на Гарвин□ кој зборува за пет пристапи кога станува збор за сфаќањето на квалитетот:

- **Општ пристап**. Овој пристап се однесува на квалитет во најопшт можен облик како „доволно добро‘‘, „врши работа‘‘ или пак „може да помине‘‘. Забележувате дека овој пристап воошто не овозможува анализа или пак мерење на самиот квалитет, па затоа и не се користи од страна на компаниите во нивните напори за обезбедување на висок квалитет.
- **Пристап базиран на производот**. Овој пристап се однесува на атрибутите или карактеристиките на производот кои купувачите ги посакуваат. Со овој пристап супериорните компании за тие атрибути на производ се сметаат дека обезбедуваат најдобар квалитет. На пример, мобилен телефон со поголем капацитет на меморија, или пак со подобра графика е поквалитетен, па затоа и поскап.
- **Кориснички базиран пристап**. Овој пристап тргнува од корисникот на производот и атрибутите и карактеристиките кои тој корисник ги смета за важни, односно корисникот и неговите очекувања од производот или услугата го определуваат нивниот квалитет. Еден производ се користи од различни корисници кои на различен начин го користат тој производ и кои различни атрибути и карактеристики ги сметаат за важни. Оваа значи дека високо квалитетни производи треба да бидат усогласени со различните начини на користење од страна на корисниците.
- **Пристап базиран на производство**. Со овој пристап се бараат специфични инженерски стандарди за да се постигнат соодветни

стандарди за квалитет. Значи постојат определени стандарди кои производот треба да ги исполни за да може да се класифицира како квалитетен, инаку истиот се отфрла како дефектен производ.

- **Пристап базиран на вредноста**. Овој пристап на дефинирање на квалитетот тргнува од пазарот, односно купувачите за кои се тргнува од претпоставка дека ќе платат поголем износ за поголем квалитет. Перцепцијата за квалитетот во овој случај се определува со помош на пазарната вредност на производот. Земи го најскапото сигурно е најквалитетно е мотивот на овој пристап.

Поврзано со овие излагања, може да се заклучи дека најопшто дефинирано, **квалитетот** претставува способност на производот или услугата постојано да ги исполни или надмине очекувањата на купувачите.

Димензии на квалитетот на производот или услугата. Од друга страна, јасно е дека купувачот секогаш вреднува определени аспекти на производот или услугата како на пример од кој материјал се направени, изработката, одредени специфични карактеристики како што се „водоотпорност‘‘, „графика‘‘ или пак понекогаш цената во вид на „скапо‘‘, „прифатливо‘‘ и „евтино‘‘. Истите тие аспекти на производот или услугата, купувачот ги поврзува со квалитетот на тој производ или услуга. Гледајќи од перспективата на купувачот, квалитетот не се однесува само на еден аспект, туку на повеќе различни димензии на квалитетот на производот или услугата. Овие атрибути се следниве:

☞ **Квалитет**
способност на производот или услугата постојано да ги исполни или надмине очекувањата на купувачите

Перформанси - главните карактеристики на производот или услугата. Перформансите како атрибут се однесуваат на главните карактеристики на производот или услугата, односно способноста на производот да ја исполни својата сопствена намена.

Специфични карактеристики - дополнителни карактеристики. Специфични карактеристики се сите оние дополнителни карактеристики од кои не зависи примарната намена на производот или услугата, туку едноставно сè она што би било добро тој производ или услуга да го поседува. Целта на овие карактеристики е да предизвикаат перцепција на повисок квалитет, а со тоа и да обезбедат поголема продажба.

Надежност - конзистентност на перформансите. Овој атрибут се однесува на веројатноста дека производот или услугата ќе бидат без никаков дефект во определен временски период. Кога станува збор за надежноста во инженерството надежноста се мери преку

	паметен телефон	мобилна услуга
Перформанси	Опција за зборување, сликање, комуницирање	Покриеност на мрежата, брз интернет
Карактеристики	Квалитет на камера, големина на меморискиот простор	Чекање за плаќање на смерка, брзина на решавање проблем
Надежност	Број на дефекти во користењето	Број на падови на мрежата
Усогласеност	Завршна обработка, толеранција, ел. енергија	Испорака на телекомуникациска услуга
Трајност	Траење на батерија, број на часови во зборување	Врем. период за кој корисникот мора да ја повтори услугата
Сервисибилност	Сервис во близина, резервни делови, брзина на сервисирање	Што ако има грешка?
Перцепција	Чувство на припадност како фан, луксузност, престиж	Награди, дел од голема транснационална компанија
Естетика	Дизајн/изглед, материјал, боја, големина	Бренд на испорака на услугата

Примери на димензии за квалитет за физички производ и услуга

средно време до првиот дефект и средно време помеѓу дефекти.

Усогласеност - придржување кон определени стандарди. Атрибутот усогласеност се однесува на степенот, со кој дизајнот на производот и оперативните карактеристики задоволуваат претходно дефинирани стандарди.

Трајност - век на користење на производот или услугата. Овој атрибут се опишува како мерка на времетраење на производот од технички и економски аспект. *Технички аспект* се однесува на истрошување на деловите, или пак корозија која доведува дека еден производ мора да се замени со друг, додека *економскиот аспект* се однесува на економските променливи како трошоци за поправка, изгубено време, загуби додека е во неисправна состојба итн.

Сервисибилност - можност и начин на сервисирање. Сервисибилноста како атрибут на квалитет се однесува прво на постоење на можноста производот да се сервисира, како и на брзина, љубезноста и компетентноста при сервисите за поправка.

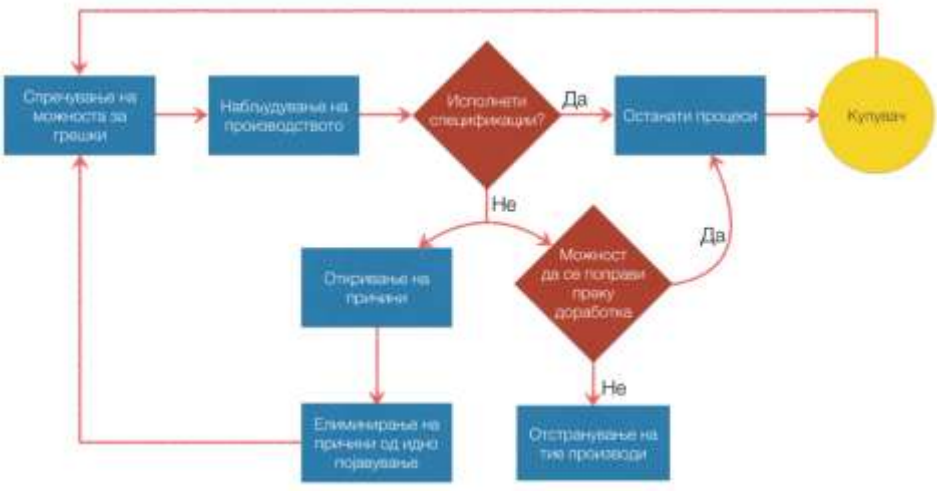


Едноставен процес на контрола на квалитетот

Перцепција за квалитетот - индиректна оценка на квалитетот. Овој атрибут го опишува чувството на корисниците кога го користат производот. Тоа чувство се гради преку кредибилитет, репутација и доверба, што значи за некој купувач да има високо перцепирано чувство за квалитет на некој производ може да се стекне преку маркетинг, но и самото однесување на компанијата низ годините.

Естетика - надворешни уочливи атрибути. Кога станува збор за естетика се мисли на изгледот, чувството, звук, вкус, или пак мирис на производот или услугата. Овој атрибут на квалитетот се уочува кога корисникот ќе го земе производот во своите раце и ќе започне да го користи.

До сега зборувавме за квалитетот, но што претставува менаџмент на квалитетот? Дали квалитетот може да се управува?



Процес на менаџмент на квалитетот

Од досега изложеното може да се забележи дека квалитетот како квалитет е продукт на некоја активност од страна на компанијата која ги произведува тие производи или услуги, а секоја активност, односно секој процес во една компанија може и треба да се управува.

Прашањето коешто се наметнува е разликата

помеѓу контрола на квалитетот и менаџмент на квалитетот.

Да започнеме со **контрола на квалитетот** што всушност претставува набљудување на самото производство, откривање на дефектните, односно производите кои не се согласно пропишаната спецификација и нивното отстранување од самиот процес и понатамошни процеси на дистрибуирање во складот на готови производи. Тие одат во складот за дефектни производи односно „шкарт‘‘.

Забележувате дека со ваков пристап интересот не е причината за слаб (лош) квалитет. Едноставно како што кажува и самото име нè интересира КОНТРОЛА сè со цел да не се дозволи неквалитетен производ да стигне во рацете на купувачите. Па, така улогата за контрола на квалитетот согласно овој пристап е да провери дали набавените суровини и репроматеријал, полупроизводите и готовиот производ ги исполнуваат пропишаните карактеристики и доколку не ги исполнуваат да ги прогласат за „шкарт‘‘ и тргнат од понатамошно процесирање во самиот процес.

Менаџмент на квалитетот за разлика од контрола на квалитетот е сосема поинаков и многу поширок пристап. Со овој пристап КВАЛИТЕТ станува најважен фокус, а контролата може да биде само едно од средствата за постигнување на тој квалитет. На сликата е даден поедноставен процес на менаџмент на квалитетот и можете да забележите големи разлики во однос на контрола на квалитетот.

Менаџмент на човечки ресурси

Една од главните улоги на менаџментот на човечки ресурси е да обезбеди дека човечкиот капитал во едно претпријатие ќе биде на соодветно ниво. Тоа значи дека претпријатието ќе биде екипирано со луѓе кои ќе поседуваат потребни знаења, вештини и искуство за завршување на соодветни работни задачи. **Екипирањето** претставува составување на тимови на вработени (менаџери или неменаџери) кои ќе ги извршуваат работните задачи. Тоа е менаџерска функција која мора да ги индентификува потребите за работна сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарот што е на располагање, да вработува нови работници, да врши селекција на работници, да ги обучува новите вработени итн., заради ефективно и ефикасно извршување на посакуваните цели. Успешните луѓе прават бизнисот да биде успешен, па планирањето на кадри е неопходно потребен чекор, на што треба да се посвети големо внимание.

> ☞ **Екипирање**
> составување на тимови на вработени (менаџери или неменаџери) кои ќе ги извршуваат работните задачи

Без некои машини може да се работи, без доволно финансиски средства исто така, но без луѓето никако не може да се работи. И кога ќе бидат наполно автоматизирани производствените системи, кога нема да има потреба од луѓе за извршување на физичката работа и тогаш ќе има потреба од луѓе за извршување на другите активности во компанијата. Со набавка на автоматизираната опрема, компанијата ќе постигне подобри резултати во работењето, но за да може целиот процес да функционира, вработените мора да бидат претходно обучени за извршување на работните задачи.

> ✍ **Креирај и направи**
> Креирајте процес за екипирање на претпријатието коешто го развивате.

Планирањето на кадар покрива период од неколку месеци, па до неколку години, во зависност од тоа за која индустриска

гранка се работи, како и од понудата и побарувачката на работната сила на пазарот. Колку е поквалитетно извршена оваа функција, толку поставената цел е поблиска.

Бројот на вработените потребни во една компанија, не зависи само од големината туку и од комплексноста на организациската структура, како и од плановите за идната експанзија. Бројот на менаџери и неменаџери не произлегува од никаква законитост, ниту може да се постави процентуална зависност каде што би можело да се каже дека во една компанија теба да има толку % менаџери, а толку % неменаџери. Пример, доколку се работи за транспортно претпријатие (камионски превоз), тогаш ќе постои повеќе потреба за неменаџерски кадар (возачи, механичари, луѓе задолжени за товарење или истоварање). Доколку се работи за високо технолошко претпријатие, тогаш ќе има повеќе потреба од менаџерски и високотехнолошки образовен кадар. Со промена на кадровската поставеност, бројот на менаџери и неменаџери може да се зголеми или да се намали без разлика на големината на компанијата или на големината на тековното производство.

Бројот на вработените зависи и од голем број на внатрешни и надворешни фактори. Најзначајните надворешни фактори кои влијаат на потребата од кадри се политички, правни, економски, техничко технолошките и социјалните фактори.

Внатрешните фактори кои го определуваат бројот на вработени, се: слободни работни места за кои компанијата пројавила интерес, потребните специјални вештини: сегашни или идни, редукција или проширување на некои оддели, воведување нови технологии и слично.

Стапката за вработување на кадри, може да се одреди со преглед на минатите искуства или врз база на идните бизнис очекувања на менаџментот. Пред менаџерите се поставува прашање: Колку луѓе и со какви способности ќе ѝ требаат на компанијата, за таа да биде способна да држи чекор со времето?

Потребно е во организациската шема секое работно место да биде определено и опишано, како и да бидат определени должностите кои треба да бидат реализирани на тоа работно место.

Кога менаџерите ќе одлучат дека им е потребен вработен на одредена позиција, тие објавуваат конкурс или спецификација што треба да ги исполни потенцијалниот кандидат за да биде вработен. Таа спецификација треба да содржи податоци за образованието, претходното работно искуство, личните карактеристики кои поединецот мора да ги има (енергичност, мотивираност, способност за комуникација), за да може да ги извршува работни задачи.

Процесот на стекнување на кадри за една компанија најчесто се изведува преку следниве фази:

Размисли и дискутирај

Размислете за потребните компетенции на човечките ресурси во претпријатието кое го развивате. Дискутирајте за тоа како може да се надградуваат овие компетенции.

Регрутација. Регрутацијата има за цел да обезбеди што поголем број на кандидати. Кога постои голема невработеност, процесот на регрутација е поедноставен. Повеќе кандидати ќе се јавуваат за секое работно место и компанијата ќе определи врз база на селекција, кој кандидат најмногу одговара за тоа работно место. Процесот на регрутацијата е значително полесен доколку се бараат вработени со пониска стручна спрема или со помали

знаења и способности. Но, доколку е потребен експерт, тогаш процесот на регрутацијата е потежок, бидејќи таквиот експерт треба да се пронајде и да се убеди (да му се понудат добри услови), за да дојде да работи во компанијата. Во најголемиот број на случаи (доколку регрутацијата е квалитетно изведена, доколку е голема невработеноста или доколку се работи за реномираната компанија) за вработувањето се пријавуваат поголем број на кандидати.

Селекција. По процесот на регрутација претстои процес на селекција на регрутираните кандидати. Селекцијата и проценката на индивидуалниот потенцијал на секој кандидат (менаџер или неменаџер) е сложена задача, бидејќи однапред треба да се процени дали кандидатот поседува знаења и способности да ја изврши зададена работа. Кандидатите треба да достават кратка биографија (CV), каде би се навеле сите податоци релевантни за вработувањето. Менаџерот задолжен за селекцијата, може да изврши и директно интервјуирање на кандидатот за да добие дополнителни информации (доколку е нешто изоставено или нејасно во приложената биографија), за да се проверат информациите и да се добие првичната слика за кандидатот. Но, тука е секогаш и интернетот кој денес содржи голем број на податоци за потенцијални кандидати, што треба да биде дел од процесот на селекција.

Најчесто употребувани форми на селекција се

- интервјуа,
- разговори,
- тестови за проверка на знаења и вештини.

Воведување. Потенцијалните кадри се вработуваат во компанијата по завршување на процесот на селекција. Тие кадри се карактеризираат со поголеми теоретски отколку практични знаења. Овие работници се нарекуваат приправници и потребно е да се изврши нивното воведување во работа. По прифаќањето на понудата за работа, расте и загриженоста на нововработените, како ќе се снајдат во новата средина, дали ќе можат да ги совладаат работните задачи, при што се чувствуваат помалку способни од оние кои веќе работат таму и се грижат за тоа како ќе соработуваат со своите колеги. Се конфронтираат очекувањата на поединецот и очекувањата на компанијата која го вработила.

Воведувањето е насочено кон намалување на овие стресови, а се спроведува преку запознавање со колегите и давање на сите потребни информации за кои нововработените се заинтересирани. Функцијата на воведување се креира како помош со која кандидатите полесно ќе се вклопат во компанијата. Нивното успешно или неуспешно адаптирање, на почетокот на работењето, ќе има клучно влијание за нивната понатамошна кариера, а со тоа и на комплетниот живот. Треба внимателно да се постапува обезбедувајќи им поддршка, совет, информации, практична обука и се што им е потребно за да се адаптираат во новата работна средина. Првиот чекор е новодојдените да им се претстават на своите колеги, да се запознаат со идните задачи и да се информираат за глобалните цели и политиката на работењето на компанијата.

Ефикасна и ефективна тимска работа. Работата во еден тим може да се изведува на 3 нивоа:

- на индивидуално ниво,
- на ниво на тимот и
- на ниво на поголемата организациска структура.

За да обезбедиме тимската работа да биде ефективна и ефикасна мора да обезбедиме некои предуслови кои се опишани подолу.

Размисли и дискутирај
Кои се целите поставени пред вашиот тим? Какви се тие цели во однос на SMART техниката?

Поставување јасни цели. Бидејќи секој тим се креира заради реализација на точно определени цели, за да може да се очекува дека тимот ќе биде ефикасен и ефективен во завршување на работата за којашто е и креиран мора да постојат јасни и недвосмислени цели. Многу е подобро секој член на тимот да знае точно кои се целите на тимот отколку да учествува во тимската работа со сосема различно разберени цели, како и промашено разбирање за тоа каква ќе биде неговата улога во работата на тимот и која е целта на тимот.

Целите на тимот со текот на времето може и да се менуваат и тоа менување ќе зависи од условите во кои еден тим опстојува како и намената на самото постоење на тимот.

На пример, целите на тимот може да бидат следниве:

- Подобрување на квалитетот на производите
- Елиминирање на сите расфрлања во работењето на бизнисот
- Зголемување на продуктивноста во производствениот систем…

Поттикнување на соработка во тимовите. Членовите на тимот мора да соработуваат заради реализација на целите на тимот. Тимскиот лидер мора да користи разни начини за да ја поттикне соработката меѓу членовите, бидејќи само на тој начин ќе бидат реализирани целите на постоењето на тимот.

Секој член на тимот има право да даде своја идеја и да се вклучи во конструктивна расправа за чекорите кои треба да се преземат. Во тимската работа функционира принципот на синергија каде 1 + 1 > 2.

Моќта на пријателство само го зајакнува тимот. Една лесна, пријателска атмосфера во работата на тимовите е важен елемент во функционирањето на секој тим. Мора да се обидеш да креираш една атмосфера во која сите идеи ќе бидат ислушани од сите членови и најдобронамерно, во пријателски стил бидат подобрени и надградени заради зголемување на успешноста на работата на тимот.



Како еден претприемач ќе мора да работите во тимови

Многу е полесно да се обезбеди една отворена соработка меѓу членовите на тимот доколку тие меѓусебно се гледаат како луѓе, а не само како колеги. Затоа е потребно поттикнување членовите на тимот да поминуваат повеќе време заедно како формално така и неформално. Ова значи дека треба да се поттикнат социјални настани и прослави и надвор од работното време на тимот.

Видови на тимови. Најопшто земено тимовите се делат на формални и неформални тимови.

Формални тимови во една организација претставуваат основа за функционирање на тој организациски систем. Ваквите тимови се формираат заради повторлива работа и имаат прецизно дефинирани надлежности.

Неформални тимови претставуваат секојдневни групирања на луѓе кои доаѓаат заедно да работат на неформална основа. Неформалните тимови се формираат на ад хок основа.

Тимовите може да се поделат и врз основа на специфична задача која се поставува пред тимот:

Извршни тимови. Овие тимови претставуваат кросфункционална група која е водена од врвниот менаџер, а членовите се избираат согласно улогата која ја имаат во компанијата, на пример, менаџер на производство, маркетинг менаџер, финансиски менаџер… Овие тимови ја менаџираат организацијата на дневна основа при што се состануваат редовно согласно претходно определена агенда. Одлуките и работата на овие тимови се базира на информациите од пониските нивоа во организациската структура.

Кросфункционални тимови. Овие тимови се мултидисциплинарни тимови составени од луѓе од повеќе сектори или одделенија. Главната цел е да поттикнат меѓусебна соработка помеѓу сектори и одделенија на определени проекти. На пример, лансирање нов производ ќе бара меѓусебна соработка на производството, маркетингот и продажбата. Членовите на тимот имаат за цел својата сопствена експертиза да ја дадат во придонес на решавање на проблемот или задачата.

Бизнис тимови. Овие тимови се составени од група на луѓе кои се одговорни за долгорочно водење на проект или една организациона единица во организацијата. Тие вообичаено водат една деловна единица и служат за оптимизирање на разултатите на таа единица. На пример, многу компании може да имаат независни единици како бизниси во започнување кои имаат за цел да развијат сосема нов производ, па и сосема нов бизнис независно од постојниот. Во голем дел работата на овие тимови се базира на лидерот на тимот, кој честопати се менува сè додека не се дојде до најоптимални резултати на тимот.

Формални тимови за поддршка. Овие тимови имаат за цел да обезбедат поддршка и услуги како администрирање, одржување на информациски системи, екипирање… Изведуваат доста рутински активности и се базираат на комплетно дизајнирани процеси за изведување на работата. Целта на овие тимови е да се зголеми продуктивноста на оние кои имаат потреба од нивната работа.

Проектни тимови. Овие тимови се составуваат и членовите работат заедно сè додека трае проектот. Се базираат на повеќе групи, подгрупи како и задачи кои се детално испланирани. Овие тимови имаат целосно организирана работна практика.

Тимови за промени. Овие тимови се составувани од група на експерти за да планираат, иницираат и имплементираат промени во организацијата. Целта е со промените да се постигнат радикални подобрувања во резултатите.

Жешка група. Овие тимови претставуваат автономно тело кое е одделено од остатокот на организацијата, односно може да биде и на сосема друга локација. Имаат специфично дефинирани задачи како што се влез на нов пазар или креирање на нови

Размисли и дискутирај

Каков е тимот во којшто вие работевте на задачите по овој предмет во овие три години? Какви тимови ќе имате во претпријатието коешто го развивате?

линии на производи.

Привремена работна сила. Овие тимови се краткорочни тимови кои имаат одредена задача во вид на проучување или решавање на специфичен проблем за што доставуваат извештај до менаџментот. На пример, отстранувања на тесни грла во производство, инсталација на нов ИТ систем, подготовка на извештај за потреби на купувачите… Овие тимови работат под доста голем временски притисок бидејќи тие се формирани за една цел со точно определено времетраење.

Од друга страна тимовите може да бидат краткорочни или долгорочни тимови.

На пример, **краткорочен тим** може да биде тим кој има задача да работи на развој на купувачи во следните 3 месеци за да се дизајнира производ кој купувачите ќе го сакаат и ќе бидат спремни да платат за него. Во тој, тим може да учествувате и вие како претприемач, еден од одделение за развој, еден од производственото одделение, еден од маркетинг – одделение и еден надворешен консултант. Како еден мал бизнис членовите од тимот кои се вработени во компанијата може да бидат географски лоцирани во бизнисот, но надворешниот консултант не е постојано присутен. Потребите на работата на тимот може да бидат следниве:

- Секојдневна комуникација помеѓу членовите на тимот
- Секојдневно споделување на извештај за завршена работа
- Неделен состанок на членовите на тимот заради изготвување извештај за прогрес на работата
- Заедничка работа на подготовка за состаноци со потенцијални купувачи
- Презентација на прототип – моделот на производот

Долгорочните тимови може да бидат формирани за поголеми проекти на кои може да работат од една до неколку години. На пример, проектен тим за проектирање на нов производствен систем на претпријатието.

☞ **Виртуелен тим**
група на индивидуалци кои работат заедно без влијание на времето, просторот и географската локација со помош на електронска комуникација

Работа во виртуелни тимови. Иако членовите вработени во компанијата може да бидат во иста зграда сепак тие работат одделено или во различни канцеларии или на различни работни места. Од друга страна надворешниот консултант, треба секојдневно да биде присутен во компанијата за да може, секојдневно да биде вклучен во работата на тимот. Ваквиот начин на работа предизвикува зголемување на трошоците на работата и ја намалува продуктивноста на тимот.



За голем број на мали бизниси, Gmail може да биде и единствената алатка која ќе обезбеди ефикасна и ефективна комуникација

Денес, она што во минатото не беше возможно за еден мал бизнис, му е овозможено со мали инвестиции или пак воопшто без потреба на некакви инвестиции да креира виртуелни тимови.

Виртуелен тим претставува група на индивидуалци кои работат заедно без влијание на времето, просторот и географската локација со помош на електронска комуникација. Членовите на тимот може да бидат во иста зграда, но и на различни континенти.

Виртуелизација на тимот значи тој тим да стане виртуелен или делумно виртуелен. Тоа значи одредени операции да се изведуваат и без лично присуство на членовите на тимот. На пример, да присуствувате на виртуелен состанок наместо на реален физички состанок. Секојдневно на пазарот излегуваат нови технологии кои може да најдат место во еден мал бизнис. Бизнис – процесите секојдневно стануваат сè посложени и посложени. Како што поминувате во наредните фази од животниот циклус на вашиот бизнис, сложеноста на работата е сè поголема. Се бара различна соработка, аутсорсинг, виртуелни вработени и канцеларии. Ова се трендови кои не можеме да ги запреме доколку сакаме да останеме на патеката на успешноста. Ова се трендови кои ја олеснуваат работата на бизнисот, а од друга страна ја зголемуваат ефикасноста и ефективноста на бизнис – процесите.

Тука би претставиле 11 алатки кои можат да му помогнат на твојот бизнис и што е најважно тие се бесплатни.

Алатки за комуникација/Соработка:

GMail – Ова е сервис за електронска пошта на Google кој е навистина еден од најдобрите. Има интегрирано повеќе алатки за организација на вашите пораки како и алатка за брзи пораки и видео разговори. Можете да останете поврзани со вашите пораки каде било и да сте.

Oovoo – Претставува бесплатна апликација за видео разговори преку интернет со колеги, семејство, пријатели… Оваа апликација е лесна за користење и лесно се инсталира. Една од карактеристиките е што овозможува видео со висока резолуција и ги снима вашите видео повици. Доколку не ви се пишуваат пораки можете да пратите видео порака. Она што е добро е што можете да разговарате и со оние кои ја немаат инсталирано оваа апликација така што ќе им пратите повик за видео конференција, тие ќе добијат линк со кој кога ќе го кликнат видео повикот ќе се отвори во интернет прелистувач. И уште една важна работа е што оваа апликација може да се користи за видео конференција до 12 луѓе за бесплатната верзија, што е доволно за еден мал бизнис.

Skype е алатка која навистина го измени телекомуникацискиот свет. Со гласовни и видео повици, како и системот за брзи пораки, трансфер на фајлови и конференциски повици Skype стана алатка која се користи од страна на претприемачите. Големиот број на бесплатни сервиси може да ги намалат бизнис трошоците.

Google Groups може доста креативно да се користи во бизнис цели. Може да се користи за работа на различни проекти од повеќе луѓе каде ќе се споделуваат идеи, коментари и предлози. Може да се користи за информирање на вработени или група на купувачи за разни бизнис новости.

Google Drive денес е и простор за складирање на податоци и група на канцелариски апликации за текстуална обработка, презентации и табеларна обработка. Денес особено внимание дава на соработка помеѓу група на луѓе при што истовремено може повеќе луѓе да работат на еден ист документ без разлика дали е табела, текст или некоја презентација. Доколку имате интернет, немате средства за лиценцирање на некои од комерцијалните апликации за канцелариска работа ќе претставува доследна бесплатна замена за вашите бизнис решенија и во некои случаи дури и подобра.

Социјални медиуми. Не треба да се заборави дека социјалните медиуми имаат интегрирано одлични можности за комуникација помеѓу луѓето, а со тоа и помеѓу членовите на тимот. На пример, Twitter може да се користи за праќање на кратки директни пораки до членовите на тимот. Facebook има интегрирано систем за брзи пораки и видео конференциска врска. Истата можност ја имаш и преку Google+ каде со помош на Google Hangout може да имаш видео конференциска врска.

Алатки за складирање на податоци:



Dropbox е одлично решение за синхронизација на документи помеѓу различни уреди и корисници

Adrive – Ова е веб апликација која што ви овозможува да складирате податоци од вашиот компјутер на нивните сервери. Доколку ви се намалува просторот на вашиот хард диск ќе можете да ослободите до 50 GB простор доколку тие фајлови ги пренесете на серверите на Adrive и тоа бесплатно. Од друга страна добивате достапност до вашите податоци од каде било, доколку имате компјутер и интернет конекција.

Dropbox како место за сигурно чување на различни документи претставува солидно средство за еден бизнис. Бесплатната верзија е ограничена до 2 GB простор. Секој документ кој ќе се постави во тој фолдер се синхронизира со сите уреди, но фолдерите може да се споделат заради тимска работа и документот да биде синхронизиран помеѓу сите членови во тимот.

Алатки за продуктивност:

Google Calendar – Претставува алатка на Google која овозможува да се постават вашите состаноци и определени активности. Дава можност да бидете потсетени преку порака на вашата е-пошта, но и да добиете SMS потсетник на вашиот мобилен телефон. Можете да го споделите со вашите соработници.

SurveyMonkey – Претставува веб апликација која ќе ви овозможи да дизајнирате онлајн анкети, да ја распространите и да ги анализирате податоците од истата. Бесплатната опција ве ограничува до 100 одговори по анкетен прашалник и 10 прашања по прашалникот. Одлична можност за истражување на локален пазар од страна на претприемачите.

Evernote е алатка која навистина може да помогне во зголемување на личната продуктивност во однос на вашите идеи или пак случувања кои се важни и сакате да ги запаметите за да ги користиме во иднината. Но, од друга страна овозможува и споделување на нотесите при што сите белешки и документи ќе бидат синхронизирани помеѓу сите со кои тој нотес е споделен и на сите уреди на кои е инсталирана апликацијата.

Иако основните верзии на овие алатки се бесплатни, првин направете стратегија за тоа што ви треба и како ќе ги користите. Квалитетна стратегија и користење на овие алатки може да ви го олесни бизнис – животот.

Креирај и направи: Дефинирање на ресурси и процеси

Врз основа на претходно спроведените вежби изработете презентација за потребни ресурси, начини на нивно обезбедување и дизајнот на најважните процеси:

- Презентирајте ја вашата работа и објаснете зошто токму таквиот избор на ресурси и процеси.
- Дали може да има некое подобро решение во однос на вашите решенија?
- Побарајте предлози од страна на соучениците.

5 ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА – РАЗВОЈ И ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИСОТ

ПРЕКУ ОВА ПОГЛАВЈЕ ЌЕ:

- знаете да развиете промотивен микс за своето претпријатие;
- можете да развиете промотивен план за избраната бизнис идеја;
- развиете вештини за користење на e-mail маркетинг, маркетинг преку социјалните мрежи и блогови за промотивни активности;
- можете да развиете интернет маркетинг стратегија;
- можете да ги измерите најважните индикатори и со тоа да ги подобрите промотивните активности.



Промотивен микс

Претприемачите ја користат промоцијата за да привлечат купувачи и да ја зголемат продажбата. Публицитетот е бесплатен, а рекламирањето се плаќа. Доколку во весник се напише прилог за вашиот бизнис, тоа е публицитет. Доколку купите простор за рекламирање во тој весник, вие сте извршиле рекламирање со цел да го промовирате вашиот бизнис. Зачувајте го целиот публицитет што го добивате во едно портфолио со цел да им го покажете на потенцијалните клиенти.

Публицитетот има огромна вредност бидејќи може да привлече уште поголем публицитет и повеќе клиенти. Потрудете се да ги набавите видеоматеријалите кои ќе го содржат секое спомнување на вашето претпријатие на телевизија. Тоа претставува уште една многу силна промотивна алатка за вашиот бизнис.

Целта на промоцијата е да ја постави сликата за бизнисот во умот на потрошувачот.

Комбинацијата на различни промотивни тактики, алатки и техники кои едно претпријатие ги користи се нарекува **промотивен микс.**

> ☞ **Промотивен микс**
> комбинацијата на различни промотивни тактики, алатки и техники кои едно претпријатие ги користи

Започнете со градење на персони на купувачи. Пред да поставите ваша реклама визуелизирајте го вашиот идеален купувач преку опис на една персона која претставува идеален купувач за бизнисот. Колку години има? Колкави се неговите/нејзините приходи? Која е користа што вашиот производ или услуга може да ја обезбеди на идеалниот купувач?

Откако ќе го направите тоа вие ќе бидете во позиција да донесете разумни одлуки поврзани со маркетингот. На пример, доколку промовирате видео игра за таблети, непотребен трошок ќе биде да се рекламирате во списание за постари лица. Промотивниот буџет не треба да се троши на купувачи кои немаат потреба од производот или услугата.

Реклама за мали бизниси. Повеќето реклами за мали бизниси се дизајнирани со цел да му продадат на клиентот специфичен производ или услуга. Малите бизниси обично не можат да си дозволат да се впуштат во т.н. институционално рекламирање како големите компании. Тоа претставува нетипичен рекламен материјал дизајниран со цел да ја задржи компанијата или индустријата во умот на јавноста. Повеќето мали бизниси го почнуваат нивното рекламирање со обична печатена реклама во локален весник или списание.

> ✍ **Креирај и направи**
> Креирајте персони на купувачи. Користете ги информациите од претходните вежби со мапа на емпатија.

Ефективна реклама за мал бизнис се концентрира на најважните аспекти од производот или услугата за купувачот. Тој аспект обично е еден од следните три:

- Цена
- Производ / Услуга
- Локација

Ова се шесте основни делови на испечатен оглас (реклама):

- Наслов
- Поднаслов
- Текстуален опис
- Повик за акција
- Графички приказ
- Лого / трговска марка

Логото претставува симбол со кој се идентификува производот или бизнисот. Трговската марка е лого коешто е регистрирано (патентирано) за да се заштити од користење од страна на други компании. Логото може да се постави на канцеларискиот прибор, бизнис-картички и промотивни летоци и има за цел во очите на јавноста да изврши идентификување на тоа лого со производот или услугата.

Медиуми. Постојат многу места каде што може да се рекламира вашиот бизнис. Тие со едно име се нарекуваат медиуми. Медиумите се поделени на печатени (списанија, весници итн.), електронски, телевизија и радио. Поентата на избор е да се одбере најефективниот начин да се потрошат средствата за рекламирање кои за малите бизниси се ограничени. Обидете се да ги запознаете дневниот печат, радиото и телевизијата како и новинарите кои работат за нив за да добиете што е можно повеќе публицитет. Вие треба да остварите директен контакт со тие новинари. Искористете цел ден, ако е потребно за телефонски повици со кои ќе го промовирате вашиот бизнис и ќе објасните зошто вашата приказна вреди да биде напишана. Бидете искрени и обидете се да изградите пријателства. Позитивното известување честопати се случува бидејќи новинарот се зближува со претприемачот.



Пример на печатена реклама со основните елементи

Размисли и дискутирај

Земете неколку производи (физички производ, услуга, веб базиран производ и мобилна апликација). Како се промовираат тие производи? Зошто претприемачите одлучиле така? Што вие би подобриле на некој од промотивните материјали? Какви пораки испраќаат со нивниот промотивен материјал? Дали и кои материјали обезбедуваат двонасочна комуникација?

Печатени медиуми – Весниците, списанијата и огласниците се примери за печатени медиуми. Земете предвид и испраќање купони во локален весник. Потенцијалниот купувач треба да ја види рекламата најмалку пет-шест пати пред пораката што ја содржи рекламата да допре до него. Најчестата грешка што ја прават претприемачите е што се откажуваат прерано. Ако не сте сигурни дека сакате да ги потрошите вашите пари на реклама во одреден весник или списание, читајте го неколку месеци и видете дали вашите конкуренти го користат редовно. Ако го прават тоа значи гледаат позитивни резултати за нивниот бизнис што значи дека и вие треба да го правите истото. Ако можете пратете реклама во „Жолти страници‘‘ бидејќи потрошувачите честопати прво таму бараат одреден производ

или услуга.

Електронски медиуми. Кога станува збор за електронските медиуми тука влегуваат телевизиите и радио станиците. И покрај тоа што рекламите на комерцијалните телевизии се многу скапи, претприемач со нов бизнис може понекогаш да ги добие за пониска цена или пак да добие бесплатно спомнување (публицитет) за својот бизнис. Универзитетските и локалните радио станици честопати сакаат да споменат нов бизнис потфат којшто се разгледува од интересен или необичен агол. За да се добие таков публицитет треба да се испрати по пошта официјален извештај до станиците. Официјалниот извештај се состои од три или четири параграфи кои содржат информации за бизнисот кои ги испраќате до медиумите. Испратете официјален извештај кога започнувате со работа на нов бизнис, кога учествувате во добротворни акции и кога организирате специјални настани. Извештаите можат да обезбедат информации за вашиот бизнис во локалните весници и локалните радио станици.



Телевизијата сè уште може да биде ефективно средство за промоција на малите бизниси

Интернет медиуми - Веб-страници, блогови и социјални медиуми се примери за електронски медиуми кои имаат сè поголема популарност и полека но сигурно ги засенуваат останатите медиуми. Од друга страна не е доволно брошурата да се префрли во електронска веб-страница и со тоа да се смета дека работата е завршена. Веб-страницата и воопшто севкупниот настап на интернет треба да обезбеди континуиран тек на потенцијални купувачи за бизнисот.

Гради листа. Најдобрите купувачи кон кои треба да се насочи бизнисот се тие кои веќе имаат купено или покажано интерес за вашиот производ или услуга. Кога купувачот прави нарачка или потенцијалниот купувач се распрашува за бизнисот побарајте им ги поштенските адреси како и адресите за е-пошта. Користете ги овие информации за да оформите база на податоци во вашиот компјутер. Базата на податоци претставува колекција од информации складирани и организирани така што тие се лесно достапни.

Вашата база на податоци треба да ги содржи најмалку:

- името и адресата на купувачот,
- датумот на вашиот последен контакт, и
- забелешка за тоа што купувачот купил или за што бил заинтересиран.

Како што се зголемува вашата листа, вие можете да ја организирате на региони на интерес на купувачите и да испраќате таргетирани промотивни пораки.

На пример, доколку продавате пица забелешките ќе ви кажат дали тој купувач е заинтересиран за посна и мрсна пица. Секогаш кога ќе имате некој новитет во однос на посните пици ќе знаете точно кого треба да таргетирате

или на кого треба да испратите порака за новитетите или промоциите поврзани токму со тој интерес на купувачот.

Не испраќајте премногу пошта (електронска пошта) бидејќи ќе им станете здодевни на вашите купувачи и тие ќе почнат да ги игнорираат вашите пораки.



AIDA модел на промоција

Еден модел кој се користи од компаниите за планирање, креирање и облик на комуникација со купувачите поврзана со информации за бизнисот, производот и/или услугата, брендот и сè што е поврзано во однос на бизнисот и менаџирање на промоцијата се нарекува AIDA согласно првите букви (на англиски јазик) на зборовите кои претставуваат чекори преку кои се изведува промоцијата. Овие чекори се неопходни за успех на промоцијата.

- **Привлечи внимание (Attention)** - Потребно е да се одговори на прашањето како ќе го привлечете вниманието на вашиот целен пазар. Ако станува збор за печатен оглас, овој елемент може да биде насловот на огласот или пак лесно упадлива во очи слика. Затоа користете добри наслови кои едноставно ќе ја истакнуваат потребата, односно проблемот кој купувачот го има.
- **Задржи интерес (Interest)** - Откако потенцијалниот купувач ќе го забележи вашето претпријатие или производ, фокусирајте се на пораката за бенефитите и карактеристиките на производот. Овој елемент, ако станува збор за печатен оглас пред сè, се обидува преку поднасловот да креира интерес кај потенцијалниот купувач да продолжи со разгледување на рекламата.
- **Зголеми желба (Desire)** - Сега откако потенцијалните купувачи го забележале производот или услугата и имаат интерес за него потребно е промоцијата да креира желба за поседување на тој производ или услуга. Едноставно овој елемент, односно чекор, треба да ги поттикне да го направат првиот чекор кон купување. Ако станува збор за печатена реклама на пример, желбата може да се зголеми со самата слика која ќе се користи во огласот или пак текстот кој ќе се однесува на производот или услугата при што ќе се објаснат корисниците кои купувачот би ги добил со поседување на овој производ.
- **Повик за акција (Action)** - И на крајот повикајте ги купувачите да преземат акција за да го купат вашиот производ или услуга (нарачка преку телефон, контакт преку е-пошта, кликнување на копче за купување…). Честопати се прави грешка да не се внесе повик за акција при креирање на промотивен материјал. Луѓето не сакаат да размислуваат за тоа што треба да направат, едноставно очекуваат оној кој се рекламира да им каже што треба да направат.

✍ Креирај и направи

Користејќи го AIDA системот за промотивен материјал изработете со помош на компјутер бизнис-картичка, леток, оглас за печатен медиум, видео скрипта за YouTube, скрипта за аудио реклама, наслов на веб страница/блог, порака за социјални медиуми,.слика за социјални медиуми, презентација за Slideshare.

Интересно е дека сè започнува со привлекување на внимание, но како може да се привлече вниманието?

Наједноставно кажано **влијание** претставува моќ или способност да промените некого или пак да влијаете на

неговото менување без да примените директна сила за да се случи таа промена.

Или пак може да се каже и дека влијанието претставува ваша способност да поттикнете друго лице да преземе некои акции. Сакање, верување, доверба, искреност, кажување вистина, способност, капацитет… Сето тоа се елементи кои ќе треба на некој начин да ги поседувате, односно креирате за да кажете дека имате потенцијал да влијаете врз некого. Велиме да имате потенцијал, а не дека со сигурност ќе влијаете врз некого. Зошто? Затоа што никогаш не можете да кажете дека со 100% сигурност ќе влијаете врз некого бидејќи сепак постојат и субјективни работи кај другото лице кое може да ве оценува. Вие не се оценувате за да бидете влијателен, ве оценува некој друг, односно оној врз кој се обидувате да бидете влијателен.

☞ **Влијание**
моќ или способност да промените некого или пак да влијаете на неговото менување без да примените директна сила за да се случи таа промена

Значи влијание е да имате капацитет и моќ да влијате врз некого и тој некој да преземе некоја акција врз основа на вашето влијание.

Што значи да имате влијание?

- Поголемо влијание значи дека ќе имате поголема заедница на влијателни лица кои ќе привлечат дополнителен број на луѓе во вашата заедница.
- Како второ, вашите маркетинг пораки ќе даваат подобар резултат.
- Понатаму, вашите вработени ќе го работат она што вие ќе го побарате или сакате да го работат и тоа на онаков начин кој ќе обезбеди сигурен успех за вашиот бизнис.
- Потоа, вашите партнери ќе се стават во ваша функција бидејќи едноставно ви веруваат и знаат дека вашиот успех ќе значи и нивен успех.
- И секако, вашите купувачи ќе ви веруваат и ќе го купуваат сето она што ќе им го препорачате.

Д-р Роберт Чалдини е еден од најистакнатите истражувачи во ова поле, односно во убедување и влијание кое може да се користи од страна на компаниите за постигнување на успех. Тој врз основа на повеќе истражувања дефинира 6 основни принципи на влијанието.

1. **Реципроцитет**. Реципроцитет како принцип на влијание претставува едноставно давање на нешто за да очекувате дека ќе добиете нешто. Значи влијанието се остварува со тоа што нешто давате и на таков начин очекувате за возврат да добиете нешто во иднина од тој на кого сте му дале нешто.
2. **Недостиг**. Ограничени залихи, ограничени места, уште само неколку дена… Тоа се зборовите кои веројатно сте ги сретнале до сега и кои го поттикнуваат овој принцип на недостиг кога станува збор за влијание. Вообичаено се користи кога сакате да генерирате моментална продажба, брза одлука за купување и брза одлука за преземање на акција.
3. **Авторитет**. Авторитетот претставува моќ или право да се издаваат наредби, донесуваат одлуки, да се казнува, да се наградува… Дали вие сте лице со авторитет за она што се обидувате да го направите во однос на некое друго лице. Можете

да имате правен авторитет, кога вие сте претприемач или менаџер и позицијата ви е таква да можете да издавате наредби, да наградувате и казнувате, да донесувате одлуки…

4. **Конзистентност**. Конзистентност значи постојаност во однос на нешто. Луѓето едноставно сакаат конзистентност во она што им е ветено дека ќе го добијат, во секој можен контакт со вас или пак вашиот бизнис. Доколку не сте конзистентни во испорака на производите или услугите, во испорака на ветеното, во обезбедување на квалитет и во сите други елементи кои едноставно се поврзани со вредноста која вашиот бизнис ја испорачува не можете да очекувате дека ќе имате влијание врз некого.
5. **Социјален доказ**. Едноставно живееме во свет во кој единката го следи мнозинството. Во кој ноќен клуб излегуваат сите таму одат и поединците. Затоа е потребно да им се даде доказ за сличните како нив зошто ве одбрале вас и вашиот бизнис, како сте им помогнале за да ве одберат вас и вашиот бизнис.
6. **Допадливост**. Допадливост претставува шестиот принцип на влијание. Луѓето ќе им дадат доверба на оние кои ги знаат и кои им се допаѓаат на некој начин. И тоа е нормално. Луѓето кои се сигурни во себеси, изгледаат нормално, знаат точно што прават и како прават, имаат силна репутација и кредибилитет, имаат силна самодоверба тоа се луѓе кои претставуваат доста допадливи луѓе.

Креирај и направи

Креирајте канали социјални медиуми (Facebook, Twitter, Google+, YouTube, SlideShare) за претпријатието кое го развивате. Распоредете по неколку пораки да се објавуваат за следната недела. Користете ги принципите на влијание согласно Роберт Чалдини.

Што повеќе сакаат луѓето? Студенило е израз на вашата висока компетентност, знаење, надмоќ… Топлина е израз на вашата човечност, нормално секојдневно однесување. Иако повеќето од нас се обидуваме да демонстрираме сила, топлината е сепак нешто што повеќе се оценува од друга страна кога некој ќе не оценува за да процени дали можеме да имаме влијание врз него или не.

Зошто топлината? Затоа што зрачење топлина значи дека сте лице од ист ред со другите. Се смеете, се дружите, разговарате, кажувате вицеви… А сите сакаат чувство на припадност некаде.



Билбордите може да бидат одлично промотивно средство на локација со голем сообраќај на луѓе

Традиционална промоција

Да разгледаме неколку промотивни идеи за малите бизниси кои влегуваат во категорија на традиционална промоција, односно нешто што се користи и се користело и во минатото. Иако развојот на технологијата и особено интернетот влијаат традиционалните медиуми и начини на промоција да имаат се помало

влијание врз купувачите, сепак сè уште голем дел од овие традиционални начини на промоција може да бидат моќна алатка во рацете на купувачите.

Некои од овие традиционални начини на промоција можат да бидат финансиски недостапни на почетокот на функционирањето на бизнисот, но многу од нив можат да се искористат во маркетинг-планот уште од самиот почеток.

Билборди – Билбордите се поставуваат на високи видливи локации и користат кратки и впечатливи пораки кои возачите ги забележуваат додека возат.

Брошури – Брошурите се поставуваат во кутии за раздавање на различни локации низ градот.

Бизнис-картички – Бизнис картичката го содржи името, адресата и телефонскиот број на бизнисот како и вашето име и презиме. Доколку е можно вклучете и кратко мото или изјава во врска со придобивките од соработката со вашата компанија. Носете ги бизнис-картичките со вас секаде каде што ќе одите. Можете да дизајнирате сопствени бизнис картички на вашиот компјутер или да ви ги направат во печатница.

Директна пошта – Секогаш кога ќе направите продажба, земете ја адресата, телефонскиот број, факсот и адресата на електронска пошта на купувачот. Откако ќе изработите листа на корисници, редовно испраќајте писма и картички до нив информирајќи ги за нови начини на продажба или некои специјални настани. Исто така можете да испраќате специјални попусти до клиентите кои се наоѓаат на таа листа на корисници и да испраќате редовна електронска пошта до истите. Во поштата што ја праќате секогаш внесете ја изјавата дека: „Доколку сакате да бидете тргнати од листата на корисници напишете го тоа во вашиот одговор‘‘. Многу е важно да ја почитувате приватноста на вашите клиенти. Софтверот за листата на корисници се користи лесно за организирање и печатење на податоците.

Каталози – Кога ќе имате листа со 1000 имиња можеби ќе можете да си дозволите изработка на каталог во боја.

Купони за попуст – Давајте попуст на новите клиенти или попуст за одреден временски период. Ова ќе ги охрабри купувачите да ги испробаат вашите производи или услуги.

Летоци – Промотивните летоци се едностранi реклами кои можете да ги нацртате рачно или на компјутер. Испратете го вашиот промотивен леток на клиентите од листата на корисници или пак можете да го испечатите во повеќе примероци и да го раздавате на некои настани од општествен карактер каде што ќе присуствуваат многу луѓе како што се: спортски настани, општествени собири итн. Промотивните летоци можат да содржат и купони за попуст.



Купони за попуст претставуваат добра промотивна тактика за привлекување на купувачи, зголемување на износот од продажба и враќање на купувачи

Бесплатни подароци – Тие ги привлекуваат потенцијални купувачи, но внимавајте да не ги разочарате со евтини и непотребни подароци. За подароци можете да давате пенкала, часовници или други посакувани предмети.

Промотивна облека – Маици или капчиња коишто го носат името на вашиот бизнис можат да ги претворат луѓето кои ги носат во бесплатни подвижни реклами на вашиот бизнис. Исто така можете да го ставите името на вашиот бизнис на ќесите за купување.

Примероци за проба – Понудете примероци од вашиот производ на потенцијалните клиенти кои поминуваат покрај вашите продавници, или на некои места каде што поминуваат многу луѓе. Ако продавате услуга, демонстрирајте ја на некое јавно место (прво побарајте дозвола).

Специјални настани – Организирајте натпревари, приредувајте забави или најразлични настани со цел да го привлечете вниманието на потрошувачите кон вашиот бизнис. Организирањето на натпревари ќе привлече важни клиенти на вашата листа на корисници.

Спонзорства – Спонзорирањето на локален спортски тим претставува одличен начин да го воведете вашиот бизнис во општеството и да привлечете потенцијални клиенти.

Бесплатни телефонски броеви – Контактирајте со телефонска компанија со цел да поставите бесплатна телефонска линија за вашиот бизнис каде што клиентите ќе можат да се јават во секое време. Некои телефонски компании нудат и специјални попусти за сопствениците на мали бизниси.

Промоција базирана на интернет

Интернетот е создаден од повеќе меѓусебно поврзани компјутерски мрежи. Владите, универзитетите и корпорациите создаваат и менаџираат свои сопствени компјутерски мрежи. World Wide Web претставува сет од интернет страници кои можат да прикажат графички елементи, звук и текст. Интернет страниците се креираат многу лесно и можат да бидат многу корисни за вашиот бизнис.

Милиони луѓе насекаде низ светот се поврзани со интернетот. Вашата маркетинг-порака може да биде само мал дел од пазарот но сепак и тоа претставува многу луѓе. Подобро кажано, он-лајн пазарот е организиран во специјални групи на интерес така што не е тешко да се одреди каде да се промовира вашиот бизнис.

Постојат повеќе начини да се рекламира вашиот бизнис онлајн како што се:

Контекстуални интернет реклами. Контекстуални интернет-реклами се такви реклами кои врз основа на контекстот на барање на информација од страна на потенцијалниот купувач му се појавува таква реклама. Овие реклами може да бидат во повеќе облици. Најраспространетите реклами се таканаречените ППК (PPC, Pay Per Click - Плаќање по клик), кои како што кажува самото име, се плаќа само кога ќе биде реализиран кликот. Пример на таквите реклами се Google Adwords и Facebook рекламите.

Банери. Банерите се реклами кои се прикажуваат на попосетените сајтови, за кој се плаќа месечен износ за определена позиција на банерот.

Онлајн сервиси. Онлајн сервисите нудат класифицирани реклами, билборди и онлајн трговски центри. Разговарајте со маркетинг-агент во вашиот онлајн сервис за да поставите своја продавница во таков трговски центар. Онлајн сервисите исто така имаат т.н. форуми на специјален интерес каде што можете да најдете луѓе кои можеби ќе се заинтересираат за вашиот бизнис.

Форуми. Форуми 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 подесени на определен временски период да се испраќаат до потенцијалниот купувач. На пример, по регистрација добива една порака, по една недела се добива втората порака, по еден месец третата порака, по три месеци четвртата 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…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 ваков тип на адвертајзинг 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.



Маркетинг преку е-пошта е едно од најефикасните промотивни тактики на интернетот

Веб-страница. Ова е базата на еден мал бизнис каде што може да се најдат соодветни информации за бизнисот, производите, брендот, можност за контакт и нарачки… Иако во минатото овој начин на промоција беше многу скап денес претставува еден од најевтините. Во секој случај многу луѓе веќе бараат информации на интернет, не би било добро доколку потенцијалниот купувач нема да може да го најде твојот бизнис.

Блог. Блог претставува еден вид на онлајн дневник преку кој се објавуваат едукативни, информативни или промотивни содржини кои се актуелни за бизнисот. Блогот како надополнување на една веб-страница ѝ дава динамичност на базата на еден бизнис на интернет. Бидејќи блогот е место кое почесто се ажурира за разлика од веб-страницата, се очекува и повеќе посетители како потенцијални



Можете едноставно да креирате блог на www.wordpress.com

✍ Креирај и направи
Креирајте блог и веб страница за претпријатието коешто го развивате користејќи бесплатни решенија како WordPress, Tumblr, Blogger... Презентацијата која ја креиравте во претходните вежби закачете ја на SlideShare.

купувачи да бидат генерирани од него. Затоа и претставува едно од најмоќните промотивни орудија за еден претприемач.

Бизнис блог. Како надополнување на веб-страната малите бизниси може да обезбедат одлични промотивни активности преку блог во кој ќе објавуваат разни едукативни и промотивни материјали поврзани со индустријата во која егзистира бизнисот.

Социјални медиуми - Facebook, Twitter, Google+, YouTube, SlideShare, и безброј други претставуваат моќни алатки во рацете на еден претприемач. Со помош на едукативна, информативна и промотивна содржина на Facebook, Twitter и Google+ малиот бизнис може да генерира една солидна база на потенцијални купувачи. Од друга страна со помош на YouTube веќе скапите видео раклами за телевизиите се достапни и за малите бизниси кои едноставно можат да ја испратат сопствената порака.

Промотивен план

Планот за промоција мора да содржи одговори за два елемента:

- **Публицитет кој е бесплатен**. Доколку локален весник весник напише прилог, а телевизијата објави прилог за вашиот бизнис, тоа е публицитет.
- **Рекламирање со користење на различни промотивни тактики.** Доколку вие купите простор за рекламирање во тој весник, вие имате реклама со цел да го промовирате вашиот бизнис.

Еден промотивен план ќе треба да даде одговори за тоа преку кои алатки и тактики планирате да имплементирате зголемување на публицитетот и рекламирање на вашиот бизнис. За изработка на промотивен план користете ги следниве чекори:

✋Размисли и дискутирај
Размислете за традиционални и нетрадиционални промотивни тактики. Кои се разликите? Какви се трошоците на едните и другите? Какво влијание на потенцијалните купувачи може да имаат едните и другите?

✍ Креирај и направи
Креирајте промотивен план користејќи ги чекорите за креирање на промотивен план.

Чекор 1: Дефинирање на целите. Секој промотивен план мора да започне со воспоставување на цели кои ќе треба да се остварат преку реализација на тој план. Затоа и се започнува од основите – воспоставените бизнис цели. Што треба бизнисот да постигне во периодот за кој се однесува овој план? Ова е клучното прашање кое треба да се одговори во овој чекор.

Чекор 2: Визуелизација на идеалниот потрошувач. Вториот чекор се однесува на визуелизација на купувачот од целниот пазар. Ова е еден од клучните чекори во кој ќе мора да дојдете до една јасна слика за оние врз кои сакате да влијаете со вашите промотивни активности и врз кој ќе се базираат сите останати чекори.

Чекор 3: Сегментација – групирање на идеалните купувачи. Не можете да очекувате дека сите ќе бидат исти и на сите треба да се тргне со исти промотивни алатки и тактики за да ги остварите поставените цели. Затоа во овој чекор треба да ги изберете основните карактеристики врз основа на кои ќе треба да ја извршите сегментацијата и да ја извршите самата сегментација. На пример, можете да

изберете групи на овие потенцијални купувачи врз основа на приходи, нивното движење, старост… Ова се информации од претходниот чекор.

Чекор 4: Избор на промотивни алатки и тактики за секој сегмент. Откако ги имате сегментите и секако карактеристиките на секој сегмент лесно ќе можете да видите што може да функционира во влијанието, а што не за секој од сегментите. Најдобро е за секој сегмент на еден лист хартија во една колона да ги поставите карактеристиките на сегментот и во друга колона да ги наброите можните промотивни алатки и тактики. Внимавајте дека постојат две групи на тактики: тактики за публицитет и тактики за рекламирање.

Не копирајте од еден сегмент во друг. Затоа и го направивте сегментирањето за да ви овозможи соодветен избор на различни тактики кои ќе дадат резултати за определениот сегмент.

Чекор 5: Промотивен календар. До овој чекор веќе имате одговорено на прашањата кој и како. Сега треба да одговорите на прашањето кога. Направете еден промотивен календар за периодот за кој се однесува планот кој го подготвувате.

Чекор 6: Одговорности. Ги знаете идеалните купувачи на кои сакате да влијаете, знаете за кој сегмент со која тактика ќе настапите. Знаете и кога ќе ги имплементирате тактиките. Сега треба да определите кој ќе биде одговорен за спроведување на тие тактики. Со распределување на одговорноста, целта е да го поттикнете обврзувањето кон остварување на сето она што е испланирано со овој план. Без да се знае кој е одговорен за која промотивна активност, овој промотивен план ќе остане само како план на хартија.

Чекор 7: Мерење и прилагодување. Седмиот чекор е чекор кој обезбедува една повратна врска заради имплементација на континуирано подобрување во овој процес. Затоа, пожелно е вашиот план да содржи и дел кој ќе се однесува на мерливи индикатори кои треба да обезбедат брзо мерење на сето она што е испланирано и имплементирано и во исто време да ви каже дали е ОК или не е ОК. Сето она што не е ОК мора да биде предмет на прилагодување.

Прашања на коишто еден план за промоција ќе треба да одговори се следниве:

- Кои се целите кои се поставени пред бизнисот за периодот за кој ќе се однесува планот?
- Кои се маркетинг – целите кои ги имате воспоставено во согласност со бизнис – целите?
- Што треба бизнисот да постигне во периодот за кој се однесува овој план и е во согласност со воспоставените бизнис и маркетинг цели?
- Колкава е старосната граница на вашите идеални купувачи?
- Колкав е приходот кој тие го имаат?
- Кои се нивните најголеми проблеми со кои се соочуваат?
- Што е она што може да им го привлече вниманието?
- Кои се корисностите кои вашиот производ и/или услуга ќе им ги обезбеди?
- Каде најчесто го поминуваат денот?
- Какво им е нивото на едукација?
- Дали тие самите носат одлука за купување?

- Доколку не носат самите одлука за купување кој влијае на нивната одлука?
- Какви коли возат вашите / моите идеални купувачи?
- Со кого живеат вашите идеални купувачи?
- Што сакаат да читаат, да гледаат, да јадат…?
- Кој не е ваш идеален потрошувач?
- Кој сè уште не е ваш идеален купувач, но би можел да стане?
- Кои се вашите сегашни купувачи?
- Колкава е временската рамка на нарачки од страна на тие сегашни купувачи?
- Која е временската рамка која треба да ја постигнете за да ги исполните поставените цели?
- Колку нарачки прави еден просечен сегашен потрошувач?
- Колкав е бројот на нарачките кои се потребни заради остварување на поставените цели?
- Колкава е паричната вредност на нарачките на сегашни купувачи?
- Колкава парична вредност на нарачки е потребна заради остварување на поставените цели?
- Постои ли можност да се зголеми продажбата кај сегашните потрошувачи?
- Доколку постои можност за зголемување што е тоа што би го предизвикало тоа зголемување?
- По кои карактеристики најмногу се разликуваат сите досега опфатени сегашни и потенцијални потрошувачи?
- Кои сегменти може да се користат врз основа на тие карактеристики?
- Кои карактеристики се однесуваат на кој сегмент?
- Колкав е буџетот за промоција за периодот за кој се однесува планот?
- Кои се промотивни алатки и техники би требало да ги користите за остварување на поставените цели?
- Која промотивна алатка и техника е најсоодветна за секој од сегментите дефинирани со прашањето 28?
- Колку пари се потребни за имплементација на тие промотивни алатки и техники во периодот за кој се однесува промотивниот план?
- Дали буџетот од прашање 30 и потребните пари од прашање 33 се еднакви?
- Што треба да исфрлите или додадете доколку одговорот на прашањето 34 е не се еднакви?
- Кога секоја промотивна алатка и техника од претходните прашања треба да биде имплементирана?
- Дали на календарот соодветно се распределени имплементациите на тие промотивни алатки и техники?
- Кој ќе биде одговорен за спроведување на секоја од тие промотивни алатки и техники?
- Кои се мерните индикатори врз основа на кои ќе можете да кажете за секоја алатка и техника дека е успешна или неуспешна?
- Што треба да промените во текот на имплементацијата за да ја подобрите ефикасноста на секоја алатка и техника?

Ефективна промоцијата

Како што веќе видовте, една промотивна кампања се изведува заради специфична цел која треба да се постигне. Кога станува збор за промоцијата целта може да биде:

- Привлекување на потенцијални купувачи и
- Зајакнување на брендот на претпријатието.

☞ **Ефективна промоција** промотивна кампања која ќе генерира доволен број на купувачи и приходи со што профитот ќе ги покрие трошоците кои се инвестирани во кампањата

Но, прашањето кое често се поставува од претприемачите е што претставува ефективна промоција? **Ефективна промоција** претставува секоја промотивна кампања која ќе генерира доволен број на купувачи и приходи со што профитот ќе ги покрие трошоците кои се инвестирани во кампањата.

Значи, за да бидеме сигурни дека имаме ефективна промоција ќе треба да ги следиме и перформансите на промотивните кампањи. На пример, доколку имаме промотивна кампања на Facebook за која ќе вложиме 5.000,00 денари, и притоа сме генерирале 2.000,00 нови потенцијални купувачи на нашата Facebook страница, тоа значи дека 2,5 денари ќе не чини еден потенцијален купувач. Забележувате, станува збор за потенцијален купувач, а не за купувач кој нешто веќе купил. Сега прашањето е колку од тие нови 2.000,00 потенцијални купувачи ќе купат. Доколку само 500 од нив купат, тоа значи дека за генерирање на еден купувач преку Facebook реклама ние плаќаме 10 денари. Доколку од секоја продажба од купувачите имаме по 100 денари профит, значи дека промотивната кампања е ефективна.

Размисли и дискутирај
Споделете неколку веќе дизајнирани пораки преку социјални медиуми? Кои мерки ќе ги следите?

Значи за секоја кампања која ќе биде опфатена во вашиот промотивен план ќе треба да определите мерки кои ќе ги следите. На пример,

- За попустен купон мерката ќе има број на луѓе кои го искористиле купонот.
- За контекстуални интернет реклами ќе бидат број на потенцијални купувачи кои презеле некоја акција во однос на број на кликови реализирани преку кампањата.
- За радио реклама број на слушатели во определен временски период.
- За телевизија број на гледачи во определен временски период.
- За печатен медиум тираж на медиумот и реализирани продажби.

Забележувате дека различни кампањи ќе имаат различна мерка.

Креирај и направи: Промотивен план

Врз основа на претходно спроведените вежби и креираниот промотивен план подгответе презентација на истиот како и на дизајнираните промотивни материјали. Одговорете на следниве прашања:

- Зошто да се користат токму тие промотивни материјали и тактики? Може ли да се подобри нивниот дизајн?
- Постојат ли други, подобри промотивни тактики?
- Дали може да има некое подобро решение во однос на вашите решенија?
- Побарајте предлози од страна на соучениците.

Литература:

1. Blank S., Dorf B.: The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, K & S Ranch; 1 edition, March, 2012, California
2. Barringer B., Ireland D.: Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures (2nd ed.), Pearson International Edition, New Jersey, 2008
3. Brown D.: "Career Information, Career Counseling and Career Development 9th ed.)", Pearson Education, Boston, 2007
4. Carol Roth, Michael Port: The Entrepreneur Equation: Evaluating the Realities, Risks, and Rewards of Having Your Own Business, BenBella Books, March, 2012
5. Cooper B., Vlaskovits P.: The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany, Cooper-Vlaskovits, July, 2010
6. Davidovski I., Gecevska V.: Integrating Lean & Agile in Software Development: A Combination for Product Success, Proceedings of 1st International Scientific Conference on Lean Technologies (LEAN Tech'2012), September 2012, Serbia
7. Дуковски В.: „Менаџмент на развојот на нови производи", Машински факултет, УКИМ, Скопје, 2001
8. Gecevska V.: „Cost Management", Chapter VI-1 in Scientific monography; Intelligent Manufacturing Systems, 2007
9. Gecevska V., Cus F., Lombardi F., Chiampo F.: Product Lifecycle Management Competitive Technology Solution, Chapter 15 in Scientific monograph, "TOWARDS TECHNICAL EDUCATION ON RESOURCES SAVINGS FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT", June 2015
10. Gecevska V., Cus F., Polenakovic R., Chiabert P.: Process of Innovation in Product Lifecycle Management Business Strategy, International cross-industry research Journal of Perspectives of Innovation, Economics and Business, Volume 9, Issue 3, 2011
11. Orcik A., Anisic Z., Gecevska V., Veza I.: PLM as a Framework for New Product Development, Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering, Year 2012, Tome X, Fascicule 3, September 2012
12. Gecevska V., Cus F., Vasilevska P. S., Anisic Z.: Product Lifecycle Management: Business Strategy for Innovation and Competitiveness, Proceedings of International Conference on Entrepreneurship, Education, Innovations (ENEDIN 2011), University of Maribor, June 2011, Maribor, Slovenia
13. Gecevska V., Veza I.: Sustainable and Innovative Business Processes through Lean PLM Approach, Proceedings of 15 International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11), University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, September 2011, Novi Sad, Serbia
14. Gibson R.: The 4 Lenses of Innovation: A Power Tool for Creative Thinking, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2015
15. Jovanovski B., Gecevska V., Polenakovik R., Sutevski D., Stankovska I.: "Business Model as a Success Factor for the Companies Growth"; ANNALS

of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering, Tome XIII [2015] – Fascicule 3, August 2015
16. Кралев Т., Поленаковиќ Р.: "Менаџмент – работна тетратка: тестови, задачи, прашања, студии на случај", ЦИМ, Скопје, 2002
17. Кралев Т.: „Основи на менаџмент – 1 и 2 дел", ЦИМ, Скопје, 2005
18. Кралев Т., Чубровиќ И.: „Менаџмент на претприемничкиот бизнис", ЦИМ, Скопје 2003
19. Krstev D., Gecevska V., Polenakovik R.: Engineering and economic analysis of costs and their evaluation for domestic products, Proceedings of XVI International Conference of Industrial Systems 2014 (IS'14), October 2014, Serbia
20. Лазаревска Т., Недановски Л., Михајловски Г., Поленаковиќ Р., Ќурчиев А., Јованоски Б., Велковски Т., Јовановски Б.: "Претприемништвото во Македонија (GEM 2013 Извештај за Македонија)", MRFP принт, Скопје, 2009
21. Mariotti S., Glackin C: Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business (2nd Edition), Prentice Hall, January, 2009
22. Mariotti S.: The Young Entrepreneur's Guide to Starting & Running a Business – Turn Your Ideas Into Money, National Foundation for Teaching Entrepreneurship, 2014
23. Maurya A.: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series), O'Reilly Media, Second Edition edition, March 6, 2012
24. Norman J.: "What No One Ever Tells You About Starting Your Own Business (2nd ed.)", Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004
25. Osterwalder A., Pigneur Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley; Firs edition, July, 2010
26. Поленаковиќ Р. и соработници: „Како до сопствен бизнис?", Центар за развој на нови бизниси, Машински факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2007
27. Поленаковиќ Р. и соработници: „Како се бара работа?", Центар за развој на нови бизниси, Машински факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2008
28. Поленаковиќ Р., Заразанкова – Потевска М., Данаиловска И.: " Како да станеш претприемач? – Чекори да започнеш сопствен бизнис?", SECI проект, Скопје, 2009
29. Поленаковиќ Р., Велковски Т.: "Човечките ресурси во малите претпријатија (наставни материјали)", УНЕСКО катедрата за претприемачки студии, Универзитет во Нови Сад, Нови Сад, Србија, 2009
30. Поленаковиќ Р. (уредник): "Жените претприемачи во Македонија - извештај", НЦРИПУ принт, Скопје, 2010
31. Поленаковиќ Р., Шутевски Д.: Иновации за IX одделение, Прирачник за наставниците и учениците за предметот ИНОВАЦИИ во IX одделение основно образование, НЦРИПУ Принт, 2014
32. Поленаковиќ Р., Шутевски Д.: Иновации и претприемништво, НЦРИПУ Принт, 2012
33. Polenakovik R., Gecevska V., Sutevski D., Jovanovski B.: Analysis of the Business Model's Impact to the Success of Macedonian SMEs, Chapter 17, Part 5-Society and Economic Development, Scientific Monograph, "METHOD AND TECHNIQUES FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT", September 2015

34. Reardon R., Lenz J., Sampson J., Peterson G.: "Career Development and Planning – A Comprehensive Approach", Thomson Corporation, New York, 2006
35. Ries E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, September 13, 2011
36. Robbins S.P., Coulter M.: Management, Prentice Hall, 10 edition, November, 2008
37. Sharf R.: "Applying Career Development Theory to Counseling", Thomson Wadsworth, Belmont, 2006
38. Stojanova T., Mirakovski D., Gecevska V.: Customer Involvement into Product Creation Process in Macedonian Companies, Proceedings of 6th International Conference on Mass Customization and Personalization in Central Europe (MCP-CE 2014), September 2014, Serbia
39. Фити Т., Хаџи Василева-Марковска В., Бејтмен М.: Претприемништво, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Економски факултет, Скопје, 2007
40. Фортунато А., Магниола М., Поленаковиќ Р., Страно А.: "Извештај на Иновативната Унијата за Република Македонија 2010", Министерство за Економија на Република Македонија, Скопје, 2011
41. Шуклев Б.: Менаџмент на малиот бизнис, Економски факултет, Скопје, 2003
42. Шутевски Д., Поленаковиќ Р.: Бизнис план водич, НЦРИПУ Принт, 2012
43. Шутевски Д.: 40 Совети да бреинстормирате бизнис идеи, Претприемач, Јуни, 2010 (http://www.pretpriemac.com/2010/06/16/40-soveti-brainstorming-biznis-idei)
44. Шутевски Д.: Теорија на бизнис идеи, Претприемач, Јануари, 2012 (http://www.pretpriemac.com/2012/01/10/teorija-na-biznis-idei)
45. Шутевски Д.: 3 Елементи кои секоја бизнис идеја мора да ги има, Претприемач, Октомври, 2009 (http://www.pretpriemac.com/2009/10/21/3-elemanti-biznis-ideja/)
46. Шутевски Д.: Бизнис идеја преку одговор на 50 прашања, Претприемач, Ноември, 2009, (http://www.pretpriemac.com/2009/11/04/biznis-ideja-preku-50-prasanja/)
47. Шутевски Д.: Успешен претприемач - Одлучувачки фактори, Претприемач, Ноември, 2009 (http://www.pretpriemac.com/2009/11/25/uspesen-pretpriemac-faktori-rezultati/)
48. Welsh Assembly Government, Dynamo, Crown Copyrignt 2006