

# ПРИРАЧНИК ЗА ОБУКА НА ПРЕТПРИЕМАЧИ





# Прирачник за обука на претприемачи

Автори:

**Др. Андријана Богдановска Ѓуровиќ**

**Јулија Пелева Стојковска**

**М-р. Бранко Ѓуровиќ**

Тим кој работеше на подготовка на прирачникот:

Андријана Богдановска Ѓ.

Ивана Иванова

Александар Ѓуровиќ

БОГДАНОВСКА Ѓ., Андријана

СТОЈКОВСКА ПЕЛЕВА, Јулија

ЃУРОВИЌ, Бранко

Прирачник за претприемачи /

Андријана Богдановска Ѓ., Јулија Пелева Стојковска, Бранко Ѓуровиќ – Скопје:

Центар за Управување со Знаење,

2020. - 34 стр. : илустр. ; 25 см

ISBN 978-608-4924-02-9

## Содржина

|  |    |
|--|----|
| ГЛАВА 1 Добра бизнис идеја.....                                      | 5  |
| 1.1. Генерирање на добри бизнис идеи .....                           | 5  |
| 1.1.1. Пазар .....   | 5  |
| 1.1.2. Производ/Услуга.....  | 5  |
| 1.1.3. Тиминг .....  | 6  |
| 1.1.4. Конкуренција .....  | 6  |
| 1.1.5. Финансии.....   | 7  |
| 1.2. Креативно размислување и Иновативност .....                     | 8  |
| 1.2.1. Зошто е важно да бидеме креативни?.....                       | 8  |
| 1.2.2. Што е креативноста? .....                                     | 11 |
| 1.3. Истражување на пазарот.....                                     | 17 |
| ГЛАВА 2. Маркетинг Стратегија .....                                  | 19 |
| 2.1. Основи на Маркетинг стратегија – Стратешки маркетинг .....      | 19 |
| 2.2.1. Сегментација, Таргетирање и Позиционирање .....               | 19 |
| 2.2.2. Маркетинг Микс .....  | 19 |
| 2.2. Маркетинг и Иновации.....                                       | 25 |
| 2.3. Иновации кои ги нарушуваат пазарите.....                        | 26 |
| 2.4. Користење на дигиталните медиуми во современиот маркетинг ..... | 27 |
| ГЛАВА 3. Менаџмент и Финансии .....                                  | 28 |
| 3.1. Како успешно да се претставите себеси и својата идеја?.....     | 28 |
| 3.2. Како да развиете добар тим – развој на менаџерски вештини ..... | 29 |
| 3.2.1. Човечки ресурси – Организација и Тим .....                    | 29 |
| 3.3. Ресурси и финансиски план .....                                 | 31 |
| Алатки за Вежби .....  | 34 |

# ГЛАВА 1 Добра бизнис идеја

## 1.1. Генерирање на добри бизнис идеи

### 1.1.1. Пазар

Идеалниот пазар е составен од клиенти кои бараат производ/услуга која е нова на пазарот. Овој пазар треба да има потенцијал во однос на големината и профитот, но во исто време треба да биде потенцијално лесен за пристап за тие кои влегуваат или сакаат да се натпреваруваат во истиот. Во овој дел исто така се разгледува и компатибилноста на производот/услугата со локалната и регионалната економија и потенцијалот за регионални, европски како и глобални пазари.

**Дали постои незадоволена потреба на пазарот?** Најдобрите идеи се идеи за производи/услуги кои капитализираат на можноста да им се помогне на другите. Оттука, добра идеја опфаќа пазар чии потреби не се задоволени, каде што купувачот би бил спремен да плати за решение. Многу често идеите за старт-апи се насочени кон следење на парите наместо на потребите на пазарите. Од таа причина многу старт-апи неуспешно завршуваат на заситени, конкурентни пазари. Оттука, добрите бизнис идеи се оние кои задоволуваат јасна пазарна потреба.

**Дали постои соодветна големина на потенцијален пазар или сегмент која ќе овозможи заработка?** Добрата идеја опфаќа пазар кој може да се опфати со способности и ресурси кои Ви се на располагање. Оттука, потенцијалниот пазар мора да биде соодветно голем за да овозможи профит, но во исто време да не побарува многу ресурси при агресивен раст на пазарот.

**Дали идејата за производ/услуга опфаќа решение кое нуди лесен пристап до потенцијалните пазари?** Добрата идеја опфаќа лесен пристап до пазарите. Доколку пристапот е отежнат заради конкуренција, заради слични производи/услуги, или заради инертност во прифаќањето на новата идеја на пазарот, постои голем ризик од неуспех. Оттука, добарата идеја опфаќа производ/услуга која има потенцијал:

- Лесно да се вклопи во локалната економија преку влез во вредносните синцири на локалните компании.
- Лесно да се вклопи во светската економија преку влез во вредносните синцири на странските директни инвестиции присутни во регионот.
- Лесно да се пробие на регионалните, европските и глобалните пазари.

### 1.1.2. Производ/Услуга

Добриот производ е директен одговор на барањата на пазарот. Истиот треба да задоволи одредена потреба или желба која не е задоволена во моментот. Доколку вредноста на производот е добро артикулирана и постои ентузијазам кај купувачите за новото решение, сметаме дека постои потенцијал за силна побарувачка на пазарот. Во овој дел исто така се разгледува и постоењето или непостоењето на бариери на пазарот кои би го попречиле неговото усвојување.

**Дали решението содржано во идејата за производ/услуга е фокусирано на потребите на пазарот?** Добрата идеја не е само технолошко решение кое се фокусира на нова технологија или на некоја иновација која е интересна и впечатлива. Добрата идеја може да биде тоа, но пред сè, таа е решение за потребите на пазарот и оттука треба да биде

фокусирана на потребите на потрошувачите. Добрата идеја ќе понуди едноставен производ/услуга, но кој целосно ги опфаќа барањата на пазарите.

**Дали постојат ниски бариери за усвојување на производот/услугата?** Се очекува добрата идеја за производ/услуга да опфати решение кое би се судрило со минимални предизвици за време на процесот на усвојување на истото. Идеја за производ/услуга која лесно се интегрира на веќе постоечки платформи или пазари е добра идеја. Производот/услугата треба да бидат лесни за разбирање и користење со цел да се минимализира ефектот на кривата на учење кај корисниците.

**Дали вредноста на производот/услугата е јасно артикулирана?** Вредноста може да се дефинира како користа од производот/услугата минус трошокот за да се дојде до решението. Оттука, вредноста на решението треба да биде јасна, атрактивна и значајна за пазарите. Дури и во ситуација кога производот/услугата чинат многу, ако производот/услугата е добро решение за некој проблем, или пак има значителна вредност за пазарот, ќе треба малку време за да се убеди пазарот да го проба производот/услугата.

### 1.1.3. Тиминг

Секој пазар има свој природен животен циклус воден од иновации на производи и услуги како и специфични околности. **Дали производот или услугата имаат потенцијал да генерираат нов тип на побарувачка или пак генерираат пазарен интерес за нешто кое не било возможно само неколку години претходно?** Во секој случај идеите кои генерираат „брзи следбеници“ на пазари кои рапидно растат, се поинтересни од било каква шпекулација со нови технологии.

**Дали производот/услугата опфаќаат пазар во рана фаза на развој?** Можноста за заработка е мала на заситени пазари. Оттука, добрата идеја ќе опфати решенија кои не биле присутни пред 2-3 години на пазарите. Во технологијата животниот век е во рамки на 10 години и се повеќе се намалува. Оттука, што порано се влезе на растечки пазари, потенцијалот за профит е поголем. Добра идеја е таа чиј тиминг за влез на пазарот е во првите 2-3 години од воведот на новата технологија на пазарите.

**Дали постои воспоставена побарувачка на пазарот?** Раниот влез на пазарот носи исто толку ризици колку што носи можности за заработка. Оттука, треба да се биде внимателен при евалуацијата на идеите во однос на тоа дали истите навистина рефлектираат добра пазарна можност. Треба да се има на ум дека идеите кои капитализираат на тешката работа која ја сработил некој друг во однос на отварање на пазарот се исклучително атрактивни бидејќи имаат мал ризик од неуспех. Идеите кои генерираат „брзи следбеници“ на пазари кои рапидно растат, се поинтересни од било каква шпекулација со нови технологии.

**Дали постојат знаци на комодизација на пазарот?** Крајот на секој животен циклус на еден производ/идеја е карактеризиран со силна конкуренција која се бори за пазарен удел. Рана индикација дека еден пазар влегува во оваа фаза се знаците на комодизација на иновацијата или технологијата. Решението е раширено на пазарот, пазарот знае како да го користи, има воспоставени стандарди, конкуренција има на секој агол. Влезот на вакви пазари е лош тиминг, а идејата не е атрактивна.

### 1.1.4. Конкуренција

Постоечката конкуренција на пазарот е многу важна за успехот на новата идеја. Начелно, силна и недиференцирана конкуренција може да ја загуши и најдобрата идеја. Тоа

предизвикува намалување на профитните маргини, стандардизација и пазарна консолидизација. Добра можност постои на пазари каде што постои неефикасност и каде што идејата укажува на добар начин за развивање на одржлива конкурентска предност.

**Дали постои јасна неефикасност на пазарот?** На еден оптимално ефикасен пазар, најчесто постои една доминантна компанија која ја дава услугата/производот и таа компанија управува со поголемиот дел од можноста и профитот. Пазарите се неефикасни кога се нови и/или фрагментирани од различни причини, како на пример географски бариери или недостаток на иновации. Постар пазар кој стагнира може да биде неефикасен најмногу заради тоа што повеќе не обезбедува оптимално решение за купувачите. Оттука, постоењето на пазарната неефикасност е значителен критериум за добра идеја.

**Дали постојат ниски бариери за влез на пазарот?** Добра бизнис идеја е идеја која има потенцијал за успешна имплементација. Таа не е битка која не може да се добие. Пазарите на кои има силен конкурент и на кои треба да се потроши многу време и пари за да се стигне неговата зрела понуда, се пазари на кои конкуренцијата е силна и поставува силни бариери за влез. Идејата за производ и услуга во ваква конкуренција се неатрактивни. На сличен начин идеите за производ/услуга на пазари каде што доминантен конкурент веќе постигнал економија на волумен не се многу атрактивни.

**Дали постои потенцијал на идејата за градење на позиција која лесно ќе се разликува од другите на пазарот?** Ефикасен начин за намалување на конкурентниот притисок е идеја за производ/услуга која не влегува во директна конкуренција. Добра идеја е таа каде што производот/услугата нема директен конкурент и оттука може да се развие почетна одржлива конкурентска предност. Понатаму, производ или услуга со кои може брзо да се постигне економија на волумен, а со тоа и трошоочно водство на пазарот, е атрактивна идеја. Исто така, производ или услуга со коишто се таргетира специфичен пазарен сегмент на пазар кој е во заситена фаза од животниот циклус, има голема можност за успех.

### 1.1.5. Финансии

Идеите кои овозможуваат максимален поврат на инвестицијата без непотребен капитален ризик се исклучително привлечни.

**Дали потребата од почетен капитал е висока?** Почетниот капитал е неопходна инвестиција, но решението кое го содржи идејата треба да биде оптимизирано во однос на трошоците. Оттука, идеите кои побаруваат мал почетен капитал се поатрактивни, како и идеите кои овозможуваат постепена монетизација на производот/услугата.

**Дали потребниот работен капитал за подолг временски период е мал?** Идеите за производ/услуга кои содржат потреба од работен капитал за подолг временски период содржат големо ниво на ризик. Секако, потребата од работен капитал треба да се разгледува со голема внимателност, бидејќи може лесно да се случи овој период сопственикот на бизнисот неговиот тим да го покрие со волонтерска работа, доколку за истото постои посветеност и ентузијазам.

**Дали постои потенцијал за економија на волумен?** Суровините, како и трошоците поврзани со производството или самото давање на услугата (ако станува збор за услуга), се намалуваат кога се произведуваат поголеми количини од производот. Сепак и овде постојат скриени ризици кои не треба да се занемарат. Потенцијалот за економија на волумен привлекува многу конкуренти и ја зајакнува конкуренцијата намалувајќи ја профитната маргина. Оттука, идеите кои имаат силен потенцијал за економија на

волумен потребно е да привлечат стабилни инвеститори кои ќе можат да го финансираат нивниот брз раст.

**ВЕЖБА –** **Анализирајте ја вашата идеја користејќи ја матрицата дадена во прилозите.**

### 1.2. Креативно размислување и Иновативност

#### 1.2.1. Зошто е важно да бидеме креативни?

Ќе започнеме со една многу едноставна вежба.

Избројте го бројот на парчиња облека кои ги ставивте на вас утрово, вклучувајќи и накит, часовник и други аксесоари.

Сега размислете: колку можни комбинации имавте за да се облечете утрово? И на колку од тие комбинации помисливте?

(Одговорот е во коцката на крајот од следната секција)

#### *Оперативно размислување*

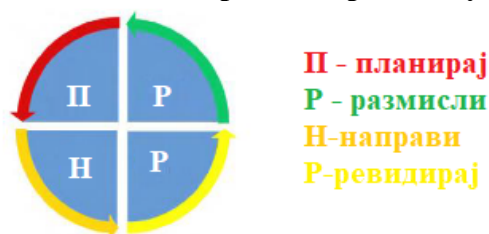
Најголем дел од нашата работа е оперативна. Наједноставно кажано, оперативната работа е функционалната, секојдневната работа. Оперативна работа е работата која ја работиме за да продолжиме да го правиме тоа што секогаш го правиме.

Размислуваме оперативно за да можеме да ги извршиме оперативните работи со доследен стандард, со минимален напор. Оперативното размислување применува стандарди, правила, рутини и процедури за да може да ја извршуваме оперативната работа со доследен стандард, со минимален вложен труд.

Гледајте го оперативното размислување како еден циклус во четири чекори.

- **Планирање:** да се направи нешто
- **Исполнување:** на тоа што планираме да го направиме
- **Преглед/Оценка:** „Дали излезе добро? Што не беше добро? Што научивме?“
- **Размислување:** „Како да го адаптираме или подобриме тоа што го правиме во однос на оценката?“

Слика 1. Оперативно размислување



Како што ја извршуваме нашата оперативна работа, така ги организираме сите рутини, правила и протоколи кои ги користиме во умствени шеми. Оние шеми кои не се функционални со текот на времето исчезнуваат; оние кои се успешни се зајакнуваат. Со време учиме да ги препознаеме тие шеми, да ги повториме и да планираме со нивна помош.



Овие успешни шеми се прошируваат со тек на време.

Тие стануваат начин на размислување.

Колку можни начини постојат за да се облечете наутро?

Одговорот е едноставно да ги помножите сите броеви до бројот на парчиња облека кои се на вас. На пример, доколку ставите 8 парчиња облека на вас ова утро, бројот на можни комбинации за да се облечете е:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = 40\,320$$

Се разбира, некои комбинации не се можни: обично не ставаме чорапи врз чевлите или долна облека врз панталони или здолниште.

Но дури и десеттина од тој број ни дава огромен спектар на можности. Начинот на размислување кој сме го развиле низ годините ни помага да ги занемариме сите тие можности. Без него сè уште ќе се чудиме што да правиме кога е време за спиење.

Начинот на размислување може да го забележиме само кога е прекинат од нешто не очекувано.

### *Позитивните страни и опасностите од начините на размислување*

Начините на размислување се основата на оперативното размислување. Без нив не можеме да ја извршуваме ниту оперативната работа.

Начините на размислување ги креираат претпоставките без кои оперативната работа не може да се случи. Без начинот на размислување нема да бидеме во можност да го поминеме денот. Секоја оперативна задача ќе ни претставува нов проблем и наскоро ќе бидеме преоптоварени со проблеми.

Опасноста со начините на размислување е што они ни диктираат што да гледаме. Тоа е така затоа што како и сите други умствени шеми, начините на размислување *бришат, генерализираат и изобличуваат*. Начинот на размислување ќе се насочи кон *бришење* на информацијата која не му одговара. Доколку не бришеме информации ќе бидеме соочени со голем број на информации за да работиме ефективно. Размислете кога возите кола: имаме развиено начин на размислување кој ни овозможува да избришеме голем број на информации додека сме на пат за да можеме да се фокусираме и да возиме сигурно.

Начинот на размислување исто така *генерализира* со тоа што ни помага да донесеме заклучоци од искуства кои ни се повторуваат. Начинот на размислување ни кажува дека ако стиснеме на прекинувачот, светлото ќе се запали. Ваква генерализација ни помага да ги извршуваме работите ефикасно.

Загрижувачки е тоа што начинот на размислување може да *изобличи* информации со цел да ја зајакне. На пример, може да имаме изобличувачки начин на размислување за одредени возачи – различен пол, години или етничка припадност – кој не тера да прејудиираме за нивното возење на одредени начини. Начините на размислување се навистина корисни на работа; најголем дел од времето се од суштинско значење. Но тие исто така можат да станат опасни кога сакаме да гледаме различно на нашата работа, да размислуваме различно или да направиме нешто ново.

Еве неколку очигледни примери за тоа како начинот на размислување собира некорисни претпоставки во нашите организации.

**Развој на производ:** се фокусираме на подобрување на спецификацијата на производот наместо да побараме различен начин за да го задоволиме купувачот.

**Одговарање на поплаки од купувачите:** ние претпоставуваме дека поплаките се “нешто кое треба да се реши” наместо да гледаме на нив како можност за да ги подобриме нашите производи и услуги.

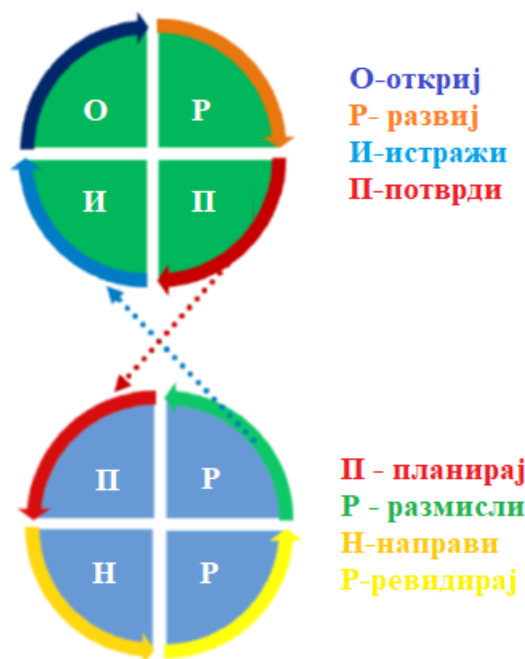
**Управување со квалитет:** ние претпоставуваме дека „квалитетот“ значи да се отстранат недостатоци наместо да се изгради квалитет во производот.

Во секој случај, начините на размислување ни помагаат да размислуваме оперативно и претставуваат вистински проблем доколку сакаме да размислуваме креативно.

### Откривање нешто ново

Оперативното размислување ни помага да го правиме тоа што сме го правеле од секогаш. Доколку сакаме да откриеме нешто ново, потребно е да излеземе од оперативниот циклус – во фазата на размислување, затоа што мора да размислуваме различно – и да се префрлиме во креативниот циклус. Мораме да одиме на креативно патување.

Слика 2. Креативно патување



Овие два циклуса имаат радикално различни цели. Целта на оперативниот циклус е да го *направи подобро истото нешто*. Целта на креативниот циклус е да *најде нешто различно/ново*.

На креативното патување ние:

- Истражуваме
- Откриваме
- **Развиваме** (размислете за тоа што сме го откриле); и

- **Валидираме** (направете нешто корисно од тоа што сме го откриле).

Повеќето од нас имаат повремени креативни екскурзии на работа. Може да се случи да го однесеме нашиот тим на работен ден надвор од канцеларија; може да присуствуваме на конференција или саем. Ова се одлични можности за креативност. Но покрај овие ситуации, ние се случува да преминеме од оперативниот во креативниот циклус само:

*Затоа што мораме; или*

*Затоа што така сме одбрале.*

Некогаш потребно е да се случи криза за да не принуди да размислуваме креативно. Доколку некоја бизнис врска е во опасност да се сруши, можеби ќе биде потребно да ги преиспитаеме нашите претпоставки за истата. Доколку компанијата се соочува со банкрот, може да биде потребно да најдеме креативно решение за да се спаси компанијата, или да се создаде повторно.

За жал, кризите не се најдобро време за креативно размислување. Тие најчесто со себе носат стрес. Одлуки треба да се донесуваат брзо. Нашите креативни можности обично се сериозно ограничени.

Алтернативата овде е да се избере креативното патување. Ние можеме да најдеме време да излеземе од оперативниот циклус на кратко и да размислуваме креативно. Тоа може да го сториме со „brainstorming“ сесии, да работиме на истражување или на пилот проект. Но доколку сами не сакаме, нема никогаш да ја одбереме оваа опција.

Првата клучна карактеристика на креативноста е внатрешната мотивација: желбата да создадеме нешто *по сопствена волја*.

Може да се најдеме во ситуација да се двоумиме дали да тргнеме низ креативното патување поради ризиците. Што ако не откриеме ништо корисно? Што ако нашата идеја наиде на отпор? Што ако решението кое ќе го развиеме всушност ќе креира повеќе проблеми?

Ако првата клучна карактеристика на креативноста е **внатрешната мотивација**, тогаш последната е **управувањето со ризици**. Помеѓу нив се наоѓаат четири вештини кои се потребни на креативното патување: истражување, откривање, развивање и валидација.

Пред да продолжиме понатаму треба да запомниме две важни работи.

**Прво:** двата циклуси се засебни. Додека сме на креативно патување треба да го избегнуваме оперативното размислување.

**Второ:** креативноста не е да го правиме тоа што го сакаме, или да седиме наоколу чекајќи нешто да се случи. За да бидеме соодветно креативни потребни се правила и дисциплина исто како и кај оперативното размислување. Но правилата и дисциплината овде се различни.

### 1.2.2. Што е креативноста?

Што значи зборот креативност за вас?

Постои традиција на гледање на креативноста како нешто ретко: нешто што само некои луѓе го поседуваат. Кога ќе кажеш дека организираш работилница за креативно размислување луѓето често знаат да кажат: „Тоа не е за мене. Јас не сум креативна личност.“

Ајде да започнеме овде. Колку е специјална креативноста?

### Креативноста како магија

Магичноста на креативноста е во тоа што создава нешто од ништо.

Alan Moore, автор на романи како што е “V for Vendetta” вели вака:

*„За мене, секоја креативност е магична. Идеите се раѓаат во празнините во вашата глава – и завршуваат како материјални работи, како книга која може да ја држиш во рака. Тоа е магичниот процес. Тоа е алхемиска работа. Да, ние ќе го извлечеме најдоброто, но тоа не е најважната работа. Најважна е самата работа.“*

Според ова мислење, креативноста вклучува да бидеш понесен од мистериозни, потсвесни, необјасливи сили. Збориме за инспирација.

Да бидеш инспириран значи да повлечеш моќ и влијание од некој надворешен таен извор. Древните Грци често ги спомнувале Музите: девет божици кои ги инспирирале луѓето во литературата, науката и уметноста. Тоа е идеја која опстанува до денес: недамнешна вест за уметник во весник носеше наслов “Мојата муза и јас”. Да бидеш креативен, според ова мислење, значи да добиеш инспирација од нешто надвор од себе и надвор од наша контрола: божественост можеби, или природа, или личност, или дел од потсвеста.

### Креативноста како патување

Joseph Campbell, писател и колекционер на митови, ја гледа креативноста како патување. Тој ја дефинира вака:

*„Креативноста се состои од излегување надвор да го најдеме нештото кое општеството сè уште не го пронашло.“*

Ова е моќна идеја. Секој елемент од оваа реченица кажува нешто за креативноста.

#### *излегување надвор*

Креативноста е еден вид на истражување. Одиме на патување: екскурзија, надвор од границите на нормалното оперативно размислување и искуство. Се впуштаме во непознати територии. Зошто? Затоа што бараме нови идеи; и ако бараме таму каде што сме секогаш, ќе го најдеме тоа што го наоѓаме секогаш.

За да најдеме нови идеи мора да бараме на најневозможните места. Ова не е лесно, и затоа креативноста понекогаш ни изгледа како страшна и хаотична. Но тоа е тоа што всушност ја прави креативноста возбудлива и интригантна.

#### *да го најдеме*

Истражувањето води кон откритија. Ние откриваме нешто, го носиме на виделина. Можеби и било таму цело време; едноставно не сме го забележале.

#### *нештото*

Креативноста, и покрај тоа што ни го кажуваат магионичарите, никогаш не прави нешто од ништо. Она што ќе го откриеме е нешто дефинитивно: не е нејасно, незначајно или лошо дефинирано. Вистинско е.

#### *општеството сè уште не го пронашло*

Креативноста од истражувањето носи нешто од корист. Ние добиваме нешто кое додава вредност на нашата работа и/или нашите животи; нов производ или услуга, нова теорија или дизајн, хипотеза, уметничко дело, нова процедура, нова врска.

Campbell всушност ни го опиша циклусот на креативно размислување кое претходно го истраживме. Тоа е патување во две фази: излегување надвор и враќање.

Слика 3. Креативно патување



### Креативноста како вештина

Какви карактеристики ни се потребни за да одиме на креативно патување?

David Perkins, професор и ко-основач на Project Zero, верува дека искрите на инспирација се само мал дел од креативната работа; постојаниот труд и личните вредности придонесуваат многу повеќе.

Ова може да го наречеме 1% инспирација, 99% работа со пот и поглед кон креативноста.

Во 1980 година, со анализа на податоци и докази Perkins идентификувал шест поврзани, но различни карактеристики кои ја означуваат креативната личност. Тој го нарекува ова „снегулка модел на креативност“. Креативните луѓе може не ги поседуваат сите шест, вели тој; но колку повеќе имаат, толку повеќе имаат тенденција да бидат покреативни.

Слика 4. Креативноста како вештина



### Внатрешна мотивација

Првата, и можеби најважната креативна карактеристика, е внатрешната мотивација. Во креативна состојба, ги игнорираме платите и квалификациите. Ние сме водени од

предизвикот кој со себе го носи самата работа: внатрешно уживање и задоволство од создавање нешто ново.

Тука се соочуваме со еден парадокс. Создавањето мора да има некоја цел; сепак, во овој случај, самото создавање е оправдувањето/целта.

Креираме со желба да ја видиме нашата креација создадена. Оперативното размислување се потпира на надворешни мотиватори: подобрување на процес со цел да се намалат дефектите; редизајнирање на систем со цел да се намалат трошоците; итн. Креативното размислување, спротивно на ова, се води од внатрешната желба да се креира.

Зборови како емоција, љубов или страст често се појавуваат кога креативни луѓе разговараат за нивната работа. Креативноста произлегува од силен внатрешен порив, лична заложба која произлегува од огромна внатрешна потреба.

### *Внатрешна мотивација: прашања*

*Што ве прави љубопитни? Што ве тера да прашате „Зошто“?*

*Што ви е навистина важно? Кој е влогот?*

*Кон што треба да го насочите вашето размислување? Каде е вистинската потреба?*

### *Барање можности*

Креативно способните луѓе се добри во забележување на можностите кога можат да бидат креативни. Всушност, тие поминуваат време барајќи вакви можности.

Овие можности може да бидат и многу различни. Наеднаш може да забележите нише на пазарот: можност да создадете нов производ или услуга кој ги исполнува барањата на новите купувачи. Може да ви одземе долго време додека го истражите проблемот, пред да одлучите во која насока да се движите; колку повеќе можности ви се достапни, толку поголема ќе биде вашата креативна моќ.

Креативноста е исто толку барање на проблем, колку што и решавање. Креативниот пристап вклучува поставување на многу прашања. Креативните научници, на пример, ќе го постават прашањето кое никој друг не се сетил да го праша; тие знаат дека добро прашање води до интересни откритија.

### *Барање можности: прашања*

*Каде е главната шанса да направите нешто ново?*

*Кој проблем треба да го решавате? Дали гледате важен проблем?*

*Кои други проблеми се поврзани со овој проблем?*

### *Ментална флексибилност*

Целта на менталната флексибилност е да најдат нови идеи. Многу.

Менталната флексибилност ни овозможува да гледаме на проблемите различно. Наречето го тоа ментална гимнастика: можноста да размислуваме во нова насока, од нов

агол и со нови перспективи. Колку повеќе гледаме на нешто, можеме да најдеме повеќе начини за да се справиме со истото.

Како што гимнастиката е наменета за различни вештни, така и менталната флексибилност вклучува различни дисциплини. Асоцијативното размислување, на пример, бара врска помеѓу работите: до што е блиско, какво е и на што е спротивно.

Предизвикот кој менталната флексибилност го прифаќа е потребата да се најде нова поврзанаост помеѓу мислите. Новите врски се тие кои овозможуваат да се појави искрата на креативни идеи.

### *Ментална флексибилност: прашања*

*На што ве потсетува вашата идеја?*

*Дали сте премногу логични? Или не сте доволно логични?*

*Како може да погледнете на проблемот различно?*

### *Дизајнирано размислување*

Дизајнираното размислување ја надополнува менталната флексибилност. Додека менталната флексибилност бара нешто ново, дизајнираното размислување бара едноставност.

Креативните луѓе сакаат да креираат шеми. Но тие исто така ја сакаат возбудата помеѓу посакуваните шеми и нередот во реалноста: толерираат двосмисленост или комплексност и работат во таа возбуда и тензија.

### *Дизајнирано размислување: прашања*

*Каква е вашата идеја?*

*Кои шеми може да ги видите околу вашата идеја: циклуси, секвенци, процеси, тенденции, форми, сличности?*

*Што ви кажуваат вашите сетила? Како изгледа вашата идеја?*

### *Објективност*

Чудните идеи може да бидат многу оригинални, но тие се ретко креативни. Вистинските креативни идеи мора да имаат некоја вредност или употреба во реалниот свет.

Искрената креативна личност не е самобендисан самотник; тие постојано бараат feedback и критика. Мора да бидеме во можност да ги изанализираме и оцениме нашите идеи и да побараме мислење од другите. Мора да бидеме во можност да го ставиме егото на страна, да послушаме совети и да ги тестираме нашите идеи: во лабораторија, на работно место, или на пазар.

### *Објективност: прашања*

*Кои претпоставки ги правите?*

*Како вашата идеја се вклопува во големата слика?*

*Кои ресурси или решенија ви се достапни?*

### *Управување со ризик*

Креативните луѓе ја делат љубовта кон ризикот со криминалците. Тие бараат опасност, возбуда и стимулација. Тие се здосадуваат лесно.

Тие исто така прифаќаат пораз како дел од авантурата.

Можеби мислите дека генијалците доаѓаат до брилијантни идеи лесно; дека тие создаваат само ремек-дела; дека тие секогаш знаат што прават.

Пикасо, на пример, сакаше да го промовира митот за спонтан генијалец: погледнете неколку филмови како слика на стакло.

Каков е вашиот поглед кон ризикот? Некои уживаат во можноста за впуштање во „terra incognita“ каде ги демне можноста за неуспех. Други го гледаат како вознемирувачка потреба. Какви и да се вашите преференци, превземањето ризик е дел од креативниот процес. И ризикувањето не е никогаш лесно во организација. Успехот може да биде прославен; неуспехот никогаш нема да се заборави. И неуспехот може да има несакани и непријатни последици. Затоа треба да најдеме начин да се справиме со ризикот.

### *Управување со ризикот: прашања*

*Каде да најдете храброст?*

*Кои се можните последици од вашата идеја?*

*Зошто стравот ве држи назад?*

Креативноста според овој модел е сет на вештини. И секоја од нив има своја улога.

Некој може да биде квалификуван за дизајнирано размислување, но доколку не е мотивиран доволно да ги конкретизира своите дизајни тој никогаш нема да биде способен да ја сподели својата визија. И доколку не е доволно објективен да види дека неговата идеја нема корисно значење или функционалност во реалноста, неговата визија ќе остане засекогаш непристапна и неразбирлива.

### *Креативноста како пракса*

Креативноста не е само сет на компетенции и вештини. Тоа е вежба. Процес кој создава нешто ново и вредно за нашето постоење од едноставна визија за тоа што сакаме да го креираме.

Виталното прашање е: „Што сакам да креирам?“

Досега го разгледавме креативниот циклус како патување: патување кое не носи во непозната територија каде правилата на оперативното размислување не секогаш можат да се применат и каде потсвесните активности може да бидат значајни како свесно рационално размислување.



Исто така ги идентификувавме шесте креативни вештини кои ни се потребни за да тргнеме на ова креативно патување. Секоја од нив игра своја улога во некоја точка од тој циклус.

1. За да одбереме да влеземе во креативниот циклус потребна е **внатрешна мотивација**: сакаме да креираме за наше добро, не за некоја награда.
2. Креативноста се развива врз **барањето на можности** за да бидеме креативни, наместо да ги избегнуваме. Креативноста е за идентификување на целта или визијата која сакаме да ја исполниме.
3. Преку **менталната флексибилност** размислуваме подлабоко и ја цениме повеќе нашата цел и реалноста.
4. **Дизајнираното размислување** ја развива нашата идеја во префинето и убедливо решение.
5. Потребна ни е **објективност** за да оцениме колку ни е успешно и остварливо решението.
6. Имплементирањето на нашата идеја – преминувањето назад во оперативниот циклус – ќе бара од нас да преземеме и да **управуваме со ризикот**.

Зајакнувањето на овие вештини ќе ни помогне во откривање на нови можности, алатки и техники кои ќе ни помогнат да поминеме низ креативното патување. Тоа е патување каде може да не пресретнат голем број изненадувања.

На крај ќе го цитираме големиот писател и господар на креативноста, Kurt Vonnegut:

*Задржете ја вашата шапка. Може да завршиме на километри од овде.*

### 1.3.Истражување на пазарот

#### *Анализа на Пазарот*

Постојат три типа на пазари кога станува збор за старт-апи:

1. **Постоечкиот пазар** – добра анализа на постоечката побарувачка се прави преку постојни статистички информации кои се достапни и транспарентни.
2. **Развојни пазари или пазари коишто се развиваат или растат** – тука станува збор за одреден мал сегмент на постоечките пазари кој со добра идеја на производи има потенцијал да го зголеми сегментот, но и постоечкиот пазар од каде што потекнува тој сегмент.
3. **Нови пазари кои компанијата ќе ги создаде со својата понуда** - за проценката на ваквиот пазар повторно можете да користите латентни варијабли. Овие пазари најчесто многу тешко се комуницираат со потенцијалните инвеститори. Најдобар пристап во овој случај е да одредите кој е вашиот типичен клиент или купувач, а потоа да направите хипотетичка проценка на вредноста на тој пазар.

Најчести методологии кои се користат во истражувањето на пазарите се:

- Истражување на статистички податоци и идентификување на трендови
- Теренско истражување преку анкета, интервјуа или фокус групи

Методи кои најчесто се користат во теренско истражување се:

### 1. Анкети

Една од најкористените методи за истражување на пазарот и едно од најсилните оружја што ги има еден претприемач. Анкетите се најкористени бидејќи најлесно се спроведуваат и наједноставно се прибираат информациите кои сепак пристигнуваат во една форма која е лесна за анализа. Анкетите можат да бидат во следен вид:

- Анкети во хартиена форма
- Телефонски анкети
- Анкети по пошта
- Онлајн анкети

Процесот на спроведување на анкетата може да се одвива на следниот начин:

- Подготовка на варијаблите кои ќе се земат со анкетата
- Примерок
- Прашалник
- Избор на начин на распространување на анкетата
- Распространување на анкетата
- Прибирање и анализа на податоците

### 2. Интервју

Вториот метод кој на еден претприемач му стои на располагање претставува **интервју**. Ова едноставно значи состанување со избраните луѓе кои ќе ги интервјуирате и поставување на прашања кои ќе бидат од ваш интерес за истражување на пазарот. Интервјето е потешко во однос на анкетите и секако ќе бара повеќе време за спроведување. Како недостаток исто така може да се смета и ограничен број на луѓе кои може да се интервјуираат. Интервјуата врз основа на тоа како ќе ги спроведувате може да бидат:

- Лице во лице интервју
- Телефонско интервју
- Онлајн интервју (Skype)

### 3. Набљудување

Набљудувањето е ефикасна техника која се користи во истражување на пазарот која побарува објективно и дистанцирано набљудување на одредена состојба – најчесто се користи за набљудување на конкуренцијата, но и однесувањето на вашите купувачи.

### 4. Фокус група

**Фокус група** или групно интервју е истражувачка метода на спроведување на групно интервју преку користење на отворени прашања кои ја стимулираат дискусијата помеѓу присутните и овозможува да се добијат посложени информации околу размислувањето, перцепциите, потребите и барањата на одреден пазар. Најчесто се користи при воведувањето на иновативни нови производи.

# ГЛАВА 2. Маркетинг Стратегија

## 2.1. Основи на Маркетинг стратегија – Стратешки маркетинг

### 2.2.1. Сегментација, Таргетирање и Позиционирање

Штом пазарот е дефиниран, организациите започнуваат со разработка на процесот на давање на вредност - процес чија цел е да ги постави производите и услугите на зададениот пазар.

Стратешкиот маркетинг препознава дека пазарот е широк поим и најчесто се карактеризира со повеќе типови на клиенти кои имаат различни потреби и желби. Неуспехот да се почитува разликата помеѓу овие групи на купувачи може да доведе до катастрофални последици, но задоволувањето на сите овие потреби исто така може да придонесе до нефикасно користење на ресурсите на компанијата. Оттука, првиот чекор во стратешкиот маркетинг е **сегментирање** на пазарот – групирање на клиентите според одредени сличности, вториот чекор е идентификација на сегментите кои се интересни за компанијата и развивање на стратегии за нивно **таргетирање**, додека третиот чекор е **позиционирање** на вредноста на понудата кај клиентите во однос на конкуренцијата.

Штом се изврши изборот на пазарите кои компанијата ќе ги таргетира, се донесува одлука во однос на стратегијата за **таргетирање**. Понудата на компанијата се развива преку користење на познатиот модел на 4P – производ, цена, дистрибуција и промоција.

**Позиционирањето** се постигнува преку развивање на перципирана вредност за оваа понуда (производ, цена, дистрибуција и промоција) во умот на клиентите, а во споредба со конкуренцијата.

### 2.2.2. Маркетинг Микс

Маркетинг миксот е еден од најважните и најкористените термини во маркетингот. Може слободно да се каже дека претставува основа на маркетингот, се користи и во подготовка на маркетинг планот, како и во делот за маркетинг при подготовка на бизнис планот. Маркетинг миксот може да се сретне и како 4P што се однесува на 4 елементи на маркетинг миксот кои на англиски започнуваат на P.

Елементите на маркетинг миксот се:

- Производ (Product)
- Цена (Price)
- Дистрибуција (Place)
- Промоција (Promotion)

#### *Производ*

Секој бизнис продава нешто. Тоа нешто може да биде или производ или услуга. Откако ќе се продаде тој производ и/или услуга бизнисот за возврат прима финансиски средства (пари) со кои може да го финансира сопственото работење (плати, набавки, трошоци...). Уште на стартот би нагласиле дека производот и/или услугата е еден елемент кој содржи бизнис потенцијална енергија. Колку е поголема таа бизнис потенцијална енергија толку и ќе учествува во зголемувањето на севкупната бизнис потенцијална енергија. Во овој елемент, не е само производ како физички опиплив производ, туку може да биде и услуга

или пак некој вид на производ во електронска форма (на пример електронска книга, веб страна, мобилна апликација итн).

Кога го разгледуваме секој производ треба да опфатиме три нивоа:

- **Основа на производот – неопиплив елемент** и се однесува на добивките кои луѓето ќе ги имаат од тој производ. На пример, храната му овозможува добивка на корисникот бидејќи му го намалува чувството на глад, дава одредени состојки потребни за нормално функционирање на човечкиот систем, овозможува внесување на одредени витамин итн. Автомобилот му овозможува превоз од едно до друго место, му дава чувство на луксузност, чувство на престиж итн.
- **Спакуван производ** – ова е нивото кога веќе производот е **опиплив** и може да се користи. Тоа е производот кој можеме да го користиме и да ги задоволуваме нашите потреби со истиот. Ова ниво на производот како дел од маркетинг миксот мора да обезбеди дека ќе се задоволат потребите од претходното ниво. Сигурно нема да започнеме со бизнис или пак постоечки бизнис да лансира нов производ за кој ќе велíme дека го задоволува првото ниво, но во реалноста да не е така. **Во ова ниво размислуваме за квалитетот, функционалноста, безбедноста, пакувањето...**
- **Вистински производ** – ова се дополнителните придобивки кои се добиваат со купениот производ како дополнителна услуга, гаранција, инсталација... Квалитетниот маркетинг секогаш бара да истакне некои дополнителни придобивки на тие производи. Купувачите одлуката за купување не ја носат само врз основа на квалитетот и функционалноста туку бараат и дополнителни придобивки во вид на гаранција, сервис, помош при инсталација итн.

Сите овие нивоа можат да бидат различни за ист производ и заради тоа постојат и различни цени на тие производи. Од друга страна овие нивоа овозможуваат потенцијалните потрошувачи да гледаат одредена вредност во понудениот производ преку задоволување на одредени потреби, можност за користење и дополнителни придобивки од поседување.

Можеме да сублимираме дека ова се трите нивоа на елементот ‘производ’ со кој би ја зголемиле бизнис потенцијалната енергија. За зголемување на бизнис потенцијалната енергија потребно е да ги разгледаме и да донесеме одлука за следниве елементи:

- Колку е висока потребата што ќе ја задоволува тој производ?
- Квалитетот кој ќе го понуди тој производ и/или услуга?
- Каква ќе биде функционалноста?
- Каков ќе биде изгледот или стајлингот на тој производ?
- Какво ќе биде пакувањето?
- Колкава ќе биде гаранцијата?
- Каква ќе биде безбедноста при употреба на тој производ?
- Ќе се понуди ли одржување и поправка?
- Ќе се понуди ли дополнителна опрема?

Овие прашања ќе помогнат и при определување на цената (едно од останатите Р на маркетинг миксот). Но за да се одговорот овие прашања кои ќе ја определат и бизнис потенцијалната енергија ќе мора да се разгледаат уште две работи:

- Животен циклус на производот и/или услугата;
- Позиционирањето на пазарот на тој производ и/или услуга.

Животен циклус на производот и/или услугата е слично како и животниот циклус на биолошките системи. На пример, човекот се раѓа, расте, созрева, старее и умира. Истото е и со животните. Истото е и со растенијата со садење на семе кое подоцна прераснува во цвеќе, па потоа созрева и започнува да венее. Животен циклус на производот може да биде:

- Воведување
- Раст
- Созревање
- Стареење
- Повлекување

Маркетингот мора да воспостави стратегии за секоја од овие фази на животниот циклус на производот. Од друга страна во секоја од фазите и цената нема да биде иста.

### Цена

Цената претставува вториот елемент од маркетинг миксот и игра важна улога во определување на маркетинг стратегијата. Постојат различни начини на определување на цената на производите. Но кога станува збор за маркетинг миксот треба да се напомене дека цената ќе зависи од квалитетот на производот и побарувачката на тој производ. При разгледување на цената од маркетиншки аспект потребно е да се изготви стратегија на цени што ќе подразбира една од следниве цени:

- Економична цена (ниска цена и слаб квалитет)
- Висока цена за слаб квалитет
- Ниска цена за висок квалитет
- Премиум цена (висок квалитет за висока цена)

Она што треба да се забележи е дека сите останати елементи на маркетинг миксот (производи, дистрибуција и продажба) претставуваат трошок, додека цената е нешто што генерира приходи од продажба. За вистински производ и/или услуга ќе треба да потрошиме пари, за дистрибуција ќе треба да потрошиме пари, за промоција исто така ќе потрошиме пари, додека за цената не трошиме пари. Потребно е само соодветна анализа и избор на стратегија која ќе ја применуваме.

Кога цените ги разгледуваме како дел од маркетингот ќе мора да тргнеме од фактори кои влијаат на политиката на цени која ќе ја избереме. На цените влијаат следниве фактори:

- **Трошоци или цена на чинење на производот и/или услугата плус трошоци на бизнисот.** Накратко секоја цена треба да се формира врз основа на трошоците за производство на тој производ и/или услуга плус трошоците на бизнисот (сите останати трошоци кои не се вклучени во производот и/или услугата), плус саканата добивка. Ова е основното коешто треба да биде вклучено во цената. Секако дека не би сакале бизнис кој ќе продава со цена со која нема да ги покрие сите трошоци. Овие фактори се под контрола на претприемачот и може да ги менува, со што добива поголема моќ во одлучување за избор на политика за цени.

- **Конкуренција.** Ова е навистина нешто што не се контролира и што е надвор од дофат на рацете на претприемачот. Но иако не се контролира, може да се следи и да се врши прилагодување на сопствените цени. Во секој случај конкуренцијата има голема улога во избор на политиката на цени. На пример, доколку немаме конкуренција на пазарот ќе поставиме цени какви што ќе сакаме. Но доколку имаме конкуренција, што е пореално, ќе мора да внимаваме да не претераме.
- **Понуда и побарувачка.** Третиот фактор кој влијае на цените претставува понуда и побарувачка на таквите производи. Ова значи дека колку понудата е поголема, цената ќе биде помала. Но доколку понудата е голема, а воедно и побарувачката е голема ќе имаме повисока цена, за разлика од ситуации во кои има голема понуда, а мала побарувачка. И обратно, со мала понуда, а висока побарувачка имаме и високи цени.
- **Државата.** Државата преку мерки на економска политика кои може да бидат изразени преку даноци, царински стапки или акцизи, може да влијае на цената. Во оваа категорија спаѓаат акцизните производи како цигари, алкохол и нафта. Претприемачот при избор на политика на цени ќе мора да ги земе во предвид и овие фактори.

Откако ќе ја утврдиме политиката на цените преку анализа на сè она што влијае врз цените и кога ќе знаеме што сакаме да постигнеме со цените ќе можеме да избереме стратегија на цени. Следниве стратегии на цени ни стојат на располагање:

- Цени за продирање на пазар – пенетрација.
- Конкурентни цени.
- Стратегија на снижување на цени.
- Цени на групни производи.
- Цени на линија на производи.
- Психолошки цени.
- Опционални цени.
- Премиум цени или цени на престиж.

Не мора да изберете само една стратегија и да одите со неа. Можете да направите комбинација од стратегии така да некои производи и/или услуги ги продавате преку една стратегија на цени, додека други преку друга стратегија на цени. Сепак пазарот е оној кој ќе ве одведе во најправилниот и вистинскиот правец. Внимавајте и на квалитетот како и на дополнителните услуги. Сепак тие може да бидат клучни за избор на некоја од горенаведените стратегии.

Изборот на соодветна политика на цени за бизнисот ќе бара и спроведување на различни методи и техники за определување на цени кои ќе обезбедат добивка (профит) на бизнисот, а од друга страна и ќе бидат прифатливи за потрошувачите. Но ова баш и не е толку лесно. Токму во тоа е содржана уметноста и креативноста на маркетингот.

### *Дистрибуција*

Дистрибуција претставува третиот елемент на маркетинг миксот. Таа е едноставно пренесување на производот и/или услугата од бизнисот што продава до купувачот. Во овој дел од маркетинг миксот е потребно да се разработат различните канали за дистрибуција кои бизнисот ќе ги користи за доставување на производите и/или услугите

до потрошувачите. На пример, дистрибуцијата може да биде во определена физичка локација (продавница), праќање по пошта, сопствена испорака, електронска трговија итн.

Клучот или финишот на секоја маркетинг активност е дистрибуцијата - кога ќе се достави производот и/или услугата на купувачот. Можеби читателите кои се занимаваат со малопродажба ќе кажат „Што е тука важна дистрибуцијата за мене?“. Но во секој случај и малопродажен бизнис е вклучен во одреден сегмент на каналот на дистрибуција.

На пример, производот е произведен во фабрика, потоа е пренесен до еден посредник, потоа е пренесен до големопродавач (друг посредник), потоа до малопродажна продавница која ги изложува во продажниот простор каде што крајните потрошувачи го разгледуваат и го купуваат тој производ. И тука завршува процесот на дистрибуција. Значи и малопродажниот бизнис е вклучен во еден поголем канал на дистрибуција. Но дали малопродажниот објект може да понуди уште еден сегмент во овој канал како што е испорака до дома? Ова, на пример е многу важно за малопродавачите кои продаваат големи или габаритни предмети во малопродажен објект, како што се некои производи од бела техника (машини за перење, телевизори, шпорети, печки...). Јас на пример како купувач го избрав малопродавачот кој за иста цена ми понуди и бесплатна испорака до дома од неговиот малопродажен објект. Тоа е веќе дистрибуција како дел од маркетинг миксот.

Многу често се заборава на дистрибуцијата како елемент од маркетинг микс. Најчесто се смета дека маркетинг е само пропагандата. Но гледаме дека не е точно. Продавницата којашто ја избрав не ја избрав заради реклама на ТВ или радио, или пак нивната цена, или пак нивната брошура. Ја избрав затоа што ја транспортираа стоката до местото кое го избрав јас.

### *Што е дистрибуција и канали на дистрибуција?*

Наједноставно кажано, **дистрибуција** е процесот кој започнува од завршување на производството до прифаќање на производите и/или услугите од страна на директните корисници на тие производи и/или услуги.

Значи, дистрибуцијата претставува активност на дистрибуирање (доставување) на производите и/или услугите до крајните потрошувачи, односно процес на доставување на тие производи и/или услуги до крајните потрошувачи.

**Канал на дистрибуција** пак, претставува синцир на посредници кој еден од друг ја пренесуваат стоката се додека на стигне до крајниот корисник. Значи, канал на дистрибуција е синцирот помеѓу производителот и крајниот корисник на производите и/или услугите.

### *Типови на канали за дистрибуција*

Каналите на дистрибуција можат да бидат:

- Директен канал на дистрибуција. Овој канал е кога производителот продава директно на крајниот потрошувач.
- Посреднички канал на дистрибуција. Овој канал е кога производителот користи посредници за дистрибуција на производите до крајниот потрошувач.
- Комбиниран канал на дистрибуција. Овој канал е кога производителот директно комуницира со некои потрошувачи, но користи и посредници за други потрошувачи.

Кој канал на дистрибуција ќе се избере зависи од пазарот и од типот на бизнисот, односно какви производи и/или услуги продава.

Каналите на дистрибуција можат да бидат и во следниот облик:

- Физички – кога производот патува физички до потрошувачот.
- Електронски – кога производот по електронски пат стигнува до купувачот.

### Промоција

Што претставува промоција? Наједноставно кажано промоција претставува распространување на информации за бизнисот, производот и/или услугата, брендот и сè што е поврзано во однос на бизнисот.

Промоцијата како дел од маркетинг миксот има сопствен микс на промоција составен од 5 елементи и интернет маркетинг:

- **Економска пропаганда** – Advertising. Рекламата има за цел да даде точна информација за производот и/или услугата, брендот или бизнисот воопшто. Рекламирањето претставува платена презентација на бизнисот. Вообичаено под овој елемент на маркетинг миксот спаѓаат печатени реклами, весници, ТВ, радио, билборди, брошури, веб страници итн. За овие начини на рекламирање како маркетиншки средства објавуваме и ќе објавуваме сè до бројката 100 на блогот. Често пати рекламирањето се изедначува во целост со промоцијата што како што ќе забележите не е точно, туку рекламирањето е само еден елемент од промоцијата.
- **Лична продажба.** Личната продажба претставува процес на давање на помош на потенцијалниот потрошувач за да донесе одлука за купување на производот и/или услугата. Личната продажба е елемент од промоција која претставува орална презентација. Овој елемент се изведува преку продажни состаноци, продажни презентации, продажни обуки, телефонски презентации итн. Скоро секоја продажба на крајот завршува со лична продажба. На пример, со помош на економска пропаганда го будите интересот кај потенцијалниот потрошувач кој доаѓа во вашиот продажен објект. Тука стапува на сила продажниот тим кој ќе треба да го презентира производот и/или услугата за да потенцијалниот купувач стане вистински купувач со донесување на одлука за купување.
- **Промоција на продажба.** Ова се елементи од промотивниот микс кој треба да стимулира на краток рок купување или продажба на производи. Како примери од овој облика на промоција можеме да ги наведеме попустните купони, попусти, тестери и мостри, премии, саеми, наградни игри... Сите овие промотивни елементи се дизајнирани да стимулираат поголема продажба. Препорачливо е користење на ваквите стимулирачки промоции како би се привлечле повеќе потенцијални потрошувачи, како би се наградиле сегашните купувачи и како би извлекле поголема продажба од сите потрошувачи. Ова го прават сите големи компании.
- **Односи со јавноста и публицитет.** Односи со јавноста претставува планирана активност на комуницирање со потенцијални потрошувачи со цел да се влијае на прифаќањето на бизнисот и производите на бизнисот. Публицитет пак претставува бесплатна вест за бизнисот или пак производот и/или услугата која може да има позитивно влијание врз потенцијалните потрошувачи. Ова може да биде вест во весници, ТВ, радио, интернет ...



- Директен маркетинг

Значи целта на промоцијата е да распространи информации за бизнисот до потенцијалните потрошувачи. Која од погоренаведените промотивни елементи ќе се користи и како зависи од типот на бизнисот и пазарот на кој се наоѓа бизнисот.

Пожелно е претприемачите да направат план за промоција на бизнисот и производите и/или услугите коишто ги нуди бизнисот. Планот би требало до содржи:

- цел на промотивна кампања,
- што треба да се постигне со истата,
- тип на промотивна кампања,
- буџет за истата,
- период во кој ќе се спроведува.

### ПРИМЕНА

| Маркетинг микс                 | Целен сегмент 1 | Целен сегмент 2 | Целен сегмент 3 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Производ                       |                 |                 |                 |
| Цена                           |                 |                 |                 |
| Дистрибуција/место на продажба |                 |                 |                 |
| Промоција                      |                 |                 |                 |

Табела 1.

### **ИНТЕГРИРАНИ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИ**

ИМК се дефинираат како „концепт на планирање на маркетинг комуникациите, кој идентификува додадена вредност во интегрирање на различни делови од маркетинг миксот за да се обезбеди поголема јасност, конзистентност и максимално влијание.“ (Американската асоцијација на Маркетинг и адвертајзинг агенции (AAAA 2005)).

**Суштината на ИМК е во дефинирањето на контакт точки со клиентите и користење на тие точки за испраќање на конзистентна порака со цел да се зајакне позиционирањето на брендот на компанијата или производот.**

### 2.2. Маркетинг и Иновации

Судбината на една бизнис организација која работи во пазарот е управувана од страна на нејзините клиенти. Ако клиентите вреднуваат стоки и услуги повеќе од трошоците за нивното создавање, бизнисот расте.

*"Бидејќи целта на бизнисот е да се создаде клиент, бизнис претпријатието има две и само две основни функции: маркетинг и иновации" (Дракер, 1973).*

По пат на интуиција, ние очекуваме дека бизнисите кои се добри во маркетинг се добри и во иновации. Сепак тоа не е секогаш случај. Тиранијата на пазарот покажува дека: лидерите на пазарот може да се соочат со систематски хендикеп, додека аутсајдерите иновираат едноставно затоа што ги игнорираат утврдените стандарди на пазарот.

Како може да се објасни овој контра-феномен?

Според Американското здружение за маркетинг „Маркетинг е активност, составена од институции и процеси за креирање, комуникација, испорака и размена на податоци кои имаат вредност за клиентите, партнерите и општеството во целина“ (АМА 2007). „Основни активности на маркетинг се истражување на пазарот и комуникацијата со клиентите, идентификување на вредност, развој на пазарна стратегија и креирање на политики за креирање, испорака и комуникација на вредност. Во рамките на бизнисот, маркетингот е одговорен за продажба и за приходите на бизнисот“ (Котлер, 2012).

Иновациите, од друга страна се во согласност со Шумпетер „Воведувањето на нови производи [...], нови методи на производство [...], отворање на нови пазари [...], освојување на нови извори на енергија [...] и создавање на нова организација во било која индустрија“ (Шумпетер, 1934).

На крајот, само нови производи и услуги, кои создаваат вредност за клиентите се успешни. Според истата логика маркетингот треба да се вклучи во иновации, особено во конкурентна средина во која компаниите се желни да ги намамат клиентите со нудење на поголема вредност или пониски трошоци.

Во пракса, маркетингот и иновациите се соочуваат со спротивставени цели. На пример, еден потенцијален придонес на маркетингот во процесот на развој на производот е да обезбеди истражување на пазарот, со цел да се идентификува пазарната вредност на иновацијата. „Ние не правиме истражување на пазарот“, вели Стив Џобс, извршниот директор на Apple и еден од најдобрите иноватори (Морис и Levinstein, 2008). Хенри Форд е познат по тврдењето дека „Ако јас побарав од моите клиенти да ми кажат што сакаат ќе произведев коњ не превоз“.

### 2.3. Иновации кои ги нарушуваат пазарите

Во пазарната економија, перформансот на иновацијата го води перципираната вредност на клиентите. Интуицијата налага да се започне процесот на иновацијата со валидација од купувачите, анализа и пазарно истражување. Наспроти ова уверување, треба да се каже дека најчесто ориентацијата на потрошувачите сериозно ја нарушува ефективноста на процесот на иновации. Клејтон ова го нарекол *Тиранџа на пазарот*, и овој феномен најчесто се јавува во ситуација кога има иновација која ги нарушува пазарите.

Одличен пример е падот на Нокиа...

Иновациите кои ги нарушуваат пазарите сепак не се толку хаотични колку што мислиме дека се. Тие следат еден општ модел:

- Пазарните лидери имаат широк дијапазон на иновативни проекти, но ги приоритизираат според желбите на моменталните клиенти.
- Притисокот по секоја цена да ги задоволат моменталните клиенти им одвлекува внимание од иновативните трендови, дури и во ситуација кога тие се првите кои ја здогледуваат можноста на пазарите.
- Новите компании кои влегуваат во индустријата се фокусираат на мал ниш од пазарот и го реализираат својот потенцијал на раст. Брзо растечките пазари овозможуваат реинвестиција и брзо поминување преку кривата на учење.
- На крајот, новите компании испорачуваат повеќе перформанс кој се совпаѓа со барањата на пазарите. Во состојба се да навлезат во областа на постоечките пазарни лидери и да ги разлишаат нивните бизниси.

Оттука, кога станува збор за иноваците, компаниите функционираат или со континуирано воведување на иновации карактеристично за пазарните лидери, или според иновации кои ги разликуваат пазарите. Еднакво важно е и користењето на отворените наспроти затворените модели на иновации.

### 2.4. Користење на дигиталните медиуми во современиот маркетинг

**Интернет маркетингот е дефиниран како „употреба на електронски/дигитални медиуми во примената на маркетиншките принципи и техники за постигнување на маркетинг цели“.** Интернет маркетингот затоа е придружен со дефиниција на поимот и обемот на дигиталните медиуми. Литературата главно работи со имиња како интернет, електронски, дигитални медиуми, нови медиуми и слично. Дигиталните медиуми обично се однесуваат на комуникациските механизми кои се користат за делење на податоци и информации во комуникациската мрежа. Затоа, употребата на *дигитални медиуми* е најблискиот збор кој точно го опишува концептот, бидејќи интернетот е само платформа односно инфраструктура што ја дефинира комуникациската мрежа, додека пак поимот *нови медиуми* често се користи за дефинирање на социјални мрежи како Фејсбук, Линкедин, Твитер и слични. Онлајн медиум, од друга страна, „е самиот дигитален медиум, неговата материјална и логичка организација, поддржана од интерфејс или оперативен систем, софтверски апликации, илузии како видлива појава и форми кои се користени за организација на медиумите како целина“.

## ГЛАВА 3. Менаџмент и Финансии

### 3.1. Како успешно да се претставите себеси и својата идеја?

*Вашата идеја е добра!*

*Како да ја продадете на вистинските луѓе?*

На сличен начин како што треба да се презентирате и себеси!

**Како ја подготвувате вашата биографија или популарно кажано CV?**

- “Curriculum Vitae” во буквален превод значи “приказна за твојот живот”.
- Но верувајте никој не ја бара “приказната за твојот живот”.
- Не е биографија.
- Во реалноста е резиме на вашата академска и работна историја.
- Во организациите, биографиите најчесто ги филтрираат помладите соработници во делот на човечки ресурси.
- Во агенциите за регрутација ги читаа администратори или понекогаш многу зафатени консултанти.
- Кога аплицирате за работа се натпреварувате со илјадници други и истото може да биде еден од најдемотивирачките моменти во вашиот живот.

За да не биде така...

- Обидете се да ја земете перспективата на регрутерот.

На сличен начин се борите за вниманието на инвеститорите кога се обидувате да ја продадете вашата идеја.

За истото потребно е да ги знаете основите на добриот питчинг!

- Опишете го проблемот!
- Наведете ги сегашните решенија!
- Наведете зошто вашето решение е подобро и заслужува внимание!
- Кажете кој сте и во што верувате!
- Побарајте публиката (инвеститорите, кредиторите, општината) да ве поддржат!

Направете го сето ова за помалку од 90 секунди!

- Бидете кратки и убедливи!
- Гледајте директно во камерата!
- Не користете жаргон!
- Опишете проблем вреден за решение!
- Завршете со повик за акција за да публиката ве запомни!

Избегнете дистракции!

Вежбајте!

### 3.2. Како да развиете добар тим – развој на менаџерски вештини

#### 3.2.1. Човечки ресурси – Организација и Тим

##### *Идентификација на потребите*

И покрај тоа што постојат серија на алатки за идентификација на потребните човечки ресурси, тие најчесто се практикуваат од секторите за човечки ресурси на големите компании. Немањето на време или пак не знаењето за постоењето на овие алатки се најчестата причина зошто истите не се користат од страна на малите компании. Истото е погрешно - вашиот тим е најважната одлука која ќе ја донесете во текот на работењето на вашата компанија.

Како ја идентификуваат потребата за човечки ресурси во големите компании? Тие прават обемни анализи на надворешната и внатрешната средина, во кои значително место заема анализата на процесите на давање на услугата или произведување на производот.

Кога процесите се добро идентификувани и дефинирани, се идентификуваат работни места во текот на точките од процесот. За овие работни места, се создаваат таканаречени описи на работно место во кои се наведува кои активности и одговорности ги опфаќа работното место. Ваквиот опис на работното место понатаму служи како основа врз која се создава работната спецификација која овие потреби на работната позиција ги преточува во специфични барања за вештини и знаења, но и лични predisпозиции. Работната спецификација е најчесто тоа коешто го гледаме во дневните огласи.

##### *Регрутација и селекција на вработени*

Регрутацијата и селекцијата на вработените се одвива во согласност со критериумите наведени во спецификацијата. Регрутацијата е процес на пронаоѓање на што е можно поголем број на личности кои ги задоволуваат условите преку користење на лични мрежи, објава на огласи во дневните и електронските списанија, објава на огласите на универзитетите, посета на саеми за вработување и сл, каде доаѓате во контакт со потенцијални баратели на работа.

Селекцијата е процес кој доаѓа откако сте обезбедиле доволен број на кандидати за работните позиции. Се препорачува како менаџер на старт-ап компанијата да посветите време и внимание на овој процес, зошто од кога ќе почне да работи компанијата нема да има доволно време да се направат промени. Најдобриот начин на селекција е во два/три чекори.

Чекор 1 – Ги замолуваат кандидатите кои иницијално ги задоволуваат барањата да направат мал тест со кои би покажале како ги владеат вештините кои се неопходни за работното место.

Чекор 2 – Кандидатите кои добро го направиле тестот ги рангирате според резултатите, но и според нивната претходна школска спрема и препораки (доколку ги имаат и се потребни). Ги повикувате на интервју само првите пет.

Чекор 3 – Го одбирате најдобриот кандидат. Вие, уште пред интервјуто веќе го имате најдобриот кандидат, но со интервјуто добивате повеќе информации во однос на тоа колку тој човек ќе се вклопи со вас и вашата идеја за компанијата и сл. Оттука, може лесно да се случи да биде вработен било кој од овие пет прворангирани кандидати.

Селекцијата завршува или со договор за вработување или со некој друг ангажман со членовите на тимот кој на краток рок ќе ве ослободи од трошоците за нивната плата, но и ќе биде атрактивен и ќе ги мотивира во нивните секојдневни активности. Делење на профитот е една алтернатива и покрај тоа што можете да најдете и многу други можности.

### *Формирање на Тимот*

Тимот не се формира со завршување на селекцијата. Тогаш започнува неговото формирање. Но најпрвин да кажеме малку за тимовите. Тимот може да го дефинираме како група чии членови имаат комплементарни вештини и се обврзани кон заедничка цел поради која се држат заедно.

На некој начин, може да се истакне дека тимовите може да ги споредиме со индивидуите. Тие, како и индивидуата, имаат персоналноста, работни навики, па дури и во одредени моменти патат од фрустрации. При своето постоење, тимовите поминуваат низ четири развојни фази, кои имаат улога во детерминирањето на успехот и на иднината на тимот. Овие четири фази се неопходни за развојот на тимот, за неговото соочување со предизвиците, за проблемите со кои се соочува, како и за изнаоѓање на решенија за совладување на одредените проблеми што доаѓаат на патот.

Првата фаза во градењето на тимот е фазата на формирање. Оваа фаза започнува со регрутирање нови членови во тимот. Особено е важно при регрутирањето на новите членови да се стави акцент на нивните вештини и способности за улогата што тие ќе ја имаат во тимот. При првата фаза, односно формирањето, тимот ги поставува своите цели и ги одредува начинот на работа и составот на тимот. Притоа, секој член воспоставува сопствен идентитет, улога и придонес, а целта е да се истакнат сопствените потреби и интереси. Во фазата на бранување, започнува почетното работење. Во оваа фаза како тешкотија може да се појави истакнувањето на личниот интерес и потребно е да се земат работите во свои раце и да се постават реални цели, норми и процедури, а со тоа и завршува фазата на бранување. Третата фаза, нормирањето, се поврзува со зрелоста на тимот. Во оваа фаза, комуникацијата помеѓу членовите на тимот е солидна, се донесуваат ефективни одлуки, а чувството на припадност кон тимот се зголемува. Меѓутоа, и во третата фаза сè уште постои можност за тешкотии, како и за соочување со одредени предизвици во однос на функционирањето на тимот. Четвртата фаза во развојот на тимот е фазата на извршување. Во оваа фаза, тимот постигнува целосна зрелост и е подготвен за постигнување на поставените цели. Оваа фаза претставува фаза во која членовите имаат меѓусебна доверба, си помагаат меѓусебно и функционираат како единка. Синергијата меѓу членовите на тимот и неговиот целокупен потенцијал во оваа фаза доаѓаат до израз.

Покрај постојните четири фази, некои автори додаваат уште една последна фаза, наречена фаза на преформирање. Во оваа фаза, се прави промена на целите и на задачите на тимот доколку се јави потреба за тоа. Од тоа зависи дали е потребно реструктурирање на тимот. Ова е фаза во која се подобруваат недостатоците што биле своевидна пречка во претходните фази.

### *Перформанс и награда*

Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари, на буџет и на време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголем перформанс, погледнато од

организациско ниво. Како резултат на долгогодишните истражувања, денес може да се најдат теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.

Според Салас (Salas), тимската ефективност ја сочинуваат два дела<sup>1</sup>. Првиот дел ја вклучува повратната информација што ја добиваат членовите на тимот од клиентот. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно корегирање. На овој начин, тимот не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс. Се разбира, во вакви околности не смее да се потценат улогата на менаџерот како олеснувач на групната работа и неговиот придонес кон подобрувањето на тимските резултати.

Вториот дел е тесно поврзан со внатрешната атмосфера во тимот. Истото имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор за да го подобрат работењето заедно и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно тука менаџерот има важна улога преку изградбата на тимска култура во внатрешноста на групата. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и на развивање нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и поефективно.

Обидете се секогаш да ги врзете активностите на тимот со одредени резултати од работата. На пример, доколку станува збор за одреден производ врзете го перформансот со резултати од работата како што е разработка на првиот концепт, тестирање на прототипот и сл...

### 3.3. Ресурси и финансиски план

Финансискиот план е најважниот елемент во деловниот план. Преку овој план се прикажуваат финансиските очекувања од деловната идеја и ефектите во текот на временскиот период за кој се однесуваат. Финансиското проектирање само по себе не е едноставно, составено е од неколку елементи и бара големо внимание при подготовката и утврдувањето.

## ПРАШАЊА КОИ ТРЕБА ДА СЕ ОДГОВОРАТ ВО ДЕЛОТ НА ФИНАНСИИ

### 1.1. Проценка на потребните вложувања

- а) Колку средства ќе вложат сопствениците за стартување на фирмата?
- б) Колку од средствата ќе бидат:
  - i. Сопствен капитал (колкав % од вкупно?)
  - ii. Надворешен капитал (од каде) (колкав % од вкупно?)
- в) За што (која намена) ќе бидат распределени средствата?

### 1.2. Проценка на приходи од продажбата

- а) Колкави приходи од продажба се очекуваат во текот на првата година?

---

<sup>1</sup> Eduardo Salas, Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework, Department Of Management University of Florida, 2006, str. 188.

- б) Како се очекува да растат продажбите во текот на наредните пет години (може во %)

### 1.3. Проценка на варијабилните трошоци

- а) Кои варијабилни трошоци постојат и колкави ќе бидат тие во текот на првата година (може како процент од продажби)?

### 1.4. Проценка на приливот одливот и состојбата со готовината

- а) Каков е готовинскиот тек на фирмата во текот на првата година? Зошто?  
б) Каков е готовинскиот тек на фирмата во текот на наредните пет години? Зошто?  
в) Дали се гледаат позитивни/ негативни трендови? Зошто?  
г) Дали фирмата акумулира доволно готовина во текот на предвидениот период која ќе може да ја искористи за некои нови инвестиции или трошоци (на пример, нова опрема или нови вработувања)?

### 1.5. Проценка на очекуваниот резултат од работењето

- а) Дали фирмата бележи добивка или загуба во секоја од наредните пет години (биланс на успех)?  
б) Дали фирмата бележи континуиран пораст на резултатите од работењето (биланс на успех). Зошто?

### 1.6. Проценка на распоредувањето на резултатот од работењето

- а) Како се движи билансот на состојба во наредните пет години? Зошто?

### 1.7. Финансиски показатели

- а) Дали фирмата е ликвидна? Зошто?  
б) Дали фирмата е задолжена? Зошто?  
в) Дали фирмата е профитабилна? Зошто?

## Неколку мудри совети за крај!

### Претпримеништвото не е за секого!

Ќе ви откријам една мала тајна која сите длабоко во нас ја знаеме – претпримеништвото не е за секого. Потребно е добро да се преиспитате дали можете да водите сопствена компанија или не.

Статистиката на преживување на новите компании во светски рамки се движи во рамките на 30% за првите пет години. Нашите статистики се малку посложени бидејќи е тешко да се направи разлика помеѓу активна и пасивна компанија. Приказните за успех преку ноќ и за млади милионери се ретки, капиталот за започнување на бизнис тешко се обезбедува, додека работливиот, одлучен визионер кои посветува долги часови на работа и вложува бескрајна енергија во неговиот или нејзиниот бизнис е реалната слика на денешниот претприемач.

Во исто време, претпримачите се соочуваат со низа на внатрешни и надворешни предизвици при водењето на својот бизнис. Треба да умеат да создадат супериорен производ или услуга со скоро никакви ресурси. Треба да умеат да управуваат со текот на парите и да осигураат профитабилност. Понатаму, треба да знаат како да го одберат и вработат потребниот кадар. Надворешните фактори пак како што се пристапот до



финансии, регулативата и технологијата влијаат врз работата на претприемачите на дневна основа.

Многу мали бизниси пропаѓаат заради слабости во делот на финансиското работење, маркетингот или поради мислата дека техничкото решение е доволно за да успее компанијата. Оттука, за вистински да бидете во состојба да отворите и успешно водите компанија потребно е да бидете свесни за сите работи кои одат во полза и против водењето на сопствен бизнис.

### Карактеристики кои ги издвојуваат претпримемачите

Постојат неколку карактеристики кои ги издвојуваат претприемачите од другите:

- Истрајност
- Желба за превземање на иницијатива
- Натпреварувачки дух
- Самостојност
- Силна потреба за постигнувања
- Самодоверба
- Добро физичка состојба

На крајот од списокот се издвојуваат и следниве изненадувачки карактеристики: силна желба за финансиска независност, трпеливост, организациски вештини и потреба за моќ. Оттука, прашањето е дали го имате тоа што е потребно за да бидете претприемач:

1. Дали сте спремни да работите напорно и многу да жртвувате за да го започнете и растете својот бизнис?
2. Дали можете да ги понесете на грб сите одлуки кои се однесуваат за работењето на вашата компанија самостојно и независно од другите?
3. Дали сте независни, дисциплинирани и знаете како да се посветите на работата?
4. Дали сте спремни да превземете многу улоги во рамките на вашата компанија, менаџер, работник, сметководител, маркетинг специјалист и сл?

На крај, и покрај тоа што некои успешни претпримачи знаат да се пофалат дека имале и среќа во работата, тие кои најчесто се успешни се оние кои добро се подготвиле и можат да ги видат сите можности кои се отвараат на патот.

| <u>Алатки за Вежби</u> Картичка за оценка на ИДЕЈА   |   |
|--|---|
| <p><b><u>Клиент/Пазар</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Постои потреба на пазарот која не ја задоволува друг тип на производ/услуга</li> <li><input type="checkbox"/> Големината на пазарот/сегментот е добра</li> <li><input type="checkbox"/> Постои добар пристап до купувачите</li> <li><input type="checkbox"/> Потенцијал за влез во вредностните синцири на локалните компании</li> <li><input type="checkbox"/> Потенцијал за влез во вредностните синцири на СДИ-ри во регионот.</li> </ul> <p>Оценка за Клиент/Пазар</p> | <p><b><u>Идеја за Производ/Услуга</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Идејата/решението е фокусирано на потребите на пазарот</li> <li><input type="checkbox"/> Постојат ниски бариери за усвојување на производот</li> <li><input type="checkbox"/> Вредноста е јасно артикулирана</li> </ul> <p>Оценка за Производ/Услуга</p> <p>_____</p> |
| <p><b><u>Тиминг</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Иновацијата е во рана фаза на пазарен пристап</li> <li><input type="checkbox"/> Постои воспоставена побарувачка на пазарот</li> <li><input type="checkbox"/> Нема знаци за стандардизација</li> </ul> <p>Оценка за Тиминг</p>  | <p><b><u>Конкуренција</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Постои неефикасност на пазарот</li> <li><input type="checkbox"/> Ниски бариери за влез</li> <li><input type="checkbox"/> Потенцијал за позиција која лесно може да се диференцира во однос на конкуренцијата</li> </ul> <p>Оценка за Конкуренција</p>                             |
| <p><b><u>Финансии</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Мала почетна инвестиција</li> <li><input type="checkbox"/> Потенцијал за флексибилност кај работниот капитал</li> <li><input type="checkbox"/> Потенцијал за економија на волумен</li> </ul> <p>Оценка за Финансии</p> <p>_____</p>  | <p><b><u>Кандидат</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Постои знаење за областа во која се аплицира</li> <li><input type="checkbox"/> Постојат функционални компетенции (маркетинг, финансии, и сл)</li> <li><input type="checkbox"/> Постои посветеност и верба во успешноста на идејата.</li> </ul> <p>Оценка за Кандидат</p>              |
| <p><b>Вкупен резултат</b></p>  |   |
| <p><b>www.i-lab.mk</b></p>   |   |

Табела 2.



