

М-р Живко Димов, СМС,
Д-р Ристо Иванов, СМС, РМР

ВОДИЧ

за Менторирање на кандидат за сертифициран менаџмент консултант
СМС (Certified Management Consultant)



Скопје 2014 година

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	4
ВОВЕД	5
1. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ ПРОФЕСИЈА	6
1.1. Менаџмент консултант -МК	6
1.2. Сертифициран менаџмент консултант (СМС)	6
1.3. Придобивки за клиенти	7
1.4. Придобивки за менаџмент консултантот	8
2. УЛОГА НА МЕНТОРОТ ВО ПОДГОТОВКАТА НА КАНДИДАТОТ ЗА СМС ЗВАЊЕ	9
2.1. Обврски на менторот	9
2.2. Обврски на кандидатот	10
2.3. Однос ментор - кандидат	10
3. ПОСТАПКА ЗА ПРОЦЕСОТ МЕНТОРИРАЊЕ (ЧЕКОРИ И АКТИВНОСТИ)	11
3.1. Проверка на прифатливоста на кандидатот за менторирање	11
3.1.1. Биографија.	11
3.1.2. Апликација	11
3.1.3. Критериуми за СМС аплицирање	11
3.2. Избор на ментор	12
3.2.1.Согласност и договор помеѓу менторот и кандидатот	12
3.2.2. Избор на случај на кој ќе работи кандидатот (case study)	12
3.3. Менторирање на case study (анализа на случај- менаџмент консалтинг проект на кандидатот)	13
3.3.1. Целосна сопственост и одговорност на кандидатот case study	13
3.3.2. Степенот на мотивираноста на кандидатот да ги презентира компетенциите	15
3.3.3. Должина на Менторскиот процес и менторски извештај	16
3.4. Подготовка на кандидатот за Интервју панел - завршен испит	16
3.4.1. Целосно досие на кандидатот	16
4.4.2 Power point презентација за интервју панелот	17
4. АЛАТКИ ЗА МЕНТОРИРАЊЕ (ДОКУМЕНТИ ЗА ПОДДРШКА НА МЕНТОРСКИОТ ПРОЦЕС)	18
4.1. Табела за минимум 41 поен на кандидатот	18
4.2. Согласност за менторирање	19
4.3. Договор за менторство	20
4.4. Табела за компетенциите на кандидатот (Cross reference table)	21
4.5. Менторски Извештај	22

АНЕКС 1 -ПОСТАПКА ЗА ПРОЦЕСОТ НА МЕНТОРИРАЊЕ	24
АНЕКС 2 ПРЕГЛЕД И ЕВИДЕНЦИЈА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ	25
АНЕКС 3 ПРЕПОРАКИ ЗА ПИШУВАЊЕ СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ - CASE STUDY	28
АНЕКС 4 РЕЧНИК И ТОЛКОВНИК ЗА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ И КОНКУРЕНТОСТ	32
ДОПОЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА	78

Табели

Табела 1 CERTIFICATION POINT SYSTEM.....	18
Табела 2 Cross reference table	21

Слики

Слика 1 Преглед на матрицата на ICMCI -СМС компетенции	15
--	----

ПРЕДГОВОР

СМС брендот се доделува на консултанти кои ги исполниле високите стандарди на образование, искуство, компетентност и професионалност. Сертификацијата е развиена од (ICMCI) Меѓународниот совет на институти за менаџмент консалтинг, организација во која членуваат национални асоцијации на менаџмент консултанти. ICMCI акредитира национални институти за акредитација во земјата на нивното работење.

МКА 2000 е полноправен член на ICMCI и акредитирана за спроведување на постапката за доделување на звањето СМС (certified management consultant). Една фаза од постапката е менторирање на кандидатот за изработка на студијата на случај (Case study) и негова подготовка за завршното интервју за оценка на неговото досие и доенсување одлука за доделување на СМС брендот.

Овој Водич е изработен од м-р Живко Димов, СМС (сертифициран менаџмент консултант) и д-р Ристо Иванов, СМС, РМР (Профеионален проектен менаџер) овластени оценувачи на кандидатите. Целта на документот е да го опише процесот на менторирање, алатките за менторирање и улогата на менторот во подготовката на кандидатот за успешно презентирање на потребните компетенции.

Намената на документот е да послужи за обука на ментори на МКА 2000 и како водич во менторирањето на кандидатите за СМС .

ВОВЕД

МКА 2000 како акредитиран Институт за СМС, постапката ја спроведува според одобрените интерни процедури¹, каде во четири поглавја опфатени се прашањата за организациската процедура (телата за спроведување на постапката); процесот на сертификација; критериумите за ре-сертификација и соодветната документација на ISMCI.

Во процесот на сертификација кандидатот за СМС поминува неколку следниве фази²:

- 1) Подготовка на кандидатот преку семинар за менаџмент консултантство (менаџмент консалтинг професијата како бизнис, менаџмент консалтинг алатки и вештини, СМС консалтинг процесот за градење односи клиент- консултант) и индивидуална проверка за исполнување на критериумите за аплицирање;
- 2) Поднесување апликација и евалуација на поднесената документација
- 3) Менторирање на кандидатот за изработка на студијата на случај (Case study) со цел презентирање на компетенциите согласно СМС матрицата на компетенции
- 4) Интервју Панел со кандидатот за презентирање на целокупното досие и оценка на компетенциите релевантни за СМС брендот.

Менторирањето на кандидатот е клучно во подготовката на кандидатот. Процесот на менторирање е презентирање во четири дела. првиот дел се однесува на СМС звањето, стандардите што треба да се исполнат, бенефитите што ги носи за клиентите на менаџмент консултантот и користите за носителот на СМС брендот. Вториот дел ја објаснува улогата на менторот во водењето на кандидатот во презентирањето на неговите компетенции, обврските на менторот и кандидатот и односот ментор - кандидат. Во третиот дел се презентира менторскиот процес активностите и чекорите што треба да се поминат, а во последниот, четвртиот, дел се презентирани алатките што ги користи менторот во секој чекор од менторскиот процес.

Потребно е да се напомене дека целокупната СМС постапка се спроведува на англиски јазик. Затоа иснструкциите за ментори се пишувани на македонски јазик, а документацијата што служи како алатка на менторот во соодветниот чекор од процедурата е дадена во оригинал на англиски јазик.

¹ МКА-2000, Асоцијација на менаџмент консултанти на Македонија (2011), „СМС Интерна процедура“ стр.1-19

² МКА-2000, Асоцијација на менаџмент консултанти на Македонија (2011, *Информативен прирачник за аплицирање за СМС*, стр.1-23

1. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ ПРОФЕСИЈА

МКА-2000 е професионална асоцијација на менаџмент консултантите во Република Македонија која е основана и работи од 2000-та година. Основната цел на асоцијацијата е унапредување на професијата и унапредување на квалитетот на услугите кои ги нудат членовите на асоцијацијата на македонскиот и регионалниот пазар. Здружението МКА-2000 е член на Меѓународниот Совет на Менаџмент Консалтинг Институти (ICMCI³) од 2011 година и ја врши улогата на национален институт за менаџмент консалтинг како репрезентативен партнер во Република Македонија. Како таков, МКА-2000 е единствено акредитирано тело од страна на ICMCI кое го администрира процесот на стекнување на статус на сертифициран менаџмент консултант (СМС - Certified Management Consultant) во Република Македонија.

Менаџмент консалтинг е важна професија која во сите развиени земји и земји во развој силно придонесува за развојот на менаџмент системите во националната економија. Оваа професија и во Република Македонија треба значително да придонесува за развојот на административниот и корпоративниот сектор. Тоа ја прави една од важните карики во развојот на целата земја преку обезбедување на квалитетни услуги за спроведување на проекти поврзани со меѓународните организации и за задоволување на потребите на централната и локалната власт и за зајакнување на стопанските субјекти.

1.1. МЕНАЏМЕНТ КОНСУЛТАНТ -МК

Менаџмент консултант е независна и квалификувана личност која обезбедува професионални бизнис услуги на приватниот и јавниот сектор преку превземање на задачи за:

- Идентификување и истражување на проблеми поврзани со стратегија, политика, пазари, организација, процедури и методи;
- Формулирање препораки за соодветни акции, засновани на факти од испитувања и анализи, кои ќе предизвикаат пошироки менаџмент и бизнис импликации;
- Дискутирање и усогласување со клиентот за најсоодветниот тек на акциите;
- Обезбедување на асистенција, кога тоа се бара од клиентот, за имплементирање на препораките.

Професионалните купувачи на менаџмент консултантски услуги во светот укажуваат дека клучните барања од менаџмент консултантите се однесуваат на: **знаење** (менаџмент функциите, секторот, економското окружување и бизнис проците) **вештини** (аналитички и интерперсонални), **компетентност** (способност да се реализира задачата во тесна комуникација со клиентот), и **доверба** (чување на тајните на клиентот, одржување на доверливоста, интегритетот).

1.2. СЕРТИФИЦИРАН МЕНАЏМЕНТ КОНСУЛТАНТ (СМС)

Сертифицираниот менаџмент консултант гледа на менаџмент консултанството како професија и е оценуван и евалуиран за да исполни одредени критериуми во однос на карактерот, квалификациите,

³ The International Council of Management Consulting Institutes (www.icmci.org)

искуството, независноста и компетенциите како што се дефинирани од професионалното тело што го издава СМС сертификатот. СМС претставува меѓународно признаен и препознаен доказ за високи стандарди во менаџмент консултанството и придржување до етичките канони на професијата.

СМС® Сертифициран менаџмент консултант е квалификација која се доделува на деловни советници, и менаџмент консултанти, кои се членови на некоја организација-членка на ICMCI⁴, а се доделува, под определени услови:

1) Исполнување на ОСНОВНИТЕ КРИТЕРИУМИ и тоа за :

- **знаење** : водење на бизнис , познавање на организиран бизнис , функционална специјалност (техничка експертиза, маркетинг, продажба, промоција на извоз) , познавање на секторот на клиентот, односно познавање на ПЕСТЛЕ : Политичко, Економско (микро и макро економија) , Социјално, Технолошко (степен на технички-технолошки развој), Легално (законска регулатива) и Еколошко опкружување .
- **вештини** : комуникациски вештини , искуство во водење на консалтинг процес , аналитичност, и сл.
- **компетентност (знаење и искуство)** да се договори , води и реализира консултантски договор или барем некоја фаза од консалтинг процесот.
- **доверба** стекната од клиентот или од поранешните клиенти . Подразбира придржување кон Етичките принципи и најдобра деловна пракса на менаџмент консалтинг . Консултантот мора да поседува **Професионална етика и разбирање на вистинските потреби** на клиентот.

2). Кандидатот е МК сопственик на фирма , или е вработен (прима плата) во МК фирма, или е слободен МК (free lancing). Важно е дека ПРОФЕСИОНАЛНО се бави со менаџмент консалтинг повеќе од три години.

3) Да поседува ЕВИДЕНТНА КОМПЕТЕНТНОСТ и ЛИЧНА МОТИВАЦИЈА за напредување во професијата менаџмент консултант.

1.3. Придобивки за клиенти

СМС е златен стандард за квалитет на менаџмент консултант . Во изборот на менаџмент консултанти , на клиентите им се препорачува да бараат лица кои ги исполнуваат стандарди на професијата за компетентност , етика и независност.

Квалификација СМС гарантира дека консултантот ги исполнува високите стандарди за перформанси, искуство и етика, како и стандардите за знаење, вештини и доверливост. Нивните перформанси се следат од страна на нивните институти и се предмет на периодична проверка.

За клиентите СМС претставува:

- Гаранција за професионалност на услугите со примена на Кодексот на професионално и етичко однесување.

⁴ www.icmci.org

- Зголемување на додадената вредност и редуцирање на ризикот од менаџмент консалтинг услугите за клиентите – соодветни, ефективни, квалитетни и иновативни менаџмент консалтинг услуги кои водат до повеќе предвидливи резултати.
- Менаџмент консултант со знаење, вештини, способности и доверливост за да:
 - Им го олесни изборот и евалуацијата на соодветни менаџмент консултанти
 - Им се испорачаат високо квалитетни перформанси
 - Имаат контакт со консултанти кои перманентно се едуцираат

1.4. ПРИДОБИВКИ ЗА МЕНАЏМЕНТ КОНСУЛТАНТОТ

СМС е квалификација која е призната во ICMCI земји-членки и затоа е меѓународно пренослив. Тој обезбедува формално признавање на обуката, развојот и искуството, и ја поттикнува дисциплината на континуиран професионален развој. СМС не само што треба да биде привлечен за клиенти кои сакаат да се вклучат менаџмент консултантството, туку треба да придонесе за привлекување на вработени професионалци во консултантска фирма.

Во однос на извршување на задачите СМС придонесува да се зголеми обемот на работа, ефективноста на консултатските продукти и ефикасност во извршување на превземените задачи. Крајна цел е подобрување на способностите на МК за поголема заработувачка преку поддршка на клиентите за подобар пазарниот успех на нивниот бизнис.

2. УЛОГА НА МЕНТОРОТ ВО ПОДГОТОВКАТА НА КАНДИДАТОТ ЗА СМС ЗВАЊЕ

Основните поими го дефинираат менторството во однос на целта на услугата, односот ментор-менториран и процесот на менторирање и трансфер на знаење. Во продолжение се дадени неколку дефиниции за менторство:

- △ Да се подржат и охрабрат луѓето да го водат нивното сопствено учење за да со тоа тие можат да го максимизираат нивниот потенцијал, да развијат нивни вештини, да ги подбрат нивните резултати и да станат личност каква што сакаат да бидат.
- △ Взаемен однос во кој поiskusната или личност со повеќе знаење помага во водењето на помалку искусната или личноста со помалку знаење. Но вистинското менторство е повеќе од одговарање на прашања или обезбедување на ад хок помош. Се работи за континуиран однос на учење, и дијалог.
- △ Процес што секогаш вклучува комуникација преку која се пренесува знаење и социјален капитал, кои од страна на менторираниот се восприемаат како релевантни за работата и професионалниот развој. Менторирањето бара неформална комуникација, еден на еден, во одреден временски период.
- △ Неформална помош од една на друга личност во остварувањето на заеднички напредок во знаењето, работата и размислувањето.
 - ❖ Менторот во тој однос споделува знаење и искуство со почетникот во работата, кои се согласуваат да ја прифатат понудената помош. Во деловниот свет менторот може да има значајно влијание на кариерата на неговиот почетник.
 - ❖ Менторството е таков однос со кој во договорен период на време менторот и почетникот работат заедно за да постигнат специфични цели кои се дефинирани на почетокот на програмата.
 - ❖ Менторството не гарантира ново вработување и слободен пристап до ресурсите на менторот

Досегашната пракса на МКА 2000 дека подготовката на кандидатот е поуспешна и поделотворна кога е ангажиран ментор. Иако во документите на ICMCI не се изричито споменува ментор, туку најчесто се нарекува искусен колега (peer), тренер или мотиватор, а неговото ангажирање не е задолжително, туку само факултативно, МКА 2000 во своите интерни процедури пропишува користење на ментор во изработката на студијата на случај и подготовка на досието на кандидатот за завршниот испит.

2.1. ОБВРСКИ НА МЕНТОРОТ (КРИТЕРУМИ ЗА СМС МЕНТОР, ВИД НА ОБУКА)

Обврските на менторот се однесуваат на три групи на прашања: исполнување на формалните критериуми за ментор; подготовка на кандидатот за сертификација и оценување на подготвеноста на кандидатот за завршниот интервју панел.

а) **Критериумите за ментор** се: мора да имаат СМС звање најмалку 12 месеци пред да аплицира за СМС ментор, да присуствува на еднодневен семинар (8 часа) за СМС ментор и да помине писмен испит пред квалификувани СМС оценувачи.

б) Обврските на менторот во **подготовка на кандидатот** се. помош во избор на случајот на кој менторираниот ќе работи; да го води кандидатот во пишувањето на студијата на случај и да обезбеди 16 часа за работа со кандидатот; да ја коментира и одбори крајната верзија на студијата за случај;

в) Обврските на менторот во **оценување на подготвеноста на кандидатот** се: подготовка на менторски извештај за видливоста на исполнување на СМС стандардите од страна на кандидатот и да донесе одлука кога кандидатот е поготвен за завршниот испит.

2.2. ОБВРСКИ НА КАНДИДАТОТ

Обврски на кандидатот се однесуваат на следново:

а) **Избира ментор** од листата на акредитирани СМС ментори, достапни на веб страната www.mca-2000.org

б) Обезбедува **согласност за менторирање** и ја потпишува заедно со избраниот ментор

в) Ги **следи инструкциите на менторот** за подготовка на Case study во правец на видливост на стекнатите компетенции

г) Изработува **матрица на компетенции** кои можат да се идентификуваат во напишаниот Case study.

д) Подготвува **комплетно досие**, заедно со менторскиот извештај и го доставува до оценувачите.

2.3. ОДНОС МЕНТОР - КАНДИДАТ

Односот ментор и кандидат има две клучни фактори: првиот фактор е менторирање на студијата на случај на начин да му се дозволи на кандидатот има и задржи *целосна сопственост и одговорност* на она што го пишува; и вториот, *степенот на мотивираноста на кандидатот* да ги следи инструкциите и интересот за придржување до првиот фактор.

Со придржувањето до овие дв фактори односот ментор-менториран се карактеризира со следново:

- Ангажманот на менторот е краток и флексибилен: го води, советува (укажува каде има простор за подобрувања) и го охрабрува кандидатот за да го комплетира својот Case study - (студија на случај)
- Студијата на случај ја предлага СМС кандидатот, а менторот е во позиција да го прифати или не предлогот, според неговите согледувања дали се работи за консултатски ангажман во последните 3 години и дали предложениот случај е релевантен, поточно дали кандидатот ќе може да ги прикаже поголемиот број на потребните компетенции.
- За разлика од академското верификување на стекнатото знаење, во СМС процедурата се верификуваат стекнатите компетенции на кандидатот, затоа менторот го води кандидатот да ги испита и верификува сопствените менаџмент консалтинг компетенции

Менторот и кандидатот се фокусирани на суштината на сертификацијата и тоа тој е **СМС® Competence Based Model**.

3. ПОСТАПКА ЗА ПРОЦЕСОТ МЕНТОРИРАЊЕ (ЧЕКОРИ И АКТИВНОСТИ)

Менторскиот процес се состои од четири чекори: а) проверка на прифатливоста на кандидатот за менторирање; б) избор на ментор; в) менторирање на кандидатот преку case study и г) подготовка на менторскиот извештај. (Анекс 1)

3.1. ПРОВЕРКА НА ПРИФАТЛИВОСТА НА КАНДИДАТОТ ЗА МЕНТОРИРАЊЕ

Во овој чекор кандидатот аплицира за учество во СМС постапката. Прифатливоста на кандидатот за учество во СМС постапката се оценува преку поднесената биографија на кандидатот и поднесената апликација.

3.1.1. БИОГРАФИЈА.

Професионална биографија или CV (Curriculum vitae) во (ЕУ формат) е алатка што секој менаџмент консултант мора да ја има и на Англиски и на Македонски. Професионалната биографија или CV е збир на прецизни, реални факти и податоци кои можат, по потреба, да се проверуваат: образование (оверени копии на дипломи), специјализации, лиценци, сертификати (оверени копии со сите податоци на оној кој ги издава, број на досие, други податоци за лиценца, итн). Особено точни и прецизни треба да бидат податоците за менаџмент консалтинг ангажманите кои се платени (Договор, број на работни денови, нарачател на услугата: клиент, инвеститор, домашна или странска организација), податоци за контакт телефон, мобилен, меил, скајп адреса итн. Сето ова е потребно за верификација на податоците од Професионалната биографија или CV (Curriculum vitae)

Напомена. некои менаџмент консултанти паѓаат во искушение да внесуваат неточни или искривени (нашминкани!) податоци, за да испаднат поискусни и покомпетентни. Секој професионален МК треба со полна критичност и етика да ја прави својата професионална биографија или CV (Curriculum vitae). Ризикот да се фати лагата е голем, а лошиот глас за лагите и блефирање, ќе се рашири.

3.1.2. АПЛИКАЦИЈА

Апликацијата за СМС е стандардизиран образец⁵ и го води кандидатот да го презентира исполнувањето на критериумите за учество во постапката. Апликационата форма содржи лични податоци, професионални и образовни активности и професионален ангажман како менаџмент консултант.

Врз основа на внесените податоци во апликацијата кандидатот врши само оценување за исполнување на минимум бараните 41 поени за почеток на процедурата.⁶

3.1.3. КРИТЕРИУМИ ЗА СМС АПЛИЦИРАЊЕ

Критериумите за СМС аплицирање се:

- Членство во МКА 2000
- Минимум факултетско образование

⁵ МКА-2000, Асоцијација на менаџмент консултанти на Македонија (2011, Информативен прирачник за аплицирање за СМС, стр.7-15 или http://www.mca-2000.org/uploads/4/9/7/5/4975087/cmс_handbook_information_mca_2000_122013.pdf

⁶ Ibid стр 6 Табела за минимум поени

- Минимум 5 годишно работно искуство во приватниот или јавниот сектор
- Минимум 3 годишно искуство во менаџмент консалтинг професијата; 2 области на менаџмент консалтинг практика; и 80 платени консалтинг денови годишно (240 консалтинг денови за 3 години);
- Учество на задолжителен семинар за СМС консалтинг процесот

Начинот на бодирањето според овие критериуми е јавен документ на МКА-2000 (Менаџмент Консалтинг Асоцијација, и се наоѓаат на веб страната www.mca-2000.org.com), како и во точка 4.1. во оваа книга.

3.2. ИЗБОР НА МЕНТОР

При изборот на ментор се спроведуваат следниве активности: проверка на критериумите од страна на менторот; меѓусебна согласност за процесот на менторирање и избор на *case study* на кандидатот.

3.2.1. СОГЛАСНОТ И ДОГОВОР ПОМЕЃУ МЕНТОРОТ И КАНДИДАТОТ

Неопходен услов за менторирање е да постои взаемна согласност меѓу Менторот и СМС кандидатот, дали постои взаемна прифатливост (хемија) меѓу нив, дали се согласни како ќе соработуваат , како ќе комуницираат , со кое темпо итн. Тоа ја определува рамката за нивно делување и соработка.

- Најпрво кандидатот за сертификатот СМС избира ментор од листата на активни сертифицирани менаџмент консултанти утврдена од страна на Одборот за сертификација на МСА 2000
- По усмената согласност, менторот го проверува исполнувањето на критериумите на кандидатот и двајцата потпишуваат спогодба за менторирање.
- Спогодбата за менторирање се доставува од страна на менторот до СМС Одборот на МКА 2000 (точка 4.2 од овој водич)
- Потпишување на Договор за менторирање

3.2.2. ИЗБОР НА СЛУЧАЈ НА КОЈ ЌЕ РАБОТИ КАНДИДАТОТ (CASE STUDY)

Првата заедничка активност на менторот и кандидатот е избор на случај на кој ќе работи кандидатот (*case study*). Каков СМС® *case study* да одбере кандидатот ? Еве некои насоки:

- ❖ Да не е постар повеќе од три години. На пример: може таков СМС® *case study* да е започнат пред 3-4-5 години, но ако тоа бил подолг проект (времетраење 2-3 год) , па СМС® *case study* завршила пред три години. Релевантен е периодот кога кандидатот ЛИЧНО работел на дел од проектот. Имено, при изработка на СМС® *case study* Комисијата на МКА-2000 (Менаџмент Консалтинг Асоцијација, www.mca-2000.org.com) го согледува (врши *assessment*) на ЛИЧНИОТ ПРИДОНЕС на кандидатот во Проектот. Што правеле други консултанти пред и после ангажманот на кандидатот , во конкретниот случај , е ПОМАЛКУ ВАЖНО !
- ❖ Да е интересен од професионална , етичка, морална страна. Случај СМС® *case study* што во себе содржи драматичност , пресврти (како филмско сценарио), кој е специфичен.

Случај кој е поука за други МК, случај кој може да се проучува од страна на студенти на МБА или од други релевантни факултети. СМС® case study , по правило, не мора да е најголемиот проект на кој сте работеле , па дури не мора да биде и најуспешниот проект. Ниту најдобро платениот МК ангажман што сте го постигнале. Приказната мора да биде интересна , но концентрирана (до 6000 зборови, без анекси и сл).

- ❖ Да е лично, честопати и неповторливо искуство на еден СМС кандидат , бидејќи секој случај е приказна за себе и е врзана за многу прашања : When (кога се случило), Where (каде се случило, што е најбитно, може да се наведе или измисли друг град) , Who (имињата на менаџерите и др. од страната на клиентот би требало да се променат, бидејќи клиентот и другите учесници , најчесто не сакаат да им се наведуваат имињата, бидејќи може да ги повреди главните учесници, нивните соработници, нивните семејства). Посебно е важно ШТО (What) е предмет на СМС® case study : предизвик на пазарот, разрешување на конфликт (персонален, професионален, различни стилови на работа, различни видувања за стратески прашања и за иднината на компани-организации , прифаќање-неприфаќање на ризик , итн). Why (ЗОШТО) се случило да клиентот западне во одредена ситуација , секако е прашање на кое треба да биде одговорено во тек на обработка на секој СМС® case study .КАКО (How) консултантот го решил-разрешил случајот , со кои алатки, со кои МК методи и практична работа . На ова прашање, секако, треба да се одговори во тек на пишувањето на предложениот СМС® case study .

Зошто се пишуваат Судии на случај , или во конкретниот случај СМС® case study ?

- △ Луѓето, воопшто, сакаат да слушаат приказни и вистински примери, а не само теориска настава. Во менаџмент консалтинг важи истото.
- △ Секој добар случај (а таков треба да биде секој СМС® case study) побудува интерес кај студентите и кај колегите.

3.3. МЕНТОРИРАЊЕ НА CASE STUDY (АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ- МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ ПРОЕКТ НА КАНДИДАТОТ)

Во процесот на менторирање на пишувањето на case study потребно е да се води сметка на двата клучни фактори во односот ментор- кандидат. целосна сопственост и одговорност на кандидатот за case study и

3.3.1. ЦЕЛОСНА СОПСТВЕНОСТ И ОДГОВОРНОСТ НА КАНДИДАТОТ CASE STUDY

Менторот го води кандидатот на начин да тој превземе целосна сопственост и одговорност во презентирањето на случајот. Тој може да го обезбеди ова со укажување на кандидатот да одговори на шест клучни прашања.

- 1) При пишувањето на СМС® мора да се води од шест клучни (W) прашања: When (кога) , Where (каде) , Who (кој), What, (што се случило) Why (зошто е така) и едно How (како е ситуацијата разрешена). Се разбира, одбраниот случај, вештината на “писателот”, како и подршката (искуство, разбирање, мотивација)од страна на менторот се клучни колку ќе биде интересен конкретниот СМС® case study . *Напомена: Студијата на случај се пишува со нумерирани параграфи за да може полесно да се идентификува која вештина каде кандидатот ја применувал.*

- 2) СМС® case study да се опише како Студија на определена ситуација во некоја компанија-организација : државна институција, организација од јавен сектор, фирма од приватен сектор итн. СМС® case study обработува решение (разрешување) на одредена ситуација , во која еден поединец МК (или група деловни советници, менаџмент консултанти) , се повикани да предложат, а во поедини случаи и да имплементираат оптимално решение на конкретната ситуацијата , за определен фонд на консалтинг часови и за однапред дефиниран консалтинг хонорар.
- 3) Кандидатот јасно (но, без премногу детали) да ја опише почетната ситуација , во времето на првите контакти меѓу консултантот (СМС кандидатот) и клиентот. Опишувањето на почетната ситуација треба да биде вешто направено, за да членовите на Комисијата (Асесорите-оценувачите) , како и други МК или студенти на МБА кои ќе го читаат случајот , можат да се стават во “кожата” или како се вели во Америка (get into the shoes) на консултантот, кој треба да го разреши случајот (консултантот може да има улога на решавање проблеми (trouble shooter), но може да има мека (улога) и да биде само советодавател (advisor, mentor), а конечните одлуки да ги донесува Генералниот менаџер . Во овој дел се согледуваат (директно или индиректно) вештините на кандидатот : комуникација со клиентот, разговори, градење на доверба, преговори за договорот ,итн.
- 4) Во понатамошниот тек на пишувањето, треба да следуваат активностите на консултантот, собирањето на податоци, анализата и согледување на можните решенија. Консултантот формира неколку опции како решение (со причини ЗА или ПРОТИВ). Треба да се дадат дилемите на консултантот околу конечниот предлог до клиентот. Консултантот задолжително треба да ја процени зоната на комфорт на клиентот (т.е. до која граница клиентот е способен да ги прифати промените , кои може да содржат и радикални решенија , со голем ризик и за фирмата и за клиентот ЛИЧНО !). Колкав ризик може да “проголта” клиентот ?
- 5) Откако е избрано решението (тоа би требало да биде оптималното сценарио, но НЕ МОРА да е така поради зоната на комфорт на клиентот) , кандидатот што го пишува СМС® case study , треба да образложи зошто постапил така. Тука особено се согледува зрелоста на кандидатот-консултантот. Комисијата (асесорите) треба да согледаат како консултантот балансира и прави разлика меѓу најдоброто решение, минимално потребното решение и реално можното решение . Во овој дел и кандидатот и менторот треба да се убедливи во образложението на предложеното решение.
- 6) На крајот на пишувањето на СМС® case study треба да се прикажат резултатите во едно кратко поглавје наречено : Научени лекции (Lessons learned). Суштината е да се согледа како денес би го решиле проблемот. Каква мудрост (животна лекција) кандидатот научил од овој случај ?

Пишувањето на СМС® case study е срце на секој СМС процес. Правење на СМС® case study е прашање на ВЕШТИНИ (skills), а не на талент. Доколку кандидатот има компетентност и креативен ум, страст да ја прикаже својата консалтинг способност , брзо око (за да ги забележува деталите) , аналитички ум (да проценува ситуации во фирмата на клиентот), способност да решава проблеми (problem solving skills) , способност да донесува одлуки (decision making skills), можност да ја види големата слика (the big picture) , способност за оригинални решенија (capability to think out of the box) , тогаш е сигурно дека ќе биде направен одличен СМС® case study .

3.3.2. СТЕПЕНОТ НА МОТИВИРАНОСТА НА КАНДИДАТОТ ДА ГИ ПРЕЗЕНТИРА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

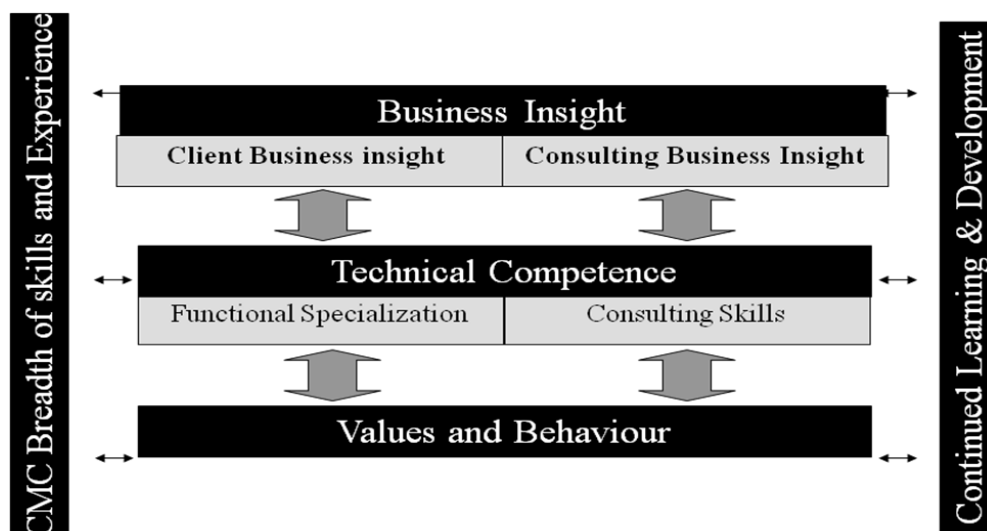
Менторот треба да го мотивира кандидатот да ги презентира бараните вештини и компетенции во согласност со текот на СМС консултатскиот процес, кој се состои од 5 фази: почеток на работата со клиентот; бизнис дијагноза и препораки; акциски план; имплементација на акцискиот план; и излез-повлекување од клиентот.

Во сите овие 5 фази кандидатот употребува некои од клучните консултантски вештини:

- ❖ Технички вештини (кои работи знае да ги прави – извршува) како што се: ИКТ (Информациски и комуникациски технологии), бизнис процеси; стратешко планирање; РМ (Project management); организациски менаџмент; финансиски менаџмент маркетинг, продажба, промоција на извоз; менаџмент на човекови ресурси; производство менаџмент и друго. Во оваа група вештини спаѓаат и секторската специјализација, приватен или јавен сектор; поделни индустрии и слично.
- ❖ Вештини со луѓето (како ги гледа и се однесува со луѓето) како што се: интерперсоналните вештини; приемчивост (assertiveness); давање на поддршка; способност за слушање и друго.
- ❖ Менаџмент вештини (како ги носи и реализира одлуките) како што се: управување со промени; решавање проблеми; управување со конфликти, водење на тим и слично
- ❖ Комуникациски вештини (како се изразува и пренесува пораки) како што се: презентациони вештини; водење состаноци; преговарање; комуникација со очекувањата на заинтересираните страни и друго/

Матрицата на ICMI -СМС компетенции опфаќа три области на компетенции:

- 1) Сфаќање и разбирање на бизнисот на клиентот и консултантскиот бизнис
- 2) Технички компетенции
- 3) Вредности и професионално етичко однесување⁷



Слика 1 Преглед на матрицата на ICMI -СМС компетенции

⁷ Деталниот опис на вештините за секоја област на компетенции види на:

http://www.mca-2000.org/uploads/4/9/7/5/4975087/icmci_cmc002_competence_framework_2013-final_v1.pdf и/или на <http://www.icmci.org/?page=17665245>

Менторот го води кандидатот да ја пополни табелата во која се сумирани вештините на консултантот кои се употребени во решавање на дадениот СМС® case study. Треба да се прикажат одреден број на С -consulting вештини (консултантски методи, алатки), М-management или менаџерски вештини (и самиот кандидат е менаџер во сопствената фирма и треба мудро да управува со ресурсите кои ги има на располагање). Тука спаѓаат и Интерперсоналните вештини. Види Анекс-1.

3.3.3. Должина на Менторскиот процес и менторски извештај

Целиот менторски процес се одвива во период од 1 до 3 месеци и тој се однесува на поддршка на кандидатот во:

- a. Изборот на case study – 3 часа консултации
- b. Изработката на case study - 6 часа консултации
- c. Комплетирање на досието на кандидатот за оценување - 4 часа
- d. Пишување на извештај со препорака за кандидатот - 3 часа

Просечно ефективно време на менторто е минимум 16 часа по кандидат.

Главниот менторски продукт е извештајот од менторирањето (точка 4.5 од овој водич), кој после потпишувањето се доставува до СМС одборот и до кандидатот.

3.4. Подготовка на кандидатот за Интервју панел - завршен испит

По испораката на менторскиот извештај кандидатот се подготвува за завршниот испит кој се спроведува на интервју панел. Кандидатот за завршниот испит поднесува целосно досие и презентација.

3.4.1. Целосно досие на кандидатот

Содржината на фолдерот-досието на кандидатот е во два дела:

Дел А - Студија на случај кој содржи 4 документи:

- 1) СМС Case study: Наслов и не повеќе од 20 страни пишан текст .
- 2) Cross reference Table- табелата со прегледот на прикажаните компетенции на кандидатот
- 3) Критериумите за предселекција на ментор и Договор за менторирање
- 4) Анекси што се однесуваат на студијата на случај

Дел 2 Податоци за кандидатот кој содржи 5 документи

- 5) Пополнетата СМС Апликациона форма
- 6) Две резимеа на претходни консултантски ангажмани (обрасци во склоп на апликационата форма
- 7) CV на кандидатот
- 8) Диплома и сертификати
- 9) минимум три референци од клиенти

4.4.2 POWER POINT ПРЕЗЕНТАЦИЈА ЗА ИНТЕРВЈУ ПАНЕЛОТ

За интервју панелот кандидатот треба да се подготви со презентацијата на студијата на случај.

а) Изработка на презентација на тема на студија на случај

Од кандидатот ќе биде побарано да даде презентација Интервју панел. Оваа презентација треба да се направи како презентација пред клиентот. Оценувачите може да ја прекине презентацијата доколку таа трае повеќе од 35 минути и тоа 5 минути да се прикаже кариерата; 20 минути за студијата на случај; и 10 минути за научените лекции)

Ова е можност да се нагласат најважните аспекти на студијата и да се даде посебно внимание на она што е научено од оваа задача .

б) Прашања во врска со Студијата на случај

Во текот на следните 20 минути од разговорот за проценка , оценувачите поставуваат прашања за студијата на случај и вкупната презентација. Целта на сослушување е да се потврдат презентираниите факти, во писмена и усна форма, и да се осигура дека задачата ви овозможила учење на повисоко ниво на ефективност и ефикасност. .

в) Прашања во врска со фолдерот-досието на кандидатот

Во текот на преостанатите 10 минути од разговорот оценувачите го прашуваат кандидатот (зошто СМС) врз основа на презентираниите докази во досието. . Целта на сослушувањето е да се потврдат доказите кои се презентирани и да се утврди нивото на професионален развој што го остварил кандидатот.

4. АЛАТКИ ЗА МЕНТОРИРАЊЕ -ДОКУМЕНТИ ЗА ПОДДРШКА НА МЕНТОРСКИОТ ПРОЦЕС

4.1. ТАБЕЛА ЗА МИНИМУМ 41 ПОЕН НА КАНДИДАТОТ

Табела 1 CERTIFICATION POINT SYSTEM

The application for the CMC (Certified Management Consultant) Mark requires a candidate to demonstrate that they are publicly engaged in management consulting for a fee, and devotes a substantial majority of their working time to management consulting. Certification process is based in part on a point system. **Initial credit will be given to the areas of education, work experience and professional activity.** (Minimum and maximum points are shown in the table.) Candidates will be required to present documentation to support educational and professional qualifications. MCA-2000 Macedonia reserves the right to adjust the number of points if documentation does not sufficiently support the candidate's application information.

	Maximum	Minimum	Your
Education			10
✓ Bachelors degree	6	6	
Masters degree	2	0	
Terminal degree (e.g. Ph.D., D.S.C.)	2	0	
Complete CMC Candidate Study Program	2	0	
Completed MCA 2000 Consulting process training and/or previously	4	4	
Active Certification by another recognized professional organization	6	0	
Work Experience		30	
Non-consulting business experience (1 point per year)	12	0	
✓ Internal consulting (4 point per year, 5 yrs)*			
AND/OR Independent Consulting (1200 hours per year, 5yrs)*	20	20	
✓ Submit Engagement Summary Descriptions (2 minimum required) (2 points per engagement)	4	4	
✓ Satisfactory client rating(3 minimum required)(2 points per reference)	12	6	
AMC and other professional activities		1	
Attend the MCA-2000 National Conference, or other	3	1	
Instruct at professional organization (1 point per assignment)	3	0	
Publish in a nationally distributed journal (1 point per article)	3	0	
41 Points out of 79 Required to Qualify for Mandatory Examinations		41	
✓ = Required			
* Work experience must total minimum of 5 years, (individually or combined) with last 3 years as full-time consultant.			

Questions? Contact: Certification Administrator, mca2000info@gmail.com

4.2 СОГЛАСНОСТ ЗА МЕНТОРИРАЊЕ

Candidate's Name: _____

Mentor's Name: _____

Please mark the appropriate answer with "√"

1. Experience in Management consulting

- A) Less than 3 years
- B) Over 3 years

2. Working Experience

- A) Less than 5 years
- B) Over 5 years

3. Areas of practice in Management consulting

- A) two fields
- B) three fields
- B) > three fields

4. Projects participation and individual work with clients

- A) None
- B) < 10 projects
- C) > 10 projects

5. Relevant education, degrees and additional qualification (training courses, seminars, diplomas, certificates)

- A) No postgraduate degree
≤ 2 additional qualifications
- B) MBA or other degree or
≥ 3 additional qualifications
- C) Doctor, Assistant Professor, Professor or
≥ 5 additional qualifications

6. Clients' references)

- A) ≤ 2 references
- B) ≥ 3 references
- C) ≥ 6 references

Note: If the candidate fulfills the above stated pre-selection criteria, signing this document both parties agree to work in a mentorship process as part of the CMC certification process.

Date: _____

Candidate's signature

Mentor's signature

4.3. ДОГОВОР ЗА МЕНТОРСТВО

Помеѓу:

МСА-2000- претставувана од претседателот _____
_____ ЕМБГ: _____ како ментор
_____ ЕМБГ: _____ како кандидат за СМС

Член 1

Предмет на овој договор е користење на менторски услуги во постапката за стекнување на сертификатот СМС. Ментор во смисла на оваа Согласност може да биде само лице кои ги исполнува критериумите и се наоѓа на листата на ментори подготвена од страна на Одборот за сертификација.

Член 2

МСА-2000 е согласна со постигнатиот менторски ангажман помеѓу двата члена на организацијата и потврдува дека истиот ќе се остварува согласно Постапката на процесот на менторирање на кандидати за сертифициран менаџмент консултант донесена од УО на МСА-2000.

Член 3

Кандидатот за СМС е согласен за користење на менторски услуги дефинирани од Одборот за сертификација на МСА-2000.

Член 4

Менторот е согласен да испорача високо квалитента услуга според утврдената постапка на Процесот на менторирање на кандидати за сертифициран менаџмент консултант и менторскиот пакет за подготовка на кандидатите за СМС сертификација.

Член 5

Оваа согласност е направена во три примероци, по еден за секоја страна.

За МСА 2000

Кандидат за СМС

Ментор

Место
Дата

4.4. ТАБЕЛА ЗА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА КАНДИДАТОТ (CROSS REFERENCE TABLE)

Табела 2 Cross reference table

Standard	Evidence exists	Have experience , collect evidence	Need more experience- knowledge to cover standard	Evidence (paragraph in case study)
consulting				
C1	•			(1), (5),
C2	•			(4), (6.)
C3	•			(5), (7)
C4	•			(2), (3),(9),(10)
C5	•			(2), (4),(7),(8)
C6	•			(8)
C7	•			(7),(11)
C8	•			(4), (7)
C9	•			(7)
C10	•			(5)
C11	•			(16)
C12	•			(17)
C13	•			(8)
C14	•			(8)
C15	•			(3),(14)
C16	•			(17)
C17	•			(14)
C18	•			(15),(22)
C19				
C20	•			(15))
C21				
C22				
C23				
C24	•			(17)
C25	•			(13)
C26				
C27	•			(8)
C28	•			(5),(15)
C29	•			(22)
Behavior				
Moral				
MANAGEMENT				
M1	•			(4),(8)
M2	•			(15)
M3	•			(2), (3),(8)
M4	•			(2), (8)
M5				
M6	•			(14)
M7	•			(15),(22)
M8				
CPD				
Social	•			(13)
technology	•			(9)
Economy	•			(10)
Political				

4.5. МЕНТОРСКИ ИЗВЕШТАЈ

CMC documentary evidence mentor's report form

This report form will remain on the applicant's file. It will form the basis of any further correspondence with the applicant about his or her CMC application, and will provide the foundation for the assessor and panellists conducting the CMC interview. It can be completed in pen and posted or faxed to the Institute, or a soft copy may be used as a template for a word-processed form to be e-mailed.

Candidate's name:	
Mentor's name:	
Authorized for assessment by: MCA 2000	Signed:
Date application received by assessor:	
Date of this report:	
Mentor's signature:	

Please use the checklist on the following pages to ensure that all of the CMC standards have been met in full. Please note that PESTLE requirements are normally demonstrated at interview.

Decision (please tick as appropriate)

- Ready to proceed to interview**
- Not yet ready to proceed to interview (please give details below so that a response can be made to the candidate)**

1. Management Consultancy standards

Tick the box for each competence if satisfactory evidence provided (or reason not to provide evidence).

C1
C2
C3
C4
C5
C6
C7
C8
C9
C10
C11
C12
C13
C14
C15
C16
C17
C18

C19
C20
C21
C22
C23
C24
C25
C26
C27
C28
C29

Management consultancy requirements fulfilled?	YES/NO
---	---------------

Further comment

<p>2. Management standards Tick the box for each competence if satisfactory evidence provided (or reason not to provide evidence).</p>
M1
M2
M3
M4
M5
M6
M7
M8

Management standards fulfilled?	YES/NO
--	---------------

Further comment

<p>3. Professional specialism</p> <p>List stated specialism(s) Evidence of specialism(s): qualifications prior learning and experience</p>

Professional specialism requirements fulfilled?	YES, NO
--	----------------

Further comment

4. PESTLE Evidence normally collected at interview. Point out any evidence provided in general report.

Further comment

АНЕКС 1 -ПОСТАПКА ЗА ПРОЦЕСОТ НА МЕНТОРИРАЊЕ

ПОСТАПКА

на процесот на менторирање на кандидати за сертифициран менаџмент консултант

1. Кандидатот за сертификатот СМС избира ментор од листата на активни сертифицирани менаџмент консултанти утврдена од страна на Одборот за сертификација на МСА 2000. Изборот на ментор се потврдува со потпишување на согласност за менторирање од страна на кандидатот, менторот и претставникот на МСА 2000.
2. Постапката на менторирање опфаќа активности за поддршка на кандидатот во подготовката на case study и негово успешно презентирање на финалното оценување.
3. Менторскиот процес се однесува на поддршка на кандидатот во:
 - e. Изборот на case study – 3 часа консултации
 - f. Изработката на case study - 6 часа консултации
 - g. Комплетирање на досието на кандидатот за оценување - 4 часа
 - h. Пишување на извештај со препорака за кандидатот - 3 часаПросечно менторско време е минимум 16 часа по кандидат.
4. Менторот му помага на кандидатот да избере случај во кој ќе можат да бидат презентирани најголемиот број од бараните компетенции за добивање на сертификатот.
5. Во текот на изработката на case study менторот му помага на кандидатот да ги претстави сите фази од применетиот консултантски процес:
 - Фазата на влез и градење на односот со клиентот (првиот контакт, подготовка на предлогот за соработка и неговата презентација пред клиентот, договарањето за услугата)
 - Фазата на дијагноза (дефинирање на односот со клиентот, собирање на податоци, дијагноза на проблемот, презентирање на фактите)
 - Фаза на Планирање на акциите (дефинирање на решенијата, очекуваните промени, планираните резултати)
 - Фаза на реализација на услугите (начинот на имплементирање на решенијата, обемот, времето и темпото на промените, постигнатите резултати и одржливоста на промените)
 - Фаза на follow up и завршување на проектот (трансфер на сопственоста на клиентот, завршен извештај)Менторот во оваа фаза преку on-line и/или директни средби го поддржува кандидатот со совети, коментари и сугестии.
6. Комплетирање на досието за кандидатот опфаќа поддршка за средување на апликационата форма, пропратните документи (дипломи, референци од клиенти и барања што произлегуваат од апликацијата), подготвувањето на принтана и електронска верзија на case study. Менторот во оваа фаза обрнува посебно внимание на табелата што кандидатот ја пополнува за неговите компетенции и каде во подготвениот случај истите можат да се евидентираат и потврдат.
7. Менторирањето завршува со поднесување на извештај со препорака за кандидатот до членовите на испитната комисија.
8. Менторот во текот на процесот е поддржан од Одборот за сертификација на МСА 2000 со менторскиот пакет кој содржи:
 - a) Апликација со теркови за резиме на реализирани проекти;

- б) Бошури за СМС постапката, стандардите и процесот на сертификарање;
- в) Пакет за case study со табела за процена на компетенциите;
- г) Пакет на целиот процес на оценка на кандидатот и изворите на факти за потврдување на квалитетот на кандидатот; и
- д) Терк на менторскиот извештај за кандидатот.

АНЕКС 2 ПРЕГЛЕД И ЕВИДЕНЦИЈА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Evidence of Consultancy competence

Relevant Evidence must be produced against the CMC Statements of Competence. As many as possible must be addressed. If any statement cannot be addressed, you should briefly explain why (e.g. not relevant to my particular specialism because...).

Candidates are asked to address as many of the statements as they are able to and which are relevant to their consultancy work, and to explain briefly why any standard has not been addressed.

Below are 29 consulting competence, marked from C1 to C29:

C1 - How you market and sell your consultancy services.

C2 - How you approach new clients and develop mutual understanding with a potential client about the possibilities for an appropriate intervention.

C3 - How you assure the client of your integrity and competence as a consultant and define your specialisms.

C4 - How you apply appropriate diagnostic tools to determine the current position of the client.

C5 - How you ensure that the client shares your perception of their situation.

C6 - How you scope the intervention

C7 - How you prepare a proposal for a client.

C8 - How you present your proposals to a client.

C9 - How you determine the potential of each option with the client, whilst ensuring that you (or your practice) are able to deliver everything suggested within each option.

C10 - How you conclude the negotiation with the client and how the details of the agreement are recorded.

C11 - How the contractual arrangement and fee basis are agreed with the client.

C12 - How you implement the agreed intervention and manage the client's expectations according to the agreed plan.

C13 - How you build on the initial rapport created with the client to produce a professional working relationship throughout the term of the assignment (and on-going if appropriate).

C14 - How you identify suitable and accurate sources of information, and the methods of obtaining it.

C15 - Your ability to make a clear and appropriate analysis of information which is used in the decision making process within a consultancy context.

C16 - Your ability to select and put into place suitable systems for recording, storage and retrieval of information within a

consultancy context.

C17- How you advise, educate and inform colleagues and clients on the basis of your analysis of information within a consultancy context.

C18 - The use of appropriate techniques to manage financial resources within a consultancy context.

C19 - How you plan the use of physical resources with the client to meet the objectives of your assignment.

C20 - How sufficient and appropriate consultancy hours can be made available to fulfill the requirements of the intervention.

C21 - How you would ensure sufficient client staff resources with appropriate skills to meet the objectives of your assignment.

C22 - How you introduce, plan and control change management with a client.

C23 - How you resolve conflicts within the parameters of an assignment.

C24 - How you explain, establish and monitor the systems, processes and methods necessary for completion of the intervention.

C25 - How you ensure that the assignments objectives have been met in full.

C26 - The process by which you enable your client to take ownership of the developments which you have introduced in the intervention.

C27 - How you assess your own performance during the assignment.

C28 - How you manage your time within the assignment.

C29 - How you manage withdrawal from the client.

Evidence of Management Competence

Evidence to be produced in the same way as for the consultancy competences groupings. Below are 9 management competences marked from M1 to M8:

M1 - Your ability to make effective and appropriate contributions to meeting and to understand when leading a meeting or making a contribution to a meeting is the more appropriate role to adopt.

M2 - Your ability to select and put into place suitable systems for recording storage and retrieval of information.

M3 - Your ability to make a clear and appropriate analysis of information which is used in the decision making process.

M4 - How you advise, educate and inform colleagues and clients on the basis of your analysis of information.

M5 - How you motivate and develop staff.

M6 - How you plan and implement the development of a business.

M7 - The use of appropriate techniques to manage financial resources.

M8 - How you obtain and plan the use of physical resources.

Evidence of Professional / Sectoral Specialism

You must provide Evidence in one of the following forms:

- a relevant first degree
- a relevant higher degree
- a relevant qualification from a recognised professional institute
- a portfolio of Evidence of prior experience and learning which can be accepted as at least the equivalent of one of the above. This portfolio must give detailed Evidence of your competence within your professional specialism

The term relevant means that the qualification must be in the same specialism as your primary work as a management consultant

Evidence of Political/ Economic/ Social/ Technological/ Environmental (PESTLE) awareness

You should demonstrate your awareness of the current external issues which affect your work as a consultant. This awareness should be demonstrated throughout the assessment in the Professional Record, the Assignment Study and Assessment Interview. Address any issue which is relevant to your work or geographical location. Below are some examples of issues which may need to be addressed. This list is not intended to be exhaustive:

Political

Economic

Social

Technology

Legislation

Environment

Evidence of Acting, Communicating & Thinking Like a Consultant

Candidates need to demonstrate the personal and interpersonal skills required of a management consultant in order to perform effectively. These skills include diagnostic, fact finding, listening skills, presentation, communication, report writing and intuition.

Evidence of Ethical Behavioural Competencies

All candidates are asked questions at their Assessment Interview on the MCA-2000 Code of Professional Conduct and the MCA 2000 Ethical Guidelines

АНЕКС 3 ПРЕПОРАКИ ЗА ПИШУВАЊЕ СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ - CASE STUDY

Драги колеги,

Дозволете ми да дадам неколку забелешки во врска со подолу изложената Студија на случај.

Намера ми е само да илустрирам , а НЕ да давам готов рецепт како се пишува еден СМС Case . Овој Case е само илустрација и дава идеја како може да се направи Case study за мала фирма.

Се разбира, вашиот Case study може да биде многу поразличен , по комплексен, што зависи од приидата на секој консултантски ангажман (assignment) . . .

1) Каков пристап во пишувањето студија на случај (СМС® Case study) ?

Најпрвин напишете ја целокупната приказна , по ред, од првите контакти со клиентот , па се до крај. Претпоставувам дека првата верзија (нацрт, draft) ќе содржи премногу зборови (можеби 10.000 и повеќе зборови).Потоа, започнете да го скратувате текстот и да се приближувте до СУШТИНАТА на случајот (Core Case) ,со акцент на ВАШАТА - ТВОЈАТА ЛИЧНА УЛОГА во случајот.

За СМС® Case study , важен е ТВОЈОТ личен придонес во консултантскиот ангажман (assignment) и тоа напишан во ПРВО ЛИЦЕ ЕДНИНА (јас отидов, јас разговарав, јас се договорив, јас отидов на терен, итн. Сеакако, почитуван колега дека ти си работел во тим , што е многу корисно, но намерата е да се издвои она што ТИ си го направил , од напорот на целиот тим (Правило : Separate what YOU DID from what the OTHERS have done). Секако , и Испитната СМС комисија (The Hearing commission) ќе се интересира за твојот личен придонес.

Напомена.

Не паѓај во искушение дека си супер-мен . Никој нема да поверува дека на еден случај си работел се и сешто (Everything-to-everybody) !?!

Опиши ги првите контакти со клиентот (approach to the Client) . За оние кои имаат сопствена фирма или делуваат како поединци (free lancers) оваа вештина е многу значајна

Доколку работите во консалтинг фирма , тогаш вие делувате како ВНАТРЕШЕН консултант (as INTERNAL consultant) што подразбира МК професионалност , но за плата. Тоа подразбира најмалку две работи : посигурна егзистенција (месечна плата) , но и поскромни примања (крем-от ќе го собере сопственикот на консалтинг фирмата). Тоа значи и дека вашата одговорност да најдете клиент е намалена.

Ве молиме, не бидете засрамени да признаете дека некој ве упатил кај клиентот и дека вие сте само извршител. Тој факт не ја намалува вашата вредност како експерт и добар менаџмент консултант (деловен советник) . Најголемиот број од консултанти се вработени во големи консалтинг фирми (на пример, Accenture, Ernst & Young, Booz-Allen-Hamilton i dr. имаат 50 -100 илјади вработени консултанти . Да се најде самостојно работа и да се изведе одлично се спо-собности на само мал дел консултанти !

Доколку сте самостоен консултант (SOLO practitioner, free lancer, и сл), тогаш накратко опишете како течеше комуникацијата со клиентот. Не трошете премногу зборови, само јасно и кратко опишете како стапивте во контакт со клиентот.

2) Како дојдовте во контакт со клиентот

Кој ја направи Понудата и Договорот ? Вие ? Некој друг ? Дали бевте само под-изведувач ?

Во Студијата на случај , не е на одмет да одговорите дали бете задоволни со договорената цена ? Дали договоривте фер и разумнен хонорар за она што беше предвидено со Проектна задача (ToR, Terms of Reference)

? Дали го прифативте Договорот само за да преживеете ? Дали денес би воделе по-ефикасни преговори со менаџерот (клиент) кој преговараше со вас ?

Ставовите околу овие прашања, исто така, даваат слика за компетентноста на ЦМЦ канди-датот.

3) Пишување на консултантскиот ангажман (assignment) .

Сега треба во главни црти, да го опишете консултантски ангажман (assignment).

3.1. Кои консалтинг алатки сте ги користеле и кои вештини ви биле повеќе потребни: извршување на задачата или работа со луѓе?

Опишете ја состојбата во фирмата на клиенто и познавање на ПЕСТЛЕ : Политичко, Економско (микро и макро економија) , Социјално, Технолошко (степен на технички-технолошки развој), Легално (законска регулатива) и Еколошко опкружување .

По потреба, состојбата на пазарот можеби сте ја анализирале преку примена на алатката наречена : Петте конкурентни сили (Мајкл Портер, Харвард). Накратко : Секоја компанија која делува на слободен пазар е изложена на Пет конкурентни сили: 1. Сила на купувачи, 2. Сила на доба-вувачи, 3. Влез на нови фирми, односно нови играчи , 4. Сила на супституција, каде нашите производи-услуги можат да бидат заменети со некои слични и конечно 5. Силата на конкуренцијата внатре во самиот кластер-индустрискиот сектор (види : Michael Porter: the Five competitive forces: Suppliers, Buyers, Substitute of Product or Services, New entry, Competition inside the industry).

Може сте примениле и СВОТ анализата , особено делот за Можности (Opportunities) и надворешни закани (Threats). Постојат и други алатки, кои овде не ги споменуваме. Кои од нив примените во Студија на случај (кеис стади) ? Зошто ги одбравте ?

Забелешка.

Секој консултантски ангажман (assignment) е приказна за себе . На пример: консултантски ангажман (assignment) може да биде правење на софтвер, воведување на ИСО или друг стандард, ПМ (Проектен менаџмент) за зградба на некој објект. Во такви случаи, улогата на менаџмент консултантот (деловен советник) е експертска. Тој со цврста рака го води случајот , а неговата улога е : Coach, Expert role, YANG т.е. тоа е цврста улога (Hard role) .

Во ред други случаи особено кога се работи за подигнување на капацитетите на човекови ресурси , а тоа е во случај на промени во компанијата (Change management in a firm) улогата на МК (деловните советници, менаџмент консултанти) е мешавина од expert , leader, facilitator, trainer, итн. Тоа се СОФТ, МЕКИ улоги ,или YIN кажано со мудроста на далечниот исток.

Проблемот на воведување на промени се ангажмани каде вештината да се работи со човекови ресурси и преку тимови менаџери, треба да е голема.

Понатаму. Некои консултантски ангажмани (assignment) се ориентирани према ВНАТРЕ или INWARD focused (луѓе, односи, конфликти, лоша организација, итн) .

Други консултантски ангажман (assignment) се ориентирани према НАДВОР (EXTERNAL , outward focus) . На пример: пазар, конкурентност, извоз, нови пазари, прилагодување кон PESTLE во друга ЗЕМЈА , итн.

СМС кандидатот преку пишување на случајот треба да демонстрира дека во потполност ги разбира и надворешните и внатрешните фактори.

3.2. Како течел консалтинг процесот? и градењето односи со вашиот клиент?

Обрнете внимание на ПРОЦЕСОТ (the consulting process) Подсетете се на на односот Консултант- Клиент. Од напишаното во Студија на случај би требало да се видливи 5-те фази на консалтинг процес : Entry and Data collection; Diagnosis; Action planning; Recommendations; Withdrawal ?).

Уште нешто. Ние не очекуваме дека ЦМЦ кандидатот играл ГЛАВНА улога во се. Единствено во работа со МСП (Микро, мали и средни претпријатија) консултантот учествува во сите фази. Кај поголемите проекти, не е многу веројатно ! Затоа, реално опишете ја ВАШАТА улога.

3.2.1. Почетна фаза (Entry phase)

Развој на односите со системот на клиентот (Client system). Зошто велиме Систем на клиентот ? Одговор: прво е лицето со кое сте стапиле во контакт, второ е менаџерот со кој разговаравте и преговаравте, трето е самиот Директор-сопственик на фирмата , човекот што во крајна линија одлучува дали вашиот консултантски ангажман (assignment) е прифатен и дали ќе ви биде исплатен хонорарот. Во малите фирми тоа е едно исто лице, а во поголемите Организации тоа е Систем на Клиентот (Client system). Почетната фаза подразбира дека менаџмент консултантот (деловен советник) е сосем начисто за кого работи и кој ја одобрува извршената работа.

Други прашања:

Како ќе се врши собирањето на податоци (Data collection) ? Сами или тимски ? Сопомош на Клиентот или сами ? Дали ќе има периодични извештаи (писмени, усмеи) ? Кој ќе ги одобрува и дава зелено светло ? Кој одлучува за измените на Проектна задача (ToR, Terms of Reference) ? Како тоа ќе се регулира (Анекс Договор ?) и како ќе се наплатаи ?

3.2.2. Фаза на поставување дијагноза (Diagnosis).

До дијагноза се стигнува со анализа на собраните податоци . Каде е проблемот (What is the problem)? Како да се идентификува СУШТИНСКИОТ проблем? Дали при поставување на дијагнозата бевте изложени на притисок од страна на Клиентот ?

Како може да се опише актуелната ситуација? Тоа е Состојаба Како е сега (As is) ? Дали консултантот и генералниот директор имаат заедничка слика Како треба да биде во иднина (To Be, DESIRED situation) ?

Важно прашање: При барање на возможно решение дали согледавте како се засегнати луѓето од фирмата на Клиентот : Дали прашаето е на ниво на топ-менаџментот (top, middle) или е на ново на оперативата (, first-line management, персонал, работници) или е чисто техничко прашање (experts) ? Дали тие ќе бидат коперативни или одбојни кон вас ?

Во фазата на дијагностика се користат повеќе *алатки за собирање на податоци и анализа* : крако интервју, длабинско интервју (in-depth-interview), специјален извештај , прашалници, анализа на вистинските причини или Ишикава рибина коска (Ishikawa diagram - root causes), најдобра пракса (benchmark), однос на силите во фирмата (force-field-analysis), сценарија за иднината , синтеза, итн. Постојат различни називи Како : Креативно-иновативно мислење : Creative thinking ? solution-innovation ? Brainstorming ? Mind-mapping ? Creative problem solving , итн .

Врз основа на анализата сте предложиле препраки (Recommendations)за клиентот, поточно: што акција треба да превземе за кои посакувани резултати.; како сте ги презентирале и соопштиле препораките; кои алатки ги користевте и кои вештини ви беа потребни за да дојдете до заеднички став со клиентот за тоа кои препораки да се спроведат.

3.2.3. Акциски план (Action Plan).

Дали во Студијата на случај (кеис стади) направивте Акциони план односно Работен план за спроведување на препораките, како ги правдате потребните активности. .Бидете реални, понекогаш тоа се бара од консултантот, но не мора (види што предвидува Договорот) !

Како го презентиравте Акциониот план ?

Дали тоа го направивте во два чекора: нацерт-драфт , па потоа конечна верзија ? Или: готови препораки и акциони план на маса ? Вториот начин е по рискантен , бидејќи не сте сигурни колку сопственикот или Генерален менаџер или Управниот одбор се спремни на радикални и ризични промени .

Дали Клиентот има капацитет да ги имплементира Препораките и Акциониот план ? Кој ќе ја врши имплементацијата : Вашата фирма или некоја друга ?

3.2.4. Имплементација на акцискиот план

Иако во најголем број консултантски ангажмани не се опфатени сите фази од консултантскиот процес, можно е да сте биле вклучени и во имплементацијата, спроведување на акцискиот план. Вообичаено еден консултантски ангажман е доаѓање до препораки и акциски план, а втор ангажман (посебен) е нивната реализација. Можно е да избере ангажман само до препораки или пак ангажман само со имплементација на препораките.

3.2.5. Завршување на консултантскиот ангажман (Termination of your assignment)

Повлекувањето мора да биде планиран (Plan for withdrawal) ? Честопати е мудро да се заврши како е планирано (Never stay longer than necessary !).

На крај, направете Крос-референтна табела (Cross-reference Table) на начин како е направен на крајот на оваа Студија на случај (кеис стади) . Менторите , исто така , ќе ви помогнат да го направите тоа.

3.3. Резиме

Научени лекции: По пишувањето на првата верзија согледајте кои лекции ги научивте од ангажманот, и што би направиле различно доколку сега треба повторно да реализирате ист или лсичен ангажман.

По правило, имињата на клиентот, фирмата , имињата на главните протагонисти, треба да бидат променети . Порано објаснивме зошто е така. Или, употребете иницијали (Латинската поговорка вели : Nomina sunt odiosa (имињата се непожелни)).

Пишувајте така да е лесно разбирливо, без премногу детали . Деталите на анализите, табели и , делови од извештаите сл., може да ги ставите во Анекс.

Кога целиот текст е готов , видете на вашиот компјутер колку илјади зборови содржи. Сега , почнете да скратувате. Сведете го на крајот на 6000-7000 зборови.

Нека “последната верзија ” одлежи уште неколку дена . Не мислете на неа. А, потоа , отворете ја уште еднаш. Прочитајте ја за последен пат .

Нека вашата интуиција ви каже : Да . Ова е тоа !

АНЕКС 4 РЕЧНИК И ТОЛКОВНИК ЗА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ И КОНКУРЕНТНОСТ

GLOSSARY OF SM & COMPETITIVENESS

ТОЛКОВНИК ЗА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ И КОНКУРЕНТНОСТ

English Glossary

A

absolute advantage. The use of less resources per unit of output, in comparison with the competitors, can create "absolute advantage".

abuse of dominant power. Anticompetitive business practices in which a dominant company maintain or increase its position in the market.

action - strategic. Combination of strategy choices that companies make. See: strategic action and choices.

Acquisition. A business expansion strategy through the purchase of other company or organisation. See: intensive strategies.

Adam Smith (Wealth of the Nations, 1776). The author of Classical free-market economic theory.

advantage

advantage. In an economic sense, it is a situation where a country has lower "opportunity costs" than other countries.

advantage- comparative. It outcomes from A.Smith theory of "Classic free-market economy". For International trade he used to write about "absolute advantage" (the lowest-cost producer should export his goods & services in other country).

David Ricardo - Theory of **comparative advantage** - trade is based on: relative labor productivity and on the differences in the general environment. This provides "comparative advantages" in some industries.

Heckscher-Olin (Sweden) - Theory of the comparative advantages of the nations. All nations differ in production factors (land, labor, natural resources, capital). Nations gain advantage by processing those factors more intensively and more efficiently than other nations.

advantage- competitive. The ability to compete in the market with goods & services based both on price, quality and best approach to the customers. See: competitiveness

Asset Reduction Strategy - also called a 'harvest strategy', a strategy whereby a company limits or decreases its investment in a business and extracts or milks the investment as much as it can.

Македонски Толковник

A

абсолютна предност. Филозофија од класичната политичка економија. Означува дека употреба на помалку ресурси за единица производ, во споредба со конкурентите, може да даде "апсолутна предност".

злоупотреба на доминантна моќ. Неконкурентна деловна пракса со која една доминантна компанија ја одржува или зголемува својата позиција на пазарот.

акција- стратешка. Комбинација на неколку стра-тешки избори што ги прават компаниите. Види: стратешка акција и стратешки избори.

аквизиција, купување на компанија. Деловна експанзионистичка стратегија која се стварува со купување на друга компанија или организација. Види: интензивни, офанзивни стратегии.

Адам Смит (познат по делото Богатство на нациите, 1776). Автор на класичната пазарна економска теорија.

предност

предност. Во економска смисла, ситуација каде една земја има пониски "поволни трошоци" отколку другите земји, па има економска предност.

компаративна предност. Следува од Адам Смит и неговата "Класична пазарна политичка економија". Во врска со меѓународната трговија тој пишува за "апсолутна предност" (односно производителот со најниски трошоци треба да ги извезува своите стоки и услуги во друга земја).

Теорија за компаративна предност на Давид Рикардо. Спрема Рикардо трговијата се базира на релативната продуктивност на трудот и врз разликите од општото окружување. Ова обезбедува "компаративни предности" на некои сектори.

Теорија за компаративни предности на нациите (Хекер Олин, Шведски економист). Спрема Олин сите нации се разликуваат во продукционите фактори (земја, работна сила, природни ресурси, капитал). Нациите добиваат предности со процесирање на овие фактори доколку тоа го прават поинтензивно и поефикасно отколку другите нации.

Конкурентска предност (конкурентна способност). Способност за пазарен натпревар со стоки и услуги кои се базираат на цена, квалитет и пристап кон купувачите. Види: компетитивенес (конкурентна способност)

Стратегија на смалување на вредноста на компанијата (**harvest strategy**) каде со продавање на дел од основните средства се смалува вредноста на бизнисот.

B

Б

Boston Consulting Group

Boston consulting group (BCG). Well-known by its portfolio analysis called : Boston Box Matrix.

Elements of the Boston Consulting Group matrix

- Portfolio. The profit centers in one company make a business portfolio.
- Relative market share position. Ratio of the own market share in a particular market sector to the market share held by the largest rival firm in that industry sector. It is on the x-axes.
- Quadrant 1. The question mark. This part of the company belongs to high-growth industry, but the market share is relatively low. Nobody knows for sure what will become from this question mark. The company must decide whether to strengthen it by investing additional resources or to sell it.
- Quadrant 2. The stars. It is the future of the company and the most promising part with opportunities for growth and profit. They should receive investment from the "cows".
- Quadrant 3. Cash cows. They have high relative market share but compete in a low-growth industry sector. They generate cash in excess of their needs . Many of today's Cash Cows were Stars in the past. The cash cows should be managed to maintain their strong position as long as possible .
- Quadrant 4. Part of the company with low relative market share and it compete in a zero-growth industry sector ("Dogs"). This part of the company should be liquidated, divested.

The divisions of many firms evolve over time: The question marks may become Stars. The Stars hopefully will become milky Cash cows. Over the time Cash cows may become Dogs. Usually everything goes in a counter-clock movement.

The positive side of BCG matrix is for visual presentation and simple analysis of relative strategic position of various divisions inside large corporation .

The critics of BCG matrix are: this picture is too simple. Also, some divisions often are somewhere in the middle of the matrix , and it is difficult to make classification where they objectively belong .

Бостон консалтинг група

БКГ. Бостон консалтинг група. Фирма позната по својата портфолио матрица (**Boston Box**).

Елементи на БКГ матрицата:

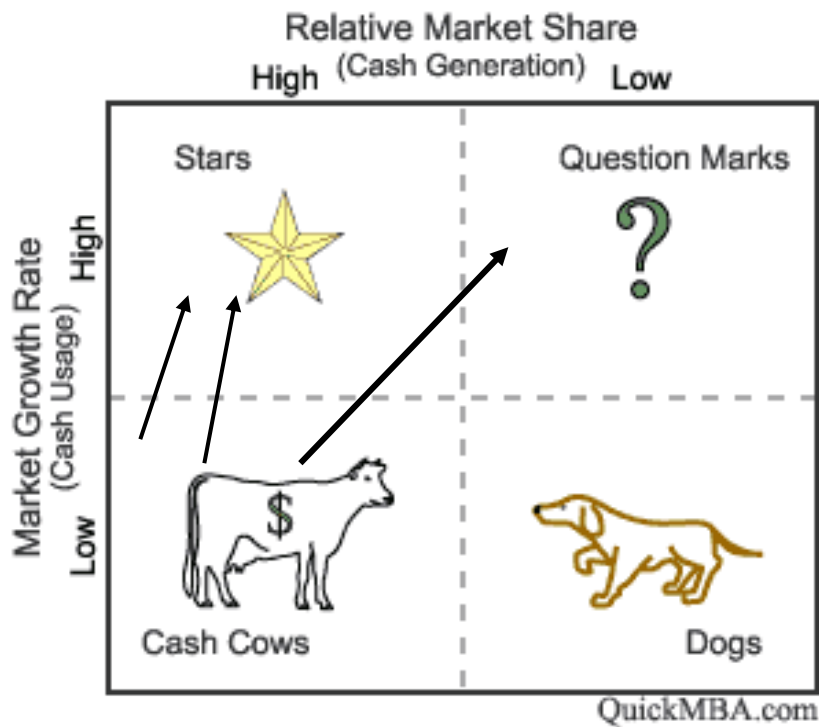
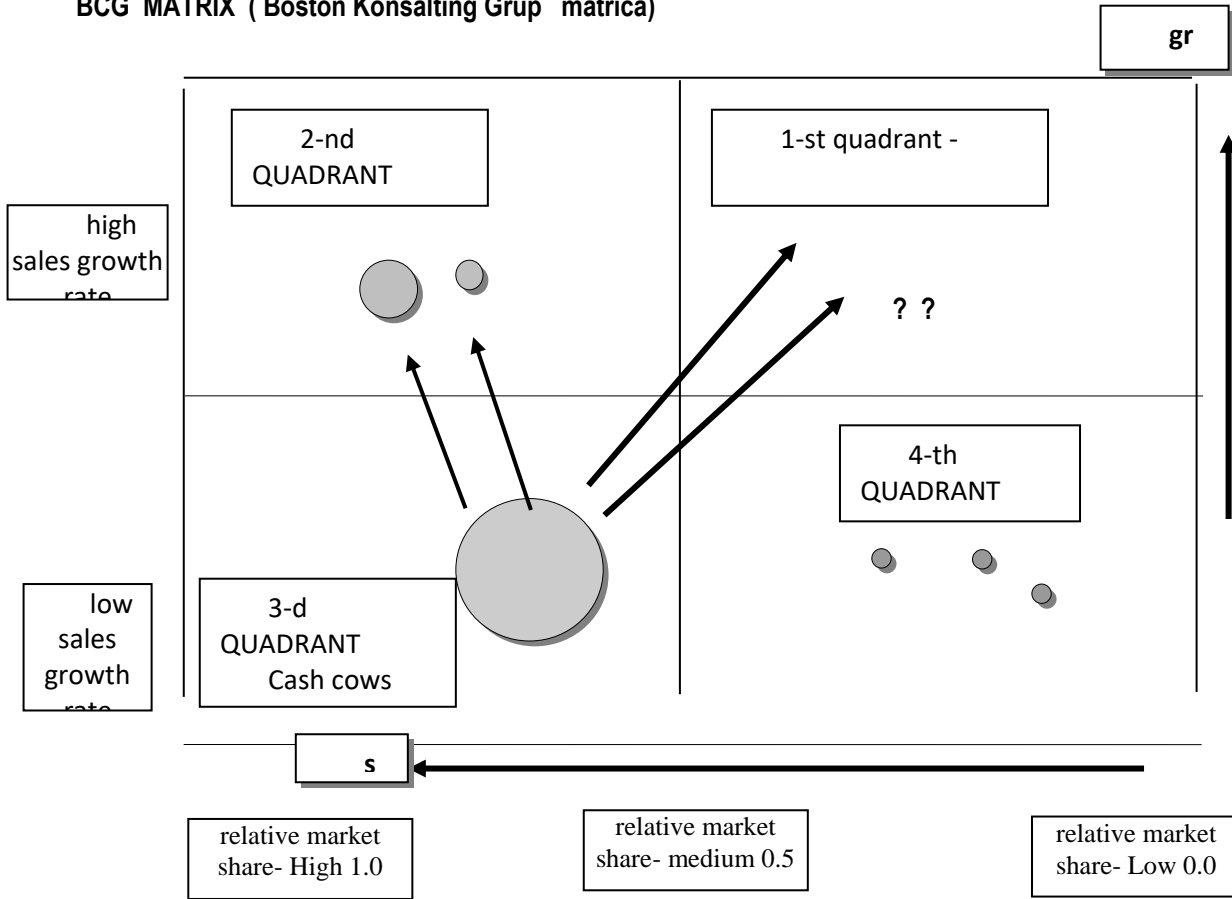
- Портфолио на една компанија (корпорација) се сите профитни центри со нивните деловни активности што сочинуваат бизнис портфолио.
- релативна позиција на пазарот. Тоа е однос на сопствениот пазарен удел спрема пазарниот удел кој го има најголемата конкурентска куќа во истиот сектор. Оваа варијабла е на апсцисата (хоризонталната оска).
- **Квадрант 1.** Прашалник ? Овој дел од компанијата припаѓа на сектор со висок растек, но уделот е релативно мал. Никој не знае што ќе настане од овој прашалник. Фирмата мора стратегиски да одлучи дали ќе го зајакне овој дел со инвестирање дополнителни средства или да го продаде.
- **Квадрант 2.** Звезда. Таа е иднината на фирмата и оној дел што најповеќе ветува, Дел што има можности за растек и профит. По правило тие би требало да примаат инвестиции од "кравите".
- **Квадрант 3.** Крави кои даваат кеш. Тие имаат висок удел на пазарот, но се натпреваруваат во сектор со мал растек. Како и сите крави и тие создаваат повеќе "млеко" (кеш) отколку што им треба. Во минатото тие можеби биле "звезди". Кравите треба да ја одржуваат нивната моќна позиција најдолго возможно .
- **Квадрант 4.** Дел од фирмата со низок удел на пазарот кој се натпреварува во сектор без растек ("кучиња"). Задача на кучињата е само да чуваат дел од пазарот , но голема полза од нив нема. Овој дел од фирмата треба да биде ликвидиран и напуштен што поскоро.

Деловите од компанијата еволуираат со време: "Прашалникот" може да стане "звезда". "Звездата" да стане "крава", а "кравата" да стане "куче". За жал, "кучињата" тешко се опоравуваат и најчесто се ликвидираат. Обично се оди спротивно на казалката на часовникот.

Предноста на матрицата БКГ е во нејзината сликовитост и можност да на едноставен начин биде прикажана - анализирана стратегиската позиција на поедини делови од фирмата. Критиките на БКГ се: сликата е премногу поедноставена. Исто така, поедини делови се наоѓаат на средина на матрицата , па не е јасно на кој квадрант припаѓаат.

Види илустрација на матрицата.

BCG MATRIX (Boston Konsalting Grup matrica)



Benefits of Strategic management

1. To help individual / company / organization to make the strategic choice.

2. The brilliant business study is not enough - commitment to success is more important. If understanding and commitment could be achieved - both managers and employees can understand what the organisation is doing and why.

3. The managers and employees become surprisingly creative and innovate when they understand and support the Mission, objectives and strategies.

4. The organisation that use the Strategic management can improve their position in the market and have financial benefits of it. However, there are pitfalls in implementation of strategic decisions (see: Mintzberg : Rise and fall of Strategic management)

5. Other tangible benefits: enhanced awareness of the external Opportunities and external Threats . See: SWOT analysis.

6. The CEO better understand the competitors strategies, productivity, R&D.

7. With the SWOT analysis and understanding the competitors, the individual / company / organization may enhance the business ethics, Good Governance and support the human welfare within the society.

8. New wave of Good Governance & business ethics is developing quickly: product safety, employee health, care for children, woman entrepreneurs, opinion of the public , air pollution, waste disposal, Global climate change , waste water treatment , fight against the AIDS, etc

backward integration (see Integration backward)

bargaining power. The ability to bargain and to get a large share of benefits from negotiation. The party with good negotiation position has higher bargaining power.

barriers to entry. Various Laws, rules (written or unwritten), institutions, licenses etc. All they make it difficult for new entrants to enter in some market (see Five forces).

blueprint. Very detailed plan (scenario) for conducting the implementation of Business Process . All relevant details When, Where, Who, What , Why and How .

benchmark. The point of reference for making comparison between two subjects . The benchmark (best practice) and the situation in the client's organisation.

Business-Level Strategy - a strategy that encompasses the overall competitive theme a company chooses to stress, the way it positions itself in the marketplace to gain a competitive advantage.

Погодности од примена стратегискиот менаџмент

1. Да помогне на секој поединец / компанија / организација да направи правилен стратегиски избор.

2. Брилијатна бизнис студија не е доволна - решеноста да се успее е поважна. Ако може да се достигнат разбирањето на нештата и решеноста - тогаш и менаџерите и вработените ќе разберат **што** прави организацијата и **зошто** го прави тоа.

3. Менаџерите и вработените постануваат изненадувачки креативни и иновативни кога ја разбираат Мисијата, целите и стратегиите.

4. Организација која употребува стратегиски менаџмент може да ја подобри сопствената позиција на пазарот и да има финансиски погодности од тоа. Се разбира, постојат замки во имплементација на стратегиските одлуки . Види: Mintzberg : Rise and fall of Strategic management .

5. Други допрливи користи: се зголемува свеста за надворешните Можности и надворешните Закани (види СВOT анализа)

6. Генералниот директор може подобро да ги разбере стратегиите на конкурентите, продуктивноста , истражувањето и развојот.

7. Со СВOT анализата и разбирањето на конкурентите , секој поединец / компанија / организација може да ја зголеми деловната етика , доброто управување и да ја подржи човечката благосостојба .

8. Доброто владеење и деловната етика се развиваат брзо, под влијание на : безопасност на производите, здравјето на купувачите и вработените, грижа за децата, жени –претприемачи , јавното мислење, загадувањето на воздухот, депонирање на цврстиот отпад , глобалните климатски промени, третман на отпадните води, борба против ХИВ итн.

интеграција наназад. Стратешка одлука подобрување на првите карики од Веригата на вредности (Value chain, Michael Porter) .

моќ на преговарање (спогодување, ценкање). Можност да се ценка и да се добие подобар дел од погодностите при преговарањето. Страната со добра преговарачка позиција има посилна преговарачка моќ.

препреки за влегување на еден пазар. Различни закони, прописи (пишани или напишани), државни институции кои одобруваат нешто , давање лиценци итн. Сите тие , ако се монополски и неефикасни , го отежнуваат влегувањето на нови субјекти во некој пазар (види исто така за Петте конкуритивни сили (Мајкл Портер, Харвард) .

сценарио. Детално разработен план (сценарио) за некој деловен потфат како спроведување на некој проект. Сите важни детали се внатре: Кога, Каде, Како, Кој, Што, Зошто , На кој начин.

Бенчмарк (пример, узор). Референца за да се направи споредба меѓу две нешта. Бенчмарк (како узор за најдобра пракса) се прави за да се спореди ситуацијата во организација на клиентот.

стратегија на ниво на целата фирма (бизнис) , што го одбира компанијата за да се позиционира на пазарот и да добие конкурентна предност .

brand name. Famous trade mark by which one product is distinguished from other similar products in the same industry sector.

brand loyalty. The tendency for consumers to prefer familiar names of well known producers.

break-even point (BEP). Ratio of the of output (sold goods & services) to capacity at a point where the company covers its costs. The output less than BEP means losses. Only outputs above BEP means profit for the company.

Позната трговска марка (brand name) со која еден производ се разликува од друг сличен производ во ист индустриски сектор (во иста бранша).

верност кон посебна марка (brand loyalty). Тенденција на купувачите да ги преферираат познатите имиња на популарните продукти.

преломна точка (точка на пресврт). Тоа е однос на продадени стоки и услуги спрема капацитетот, до една точка каде компанијата ги покрила своите трошоци. Секое остварување помало од таа точка значи загуба. Секое остварување над таа точка значи добивка.

Brainstorming is a problem-solving and solution-finding technique which can be used by individuals, groups or teams with possible benefits by sharing ideas with other members of the group

The first step is to define the problem or situation to which the group –team wants solution or want to generate ideas. One person should act as a scribe and write ideas on a flipchart. He may contribute , but not to comment on others suggestions. Every idea should be written up, without challenge or comment from others.

Brainstorming:

- involves everyone
- focus the minds
- encourage creativity
- meets individual needs for team inclusion
- encourage communications
- listening to others
- improve information sharing
- maximizes ideas and possible solutions
- minimizes risk of overlooking elements of problems

Бреинсторминг. Техника на тражење решение за проблем што се употребува од поединци, групи или тимови со цел или возможна полза да се иницираат и разменат креативни идеи со останатите членови на групата.

Прв чекор е да се дефинира проблемот или ситуацијата за која групата-тимот бара решение или сака да создаде нови идеи. Еден на табла ги запишува идеите. Тој-таа може да учествува во давање на нови идеи, но никој не смее да коментира, дисквалификува или отфрла туѓи идеи. Секоја идеја, без оглед на тоа колку изгледа добра или не, мора да биде запишана, без да се веднаш коментира.

Бреинстормингот:

- ги вклучува сите учесници
- ги насочува мислите на групата
- ја охрабрува креативноста на поединцие
- ги задоволува потребите за тимска работа
- ја охрабрува комуникацијата
- слушање на она што другите говорат
- ја подобрува размената на информациите
- ги максимизира идеите и можните решенија
- го намалува ризикот нешто важно да се пропушти

business angel a particular type of informal investor, usually a successful entrepreneur, who is willing to invest in high-risk, high-growth firms at a very early stage, and adds value by supplying hands-on business advice

bull trade. A stock trader who expects (has "feeling") that the stock prices will rise. He will buy shares (stocks) in the hope of selling them (with a profit !) when the prices on the stock exchange market will rise.

bull market. A market where there are a lot of "bulls" and there is a tendency (trend) that the indexes of trade will go higher and higher.

Бизнис ангел (business angel). Посебен тип на неформален инвеститор , честопати бивш успешен претприемач, кој е спремен да инвестира во високо-ризишна , брзо-растечка фирма што се наоѓа во почетна фаза на постоење . Бизнис ангелот со вложувањето добива контрола над фирмата , но активно дава и совети.

офанзивно тргување со акции (знак на "бик"). "Бик" е трговец со акции што има "чувство" дека цените на акциите ќе пораснат. Затоа, "бикот" благовремено ќе купи акции со надеж дека ќе ги продаде (со профит !) кога цените на акциите на берзата ќе почнат да раснат.

офанзивен пазар (пазар на "бикови"). Пазар на акции каде има многу "бикови" и каде има тенденција (тренд) дека индексите на тргување со акции ќе се креваат се повисоко.

BUSINESS

business (1). All forms of an industrial and commercial profit-seeking activity.

business (2). The activities of making money by doing various operations : production, buying, selling, commerce, domestic or international trading etc.

business ethics. The study of the standards that one business (individual / company / organization) should respect. Dealing over and above compliance with the letter of Law. This covers (but not limits !) the following: fair dealing with all stakeholders, competitors, public and

БИЗНИС

бизнис (1). Сите форми на индустриски и комерцијални активности со цел остварување на профит.

бизнис (2). Активности за правење пари со разни видови на операции : производство, купување, продавање, комерција, домашно и меѓународно тргување.

деловна етика. Студија на стандардите што еден поединец / компанија / организација треба да ги почитува во водењето на својот бизнис. Тоа е делување над и повеќе од законската регулатива. Овој поим го вклучува (но не ограничува!) следното: чесно однесување со сите стеикхолдери (сите заинтересирани

the whole society. See: Corporate Governance and Corporate ethics.

The **business plan** - written product of the business planning process. It integrates the strategic, operational & financial (budgeting) planning.

business portfolio. Divisions or Profit centers or SBU (strategic business units) create the business portfolio. When the parts of the companies or organisations compete in a different industrial sectors, than Portfolio analysis should be maiden (see: BCG , IE matrix).

buyers market. A market in which conditions are better for buyers than for sellers. For example: lot of sellers , but few buyers.

buying power. Strong power of buyers over suppliers of the goods & services. See: buyers market and Five competitive forces (M. Porter) .

страни : сопственици, акционери, менаџери, вработени, купувачи, добавувачи) , но и со конку-рентите, јавноста и целото општество. Види: **Corporate Governance and Corporate ethics** .

бизнис план. Напишан документ за процесот на делов-ното планирање. Бизнис планот го обединува стратегиското, оперативното, финансиско (буџетско) планирање.

бизнис портфолио. Целокупниот опфат на деловните активности на еден поединец / компанија / организа-ција и сл. Тоа се дивизии или **профитни центри** тн **SBU (strategic business units)** што го сочинуваат целокупното бизнис портфолио. Кога делови на компанија / организација се натпреваруваат во различни индустриски сектори , тогаш Портфо-лио анализа треба да биде направена (види: **BCG, IE matrix** и сл).

пазар со доминација на купувачите . Пазар во кој условите за купувачите се подобри од оние што продаваат. Например: многу испорачатели на стоки и услуги , но малку купувачи. Карактеристично и за Р. Македонија , во последните десет години.

моќ на купувачите. Надмоќ на купувачите над испорачателите на стоки и услуги . Види : **buyers market** и Петте компетитивни сили (Мајкл Портер, Харвард)

С

Capital Structure - the balance between a company's debt and equity.

competitiveness

competitiveness (1) . Ability to produce goods & services that meet the test of International markets, while its citizens earn a standard of living that is both rising and sustainable . (US competitiveness council) .

competitiveness (2). The quality of the environment for investment and for increasing productivity in a climate of macroeconomic stability and integration into the International economy. (IADB)

competitiveness council.

The idea recommended by USAID to establish the MNCC (Macedonian National Competitiveness Council) to institutionalize dialogue between private and public sectors. MNCC should establish priorities for reform, to communicate the Government and to monitor implementation.

capital -venture. The capital funds (owned by individuals/ companies / organisations) whose owners are willing to invest in a existing business (usually SMEs) where the risks are relatively high. But, the profits that may be gained are also very high !! Such options are possible in a very attractive industrial segments (IT, high technology , new market penetration, profitable sectors, etc). In RM exists: SEAF - venture capital fund.

cartel. A formal (or informal) agreement between the number of firms in one industry segment to restrict

С

Капитал-структура. Баланс меѓу долговите и побарува-њата на една компанија.

конкурентност (конкурентска способност)

конкурентност (1). Способност да се произведуваат стоки и услуги што ќе ги задоволат тестовите на меѓународните пазари, а во исто време граѓаните на една земја ќе имаат животен стандард што расте и е одржлив на подолг рок. Дефиниција на Советот за конкурентност на САД (US competitiveness council) .

конкурентност (2). Квалитет на околината за инвести-рање и за зголемување на продуктивноста во услови на макро-економска стабилност и интеграција во меѓуна-родната економија. Дефиниција на IADB (International Agency for Development) .

Совет за конкурентност. Постојат такви тела во многу земји. Така се создаде во 2002 тело: **MNCC (Macedonian National Competitiveness Council)** со задача да го воспостави дијалогот помеѓу приватниот и јавниот сектор . Македонскиот национален совет за конкурентност (МНСК) во изминатиот период работеше во правец на градење конкурентност на Македонските компани-организации и комуницираше со Владата (задолжен е еден потпреседател на Влада) .

вложувања со висок ризик (venture capital) . Капитални фондови (поседувани од поединци или компании) чии сопственици имаат желба да инвестираат во некој постоечки бизнис (обично во перспективни МСП) каде ризикот е релативно висок. За возврат, профитот што може да се добие е релативно висок ! Ваквите опции се можни во многу атрактивни индустриски сегменти (ИТ, висока технологија, пенетрација во некој пазар, профи-табилни сектори итн). Во РМ постоеше фонд СЕАФ .

картел. Формален или неформален договор помеѓу одреден број фирми во еден индустриски сегмент со цел да се намали конкуренцијата. Картел спогодбата може да одреди минимални

competition. Cartel agreement may set the minimum prices, limits of outputs, restriction on competition, division of markets, to restrict new entries. Most Governments consider cartels illegal and as a threat to free market economy. The most famous cartel is OPEC.

core process. Specially important processes that characterise the company /organisation. Typical core processes are: New product development, Order generation & logistics, Integrated logistics. Some big organisations have more core processes. For example: Xerox (14), Dow Chemical (9), British Telecom (15) etc.

CLUSTER (1). A cluster = related and supported industries, with strong innovations. It is a concept of industrial cooperation first developed by Stanford Institute, USA. The practical tools for clusters were developed by Harvard Business School (M.Porter et al). The clusters appear in the economies where the companies (mainly SMEs) from one industrial sector have made a strategic choices about their business strategy.

closed economy. An economy without contacts (or small contacts) with the rest of the world. In the closed economies trade of goods & services, transfer of capital & financial transactions are limited because of many factors: poor legal system, bad Government, lack of democracy and market regulations, lack of Law enforcement, poor judiciary system, disorder, corruption, lack of transparency, etc.

competition- imperfect. The more realistic situation is when there are limited suppliers and many customers on the market.

competition zero. The monopoly. The situation when there is only one seller and many buyers. For example: utility companies, national defense sector, issues of money, publishing of official documents, passports, etc.

concentric diversification strategy

Guidelines for situations when this strategy is most effective:

- when the company competes in a no-growth or slow-growth industry
- when adding new, but related product, will enhance the overall sales
- when new, but related products could be offered at highly competitive prices
- when new, but related product / service have seasonal sales levels, that counterbalance an organisation existing peaks and valleys.
- when a company product is in the declining stage of the product cycle

when a company/ organisation has strong management team

conglomerate diversification strategy

Guidelines for situations when conglomerate diversification strategy is most effective:

- when the basic product / service of the company is declining (less sales and profits)
- when a company has the capital and managerial

цени, поделба на пазарот, да го ограничи влегувањето на "нови играчи". Повеќето влади ги третираат картелите нелегални и ги сметаат закана за слободната пазарна економија. Најпознат картел своевременно беше ОПЕК (организација на земјите извознички на нафта).

суштински, клучни процеси. Особено важни процеси карактеристични за компанијата/ организацијата. Типични процеси се: Дизајн на нови производи, нарачки и логистика, интегрирана логистика. Некои организации имаат неколку или повеќе суштински процеси. На пример: Xerox (14), Dow Chemical (9), British Telecom (15) итн.

кластер (грозд). Кластер (1) се сродни и меѓусебно потпомагачки сектори, со силни иновации. Тоа е концепт на индустриска кооперација најпрвин развиен на Станфорд институт, САД. Практичните алатки за кластери беа развиени во Харвард (проф. Мајкл Портер и соработници). Кластерите се појавуваат во економии каде компаниите (главно МСП) од еден индустриски сектор веќе имаат направено стра-тегиски избор за нивната деловна стратегија и одлучиле да креативно и со синергија делуваат во еден кластер.

затворена економија. Економија без контакти со остатокот на светот. Во затворените економии трговијата со стоки и услуги, трансферот на капитал и финансиските трансакции се лимитирани поради многу фактори: слаб правен систем, лоша влада, недостаток на демократија и пазарна регулатива, недостаток на сила за примена на законите, слаб судски систем, неред, корупција, недостаток од транспарентност итн.

конкуренција- несовршена. Ова е пореална ситуација кога има ограничен број на продавачи и многу купувачи на пазарот.

Нула конкуренција. Постојење на монопол. Ситуација кога има само еден продавач и многу купувачи. Примери за постоење на монополи се: јавни претпријатија, секторот на одбрана, монетарна политика, публикување на званични документи (пасоши, лични карти итн).

концентрична диверсификација - стратегија

Насоки за ефективна примена на оваа стратегија:

- кога компанијата се натпреварува во индустриски сектор без растеж или со бавен растеж
- кога во активностите се додаваат нови, но сродни производи, што ја зголемува вкупната продажба
- кога нови, но сродни производи можат да бидат понудени на пазарот по високо конкурентни цени
- кога нови, сродни стоки и услуги кои имаат сезонски карактер, се контратежа на "шпицовите" и падовите во организацијата
- кога главниот производ на компанијата е во "фаза на опаѓање" од животниот век
- кога компанијата поседува силен менаџмент тим

конгломератна диверсификација стратегија

Насоки за ситуации кога овој вид стратегија е најефективна:

- кога основните стоки и услуги на компанијата опаѓаат (смалена продажба и профит)
- кога компанијата поседува капитал и менаџерски талент, потребен за да се натпреварува успешно во новиот

talent, needed to compete successfully in the new industry

- when the company/organisation has opportunity to purchase unrelated business, that is attractive investment opportunity

when there exists financial synergy between the acquired firm and the buyer

core competences. The company attributes, skills and knowledge, which are critical for a success.

cost-benefits analysis.

cost of financing.

Corporate Governance (1). A set of mechanisms through which outside investors protect themselves against the expropriation by the insiders.

Cost-Leadership Strategy - a strategy a company pursues in order to outperform competitors by doing everything it can to produce goods or services at a cost lower than theirs.

индустриски сектор.

- кога компанијата/ организација има можност да купи несроден бизнис, кој има атрактивни можности
- кога постои финансиска синергија (здружување на енергија) помеѓу фирмата купувач и купената фирма.

суштински предности на една компанија. Знаења на ниво на фирма, вештини, и искуство, што се критични за успех на компанијата.

анализа кост-бенефит (трошоци-полза). Оценка на проекти од јавен и приватен сектор.

трошоци на финансирањето или камата на кредитите за тековно работење и инвестиции.

корпоративно управување(1). Збир на механизми преку кои надворешните инвеститори се заштитуваат против можните узурпации од внатрешни поединци (инсидери).

Водство на пазарот на компанија, која е подобра од конкурентите врз база на ниски оперативни и др. трошоци за производство на производи-услуги, во однос на конкурентите.

D

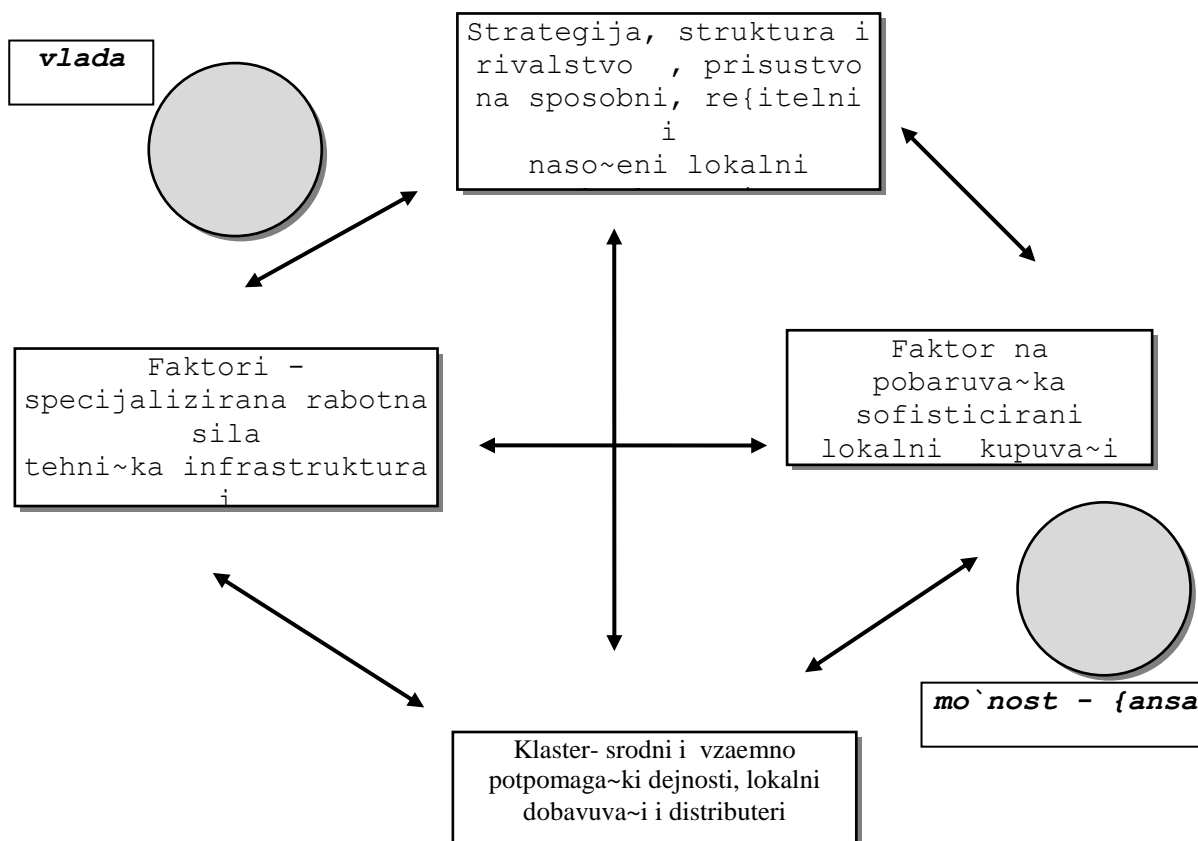
Differentiation Strategy - a strategy company pursues in order to achieve a competitive advantage by creating a good or service that is perceived by customers to be unique in some important way.

D

стратегија на диференцијација со цел да се постигне конкурентна предност, со создавање на производи-услуги што купувачите ги согледуваат како уникатни.

Dogs - in the BCG matrix, the strategic business units that are in low-growth industries and have low market share.

Кучиња. Во матрицата на БЦГ (Бостон консалтинг груп) тоа е квадрант со низок раст на продажба и ниско учество на пазарот.



Дијамант на конкурентна предност на една економија (Мајкл Портер, Харвард)

dominant firm. A company -organisation with a dominant , monopolistic position in some market segment. See: Abuse of dominant position.

dog business . From BCG portfolio analysis , dogs once identified , should be harvested or divested from the portfolio.

Drucker Peter: the prime task of Strategic management is thinking through the overall mission of a business. The business **mission** is the answer on these questions : What is our business ? In what kind of business , we are in ? The answer leads to the settings of the objectives and development of the strategies. The mission must be defined by the part of the company /organisation , that can see the entire scope of the business.

The responsible people to do it are: CEO, President, Owner-entrepreneur , top manager etc. (we may name them however we like). But, they are top managers or mighty individuals that can : create a vision, balance objectives, allocate resources (people , time and money) in order to achieve the key results

Drucker Peter on **Strategy implementation** :

Once the vision, mission and strategic objectives are defined , they must be implemented. The effective Strategic management means: to have fully informed other levels of the management , plus all employees at *any organisation levels*.

доминантна фирма- доминант фирм. Компанија - организација со доминантна, монополистичка позиција во некој пазарен сегмент. Види: злоупотреба на доминантна позиција

"**кучешка работа**"- **dog business** (бизнис без профит). Од БКГ анализата откако "кучињата" ќе бидат идентификувани, тие треба да бидат продадени и избришани од деловното портфолио.

Друкер Питер (еден од татковците на менаџментот) за улогата на стратегискиот менаџмент : примарна цел на СМ е да се размислува согледувајќи ја вкупната **мисија** на еден бизнис. Деловната мисијата треба да одговори на овие прашања: Во што се состои нашиот бизнис ? Во каков бизнис се наоѓаме ние ? Одговорот води кон поставување на цели и развивање на стратегии. Мисијата мора да биде дефинирана од оној дел на ком-панијата што може да го согледа целокупниот обем на деловните активности. Такви одговорни поединци се: Генерален директор, Претседател на компанијата, Сопственик-претприемач, врвен менаџер итн (можеме да ги именуваме на различни начини). Заедничко за сите нив е дека тие се врвни менаџери и моќни поединци што можат да : креираат визија, балансираат со поставените цели, доделуваат ресурси (луѓе, време и пари) со цел да се постигнат клучните резултати.

П. Друкер на тема **Имплементација на стратегија**: Откако визијата, мисијата и стратегиските цели се дефинирани , тие треба да бидат имплементирани. Ефективен СМ оозначува: да бидат сосем информирани останатите менаџери (на сите нива) , како и сите вработени на било кое организациско ниво.

E

e-commerce

e-commerce. buying and selling of goods & services over the Internet. Combination of IT, marketing, legal circumstances. The benefits for SMEs : cutting costs, saving time, reducing inventory.

e-marketing. The process include: development web site, preparing e-catalogue, electronic communication with partners & customers, negotiation by e-mail , making contract (B2B or B2C) and payment according the e-commerce law.

B2B or business-to-business. It is a business selling product / service to other businesses. B2B exploits Internet technologies to re-engineer processes along with the Value chain in order to lower costs, improve efficiency and productivity, shorten lead times and provide better customer services.

CAM = computer aided manufacturing. The use of IT to generate data to control part of manufacturer process.

CEN- Committee for European Normalization - standard setting body of EC

cyberspace. The total range of information resources available through computer networks.

E

електронска комерција

електронска комерција . Купување и продавање стоки и услуги преку Интернет. Комбинација на ИТ, маркетинг, легални околности. Погодностите за МСП се следни: смалување на трошоците, заштеда на време, намалување на залихите.

e-маркетинг. Процесот вклучува: развој на Веб страна, припремање на е-каталог на производи, опрема за електронска комуникација со партнерите или купувачите, преговарање со е-меил , правење на договор (Б2Б или Б2Ц) и плаќање во согласност со регулативата за е-цоммерце.

e-комерција (бизнис-кон-бизнис или Б2Б) . Тоа е продавање на производ-сервис од еден кон друг бизнис. Б2Б ја употребува интернет технологијата за да изврши ре-инженеринг (драматична промена) долж "синџирот на вредност" со цел да ги намали трошоците, да ја подобри ефикасноста и продуктивноста, да го скрати времето на испорака и обезбеди подобар сервис кон купувачите.

КАМ = комјутерско водено производство . Употреба на ИТ за да се контролира и води дел од производниот процес.

ЦЕН- Комитет за ЕУ норми . Тело за воведување на стандарди во ЕУ.

сајберспејс (кибернетички простор). Свкупен опфат на изворите на информации, што ни стојат на располагање преку компјутерската

мрежа.

Exit Barriers - economic, strategic, and emotional factors that keep companies in an industry even when returns are low

Experience Curve - the systematic unit-cost reductions that occur over the life of a product.

External Stakeholders - all individuals and groups other than internal stakeholders who have some claim on the company. These include customers, suppliers, governments, unions, local communities, and the general public.

Emerging industries. Newly formed sectors that have been created by technological innovations, as a emergence of new consumer needs or other economic or sociological changes that elevate a new product / service to new business opportunity.

early adopters are early buyers (first-time buyers) of the new product. They must be identified as soon as possible .

characteristics of emerging industries:

1. High initial costs but steep cost reduction

2. Many new SMEs as entrants (spin-offs)

3.Short Time horizon. Very little time to make R&D for new product.

4.Subsidization of early entrants . Supports are from Government or NGOs sources in the form of: grants, tax incentives, subsidizing buyres etc. For example: ground source heat pumps systems are subsidized by rural utility companies/ organisations because of low electric energy consumption.

5. Early barriers: proprietary technology, high unit costs, regulatory approval, lack of technical standards, access to distribution channels, access to raw materials and skilled labor, no cost advantages, risks etc.

enforce. To make shure that a Law or rule are obeyed .

entrepreneur. An individual who organizes resources for production , introduces new product / service or techniques and reaps the reward (or bears consequences) of such actions .

Излезни бариери. Економски, стратегиски , емоционални и др фактори што ја задржуваат компанијата во одреден сектор , дури и кога приносите (профит) се ниски.

Крива на искуство (Experience Curve) – систематично смалување на единечната цена на некои производи-услуги , како резултат на искуство и рутина стекнати за време на животниот циклус на тие производи-услуги .

Надворешни стеикхолдери- сите поединци, компании, организации и групи надвор од групата на внатрешни стеикхолдери кои имаат врска со компанијата: купувачи, добавувачи, владини институции, синдикати, локална само-управа и пошироката јавност.

Сектори во подем. Ново формирани сектори што се создаваат со технолошки иновации, како нужност на барањата на купувачите или други економски или социо промени.Овие промени го прават производот-сервисот нова можност за бизнис. Во ново-создадените сектори посебно внимание треба да се посвети на :

првите следбеници, првите купувачи (кои се купувачи за прв пат) на новиот производ. Тие мораат да бидат идентификувани колку што е возможно побрзо .

карактеристики на сектори во подем

1.Високи почетни трошоци, но постепена редуција на трошоците, поради подобрување на ефикасноста.

2. Секторите создаваат можност за многу нови МСП (spin-offs), кои се"лепат" на новите можности.

3.Краток временски хоризонт. Многу малку време за истражување и развој на новиот продукт (купувачите чекаат).

4. Помош кон првите "доселеници". Подршката доаѓа од владата или од НВО во форма на : грантови, даночни олеснувања, компензации на првите купувачи итн. Например: системите за греење со геотермална топлинска пумпа (врзана за земја) се парично потпогнати од руралните компании за електрична енергија , бидејќи овие нови системи се поскапи, но трошат помалку енергија, што во рурални услови, не ја оптоварува електричната мрежа.

5. Први бариери: технологија што е нечија сопственост, високи единечни трошоци, треба некакво одобрување, не постојат технички стандарди, нема пристап до дис-трибутивни канали, потребен е пристап до суровини и квалификувана работна сила, нема предност во трошоци , постојат ризици итн.

присилно спроведување. Да се обезбеди (присилно !) дека еден Закон или Пропис ќе бидат почитувани. Например: Права од област на Интелектуална сопственост (патенти, дизајн, трејд марк, мостра) .

претприемач, сопственик . Поединец кој организира ресурси за производство , внесува нови производи / сервиси или техники и ги жнее плодовите (или сноси консеквенци) на таквите акции.

F

First-Mover Advantage - the advantage gained by a company that is first to market a new product or service.

Focus Strategy - a strategy a company pursues whereby it concentrates on serving the needs of a limited customer group or segment, defined by geography, type of customer, or segment of the product line.

F

Предност на првиот потез- компанија се здобива со таква предност која е прва на пазарот со нови производи-услуги .

Стратегија на фокус. Кога компанијата одлучува да се фокусира на потребите на ограничен број купувачи, врз основа на некои критериуми: географска положба, вид на купувач, или на одреден сегмент од производната линија.

factoring. Buying the invoices of a business and taking responsibility for collecting payments due

Факторинг. Предвремено откупување на побарувањата на една компанија (со соодветен дисконт) , со ризик кој го превзема откупувачот на побарувањата (фактури, invoices).

The **Five competitive forces** are:

- 1-Buyer power,
- 2-Rivalry inside the sector ,
- 3-Threats of the New entrants,
- 4-Product-service substitution,
- 5-Supplier power .

The Five competitive forces, consists the business environment of every company.

1-Buyer power, depends of several factors: Buyer concentration vs Firm concentration, buyer volume, buyer information, ability of buyer to make backward integration , capability to substitute products and Pull-through . When this force is low or fragmented , industries are more attractive to producers. When economy is open , consumers demand more from the producers.

Петте конкуритивни сили (Мајкл Портер, Харвард) се:

1. Сила на купувачот,
2. Ривалство внатре во секторот,
3. Закана од влез на нови конкуренти,
4. Можност за замена од слични производи / сервиси и
- 5.Преговарачка моќ на снабдувачите.

Притисокот што го создаваат Петте конкуритивни сили спрема Мајкл Портер го сочинува деловното окружување на секоја компанија.

1. Сила (моќ) на купувачите- Бусер поњер, зависи од неколку фактори: колкава е концентрацијата на купувачи спрема концентрацијата на фирми, обем на купувачите, информираноста на купувачите, можноста на купувачите да направат Интеграција назад , можноста да најдат замена за производите о можност да "повлечат". Кога оваа сила е мала или расцепкана , индустрискиот сектор е по атрактивен за произведувачите. Кога економијата е отворена, купувачите (потрошувачите) бараат повеќе од произведувачите и тогаш оваа сила е појака.

2-Rivalry among existing competitors, is determined by: industry growth, fixed costs/ value added, intermittent overcapacity, product differences , brand identity etc. When the rivalry is intense , it is difficult industry to compete.

2. Ривалство меѓу постоечките конкуренти- Ривалрс амонг еџистинг цомпетиторс , е одреден од: растежот на индустријата, фиксните трошоци, до-работката (додатна вредност), поголем капацитет (со прекини) , разлика во производите, колку е позната "марката" итн. Кога конкуренцијата е силна, тешко е да се натпреварува во тој сектор.

3-New entrants, are threat for the existing companies on the market. On the other side, there are Entry barriers : economies of scale, product differences, brand identity, switching costs, capital requirements and access to distribution. The industry of tourism has characteristics for many new entrants, and most of the customers are not very loyal.

3. Појава на нови конкуренти- Нењ ентрантс, претставува закана на постоечките компании на пазарот. Од друга страна, постојат влезни бариери: масовно производство, диференцијација на производите, идентитет на квалитет или "марка" , трошоци за вклучување во конкурентската борба, потреба од капитал за влез во еден бизнис и пристап во дистрибуцијата. Оваа сила е многу силна во туризмот каде постојано се вклучуваат нови конкуренти, а повеќето од потрошувачите не се многу лојални.

4- Product-service substitution, is also threat to existing companies. Important issues are: relation price-performance of the substitutes and the switching costs for the new product / service. In the open economies this force is very strong.

4. Замена на продуктот-сервисот- е исто така закана за постоечките компании. Важни прашања се: однос цена-квалитет на субститутите и трошоците за вклучување (административни, маркетинг, дозволи, и др.) на навиот производ/ сервис. Во отворените економии оваа сила е многу моќна.

5- Supplier power is bargaining power of the suppliers : differentiation of inputs, switching cost of suppliers , concentration etc. Generaly, in Republic of Macedonia , this power is weak, because of existence of great number of suppliers.

5. Преговарачка моќ на снабдувачите - Супплиер поњер : диференцијација на сите инпути, трошоци на вклучување на снабдувачи-те, нивна концентрација во секторот итн. Општо земено во РМ , оваа моќ е слаба, поради присуството на голем број на снабдувачи со мала преговарачка моќ .

Fragmented industries. Segments in which no one firm has dominant position (significant market share, strong leadership , influence to others etc).

The fragmented industries are populated by large number of private SMEs . Such areas are: services, trade, retailing, IT, e-commerce , handicrafts, wood , metal, textile or food processing, art, creative businesses, etc.

фрагментирани индустриски сектори се оние во кои ниту една фирма нема доминантна позиција (значаен дел од пазарот, силно лидерство, влијание кон останати-те конкуренти итн). Фрагментираниите сектори ги окупираат голем број приватни МСП. Сите фрагментирани индустриски сектори се преполни од голем број МСП. Такви подрачја се: сервисите, трговија на големо и ма-ло, ИТ, е-комерција, занаетчиство, дрво, метал, текстил или производство на храна, уметност, креација итн.

Why some industries are fragmented ?

According M. Porter the reasons are mainly **economic** :

Зошто некои сектори се фрагментирани ?

Сpreма Мајкл Портер причините се главно **економски**, како:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Low entry barriers. Everybody may enter without too much efforts.2. Absence of Economies of scale . Most fragmented industries have no Economies of scale in any aspect of business : manufacturing, marketing, distribution, research . They have high-labor content, high personal service , and other specifics etc. Shortly: lot of " custom tailored services" and less "industry".3. High transport costs - limit (cement, milk, agri products)4. High inventory costs fosters decentralization (fragmentation).5. Tendency to Low overhead (as economic imperative) leads to fragmentation6. Creativity and individuality are fragmented7. Possibility to control the business is better with SMEs.8. Diverse market needs leads to fragmentation9. Exit barriers keep the companies alive, though not profitable | <ol style="list-style-type: none">1. Ниски влезни бариери. Секој може да влезе во овие сектори без многу напори.2. Во фрагментираните сектори економиката на масов-но производство не е присутна, во ниту еден аспект на нивното работење: производство, маркетинг, дистрибуција, истражување итн. Во фрагментираните сектори голема е компонентата на работна сила (трудо-интензивност), високо ниво на личен сервис (на пример: козметичар, салон за убавина итн), специфичноста а широко застапена. Со еден збор: има повеќе "сервиси по нарачка на купувачот", а помалку "индустрија".3. Високи транспортни трошоци го фрагментираат сек-торот (производство на цемент, млеко, земјоделски производи).4. Високи трошоци на ускладиштување ја забрзуваат децентрализацијата (фрагментацијата).5. Тенденција за ниска режија води кон фрагментација. Ниската режија е економски императив.6. Креативноста и индивидуалноста сами посебе се фрагментирани.7. Можноста да се контролира бизнисот е подобра кај МСП.8. Различни побарувања на пазарот, водат кон фрагментација.9. Излезните бариери ги спречуваат фирмите да останат активни, иако не се профитабилни. |
|---|--|

characteristics of fragmented industries

The fragmented industries have weak bargaining position both with suppliers and buyers. All Five competitive forces (M. Porter) are strong- the result is low profitability in the sector. How to overcome fragmentation ?

карактеристики на фрагментирани индустриски сектори

Фрагментираните сектори имаа слаба преговарачка позиција и со снабдувачите и со купувачите. Сите Петте конкуритивни сили (Мајкл Портер, Харвард) се силни- што резултира со ниска профитабилност на секторот. Како да се совлада фрагментираноста. Постојат стратегии како да се надмине фрагментацијата.

G

GENERIC STRATEGIES

Generic strategies can be categorized in 14 different actions: Forward integration, Backward integration , Horizontal integration , Market penetration, Market development , Concentric diversification, Conglomerate diversification, horizontal diversification, Joint Venture, Retrenchment, Divestiture, Liquidation and Combinations of various strategies . See: strategies-generic.

GUIDELINES for APPLICATION of THE GENERIC STRATEGIES

1. **Forward integration.** When distributors are expensive, have high profits, are unreliable, incapable of meeting our needs. It is competitive advantage to have high-quality distributor. In growing industries. When we have both capital and HR to manage new business .
2. **Backward integration.** Present suppliers are expensive, have high profit, unreliable, incapable to meet our needs, small number of suppliers, many competitors, fast-growing industries. When we have both capital and HR to manage the supply chain of material inputs.
3. **Horizontal integration.** When the company can

G

генерички стратегии

Генерички стратегии (или општи стратегии) се категоризирани во 14 различни акции: Интеграција напред , Интеграција назад , продор на пазарот, развивање на пазарот, фокусирана диверзификација, конгломератна диверзификација, Хоризонтална диверзификација , заедничка фирма (Џоинт венчер), кастрење на актив- ностите (и трошоците) , затварање на дел од фирмата, ликвидација и комбинации од различни стратегии. Види: генерички стратегии.

Насоки за апликација на генеричките стратегии

1. **Интеграција напред** . Ситуации кога дистрибутерите се скапи, но имаат висок профит, не можеме да се потпреме на нив, неспособни се да ги задоволат нашите барања. Ситуации кога претставува конкурентна способност и предност да се има високо квалитететен дистрибутор. Ова се случува во индустриите со најбрз растеж. Се применува во случаи кога поседуваме доволно капитал и човечки ресурси да додадеме нов бизнис кон сегашниот бизнис .
2. **Интеграција назад** . Ситуации кога нашите добавувачи се скапи, но имаат висок профит, кога не можеме да се потпреме на нив, кога тие се неспособни да ги задоволат сите наши барања. Ова се случува во индустриите со најбрз растеж, а постојат бројни конкуренти. Се применува во случаи кога поседуваме доволно капитал и човечки ресурси да го контролираме синџирот на материјални инпути во нашето производство.
3. **Хоризонтална интеграција** . Кога една компанија е во состојба да

gain monopolistic position . When it competes in a fast-growing industry and when increased economies of scale provide major competitive advantages. We have capital and HR to successfully manage an expanded company.

4. Market penetration. When current markets are not yet saturated with particular product / service. When we expect expansion of present customers. When the market shares of major competitors have been declining, while total market sales have been increasing. When investment in marketing brings evident profit. When economies of scale (massive production) can provide competitive advantage.

5. Market development . When new channels of distribution are available, reliable, inexpensive, and with good quality. When our company is very successful in our business operations . When we have both capital and HR to manage expanded operations. When we have excess production capacity and when we are on the way to globalize our business operations.

6. Product / service development . When a company has successful product / service that are in the maturity stage of the product life cycle. The idea is to attract satisfied customers to try new, improved product / service as a result of their past **positive experience**. When the industry sector has characteristics of speed technology development (like in IT sector) and high-growth. When the company has very strong R&D (Research and Development) in that sector.
For example: Microsoft, IBM, Texas instruments, Sony , Philips and other global giants in IT and electronics.

7. Concentric diversification . When the company now competes in a no-growth or a slow-growth industry sector. When adding new, but related, product / service would enhance the sales of current products.
For example: a hardware IT company , may sell completed PC systems plus software packages.

8. Conglomerate diversification. It is applied when the firm's basic industry sector has a declining trend (less sales and profits), but the company has capital, managers and other HR to compete successfully in a new business. New unrelated business may be purchased for profit making purposes.

9. Horizontal diversification. When present revenues from current product / services can be increased by adding a new, unrelated products / services. In this case, firm's present channels of distribution can be used to market the new products to current customers.

здобие монополистичка положба (без да биде обвинета за монопол). Кога нашата компанија се натпреварува во индустрија со брз растеж и кога економијата на масовно производство обезбедува одлу-чувачка конкурентна способност и предност. Кога посе-дуваме доволно капитал и човечки ресурси да успешно водиме компанија во експанзија.

4. Продор на пазарот. Кога сегашните пазари сеуште не се заситени со одредени производи / сервиси. Кога оче-куваме експанзија на сегашните купувачи. Кога пазар-ните удели на главните конкуренти опаѓаат , до дека вкупната продажба е во пораст. Кога инвестирањето во маркетинг истражување донесува евидентен профит. Кога економиката на масовно производство обезбедува конкурентност (конкурентска способност) и предност.

5. Равивање на пазарот. Ситуации кога постојат нови канали на дистрибуција , сигурни, ефтини и со добар квалитет . Кога нашата компанија е навистина успешна во своите бизнис операции . Кога поседуваме капитал и човечките ресурси неопходни да ги раководиме про- ширените деловни операции. Кога имаме вишок капа-цитет на производство и кога се стремиме да ги глоба- лизираме нашите бизнис операции.

6. Развивање на нови производи / сервиси . Ситуација кога компанијата има успешен продукт/ сервис што е во зрела фаза на животниот век . Идеата е да се привлечат задоволните купувачи да пробаат нови подобрени производи / сервиси како резултат на нивното минато **позитивно искуство**. Се применува во индустриски сектори што се карактеризираат со брз развој (како ИТ секторот) и висок растеж. Кога компанијата има силно истражување и развој во дотичниот сектор. Такви примери се делувањето на следните светски познати компании: Мицрософт , ИБМ, Теџас инструментс, Сонс , Пхилипс и други глобални џинови од секторите на ИТ и електрониката.

7. Фокусирана диверзификација. Се применува во случаи кога една компанија сега работи во сектор без растеж или со бавен растеж. Со додавање на нови, но сродни , производи / сервиси се зголемува производството на сегашните продукти. На пример: хардверска компанија (што произведува некои компоненти за компјутери , почнува да монтира комплетни персонални компјутери, плус продава софтверски пакети.

8. Конгломератна диверзификација. Се применува кога основниот индустриски сектор има опаѓачки тренд (помалку продажба и профит), но компанијата поседува капитал, менаџерски кадар и човечки ресурси да се натпреварува успешно во нов бизнис , што нема врска со претходното искуство на компанијата. Новиот бизнис се купува само заради профит, не поради традиција на фирмата.

9. Хоризонтална диверзификација . Се применува кога сегашните приходи од тековните производи / сервиси можат да се зголемат со додавање на нови, несродни производи / сервиси . Во овој случај, сегашните канали на дистрибуција може да бидат употребени за да се маркетингаат новите производи / сервиси на сегашните купувачи.

10. **Joint Venture** . When two legal entities , two companies/ organisations form a new legal entity called Joint Venture . The two parent companies/ organisations may be: public and private, both private, domestic and foreign etc.

It is practised when a domestic company is forming JV with a foreign company . The benefits for both side are: JV can provide a domestic company with local management in a foreign country, reducing risks of expropriation and harassment by host country officials.

Also, it is practised when some project has high profit potential, but is risky. In that case, the profit and the risks are divided with forming a Joint Venture. For example: petroleum field research, implementation of new technology , building a big infrastructural projects etc.

At the end, Joint Venture can be formed when two or more smaller firms, have trouble in competing with a large firm.

11. **Retrenchment**. When a company has failed to meet its long-term goals and objectives. When the position of a company is weak in a given industry sector. When : low efficiency, low profitability, low employee morale are evident and the pressure from stakeholders (owners, share-holders, managers, employees, customers, suppliers, etc) is to make radical changes. When the company has grown so large and so quickly that big changes like Business Process Re-engineering are necessary.

12. **Divestiture**. When the company has pursued a retrenchment strategy but it failed . When a division needs more resources to be competitive than the mother company can provide. When such a division is responsible for overall poor situation. When a large amount of cash is needed quickly and can not be obtained from other sources.

13. **Liquidation**. When a company / organisation has pursued both strategies of retrenchment and divestiture and both has failed. When the company / organisation is faced with bankruptcy.

14. **Combination** of all above strategies.

The generic strategies allow organisations to gain competitive advantage from three different bases:

1. Cost leadership,
2. Differentiation ,
3. Focus

1. The **Cost leadership** strategy emphasizes standardized products at very low unit prices for the customers who are price sensitive . It can be done with : low supplier prices, huge production quantities, low labor cost, implementation of new technology for massive production etc. The suitable

10. **Заедничка фирма (Џоинт венчер)** . Кога две правни лица , две компании/ организации формираат ново правно лице се добива нова заедничка фирма (Џоинт венчер) . Двете родителски компании може да бидат : јавни и приватни, двете да бидат приватни, или пак домашна компанија и странска компанија . Џоинт венчер се практикува кога домашна компанија формира заедничка фирма со странска компанија . Во тој случај предностите за двете страни се: на домашната фирма се дава шанса да поседува фирма во странство со странски менаџмент , со мален ризик да новата фирма биде експроприрана или да биде оштетена од локалните власти на земјата домаќин.

Исто така, се практикува кога некој проект има висок профитен потенцијал, но проектот укажува дека е ризичен. Во тој случај, профитот и ризикот се споделуваат меѓу двете страни . Такви примери за ризични проекти се: истражување на нафтени полиња, имплементација на нова технологија, градење на големи инфраструктурни проекти итн. На крајот, заедничка фирма (Џоинт венчер) може да формираат две и повеќе МСП што имаат конкурентски проблеми со една голема фирма.

11. **Кастрење и реорганизација**. Кога една компанија пропушти да ги исполни своите долгорочни цели и планови. Кога една компанија има крива позиција во даден индустриски сегмент. Кога: ниската ефикасност, малата профитабилност, нискиот морал на вработените се евидентни, а од друга страна притисокот на стејкхолдерите (т.е сите заинтересирани страни : сопственици, акционери, менаџери, вработени, купувачи, добавувачи) е да се преземат радикални промени. Кога една компанија израсне толку брзо и хаотично што се потребни крупни промени (например Бизнис Процес Ре-инженеринг и сл).

12. **Затварање на дел од фирмата**. Кога една компанија се обидела да спроведе стратегија на кастрење , но тоа не дало резултат. Кога дел од една компанија / организа-ција бара многу повеќе средства за да биде конкурентна, отколку што мајката компанија може да обезбеди. Во случи кога дел од една компанија е одговорна за целокупното лошо работење. Кога итно е потребна голема готовина , а не може да биде добиена од други извори. Сите овие ситуации го приморуваат менаџмент-от на компанијата да донесе радикална одлука за продавање или затварање на дел од компанијата.

13. **Ликвидација**. Кога една компанија / организација спровела стратегии на кастрење и затварање на поедини делови, но обете не постигнале резултати. Кога една компанија / организација се соочува со банкрот.

14. **Комбинација** . Постојат безброј комбинации од горенаведените стратегии.

Генеричките (општите) стратегии овозможуваат на секоја компанија-организација да стекне конкурентна предност на три различни основи:

1. Лидерство во цени
2. Диференцијација
3. Фокусирање

1. **Лидерство во цени**- како стратегија се потпира на стандардизирани продукти по многу ниски цени за купувачи кои се чувствителни на промена на цените. Тоа може да биде направено со: ниски цени на снабдувачите, масовна продукција, ниска работна сила, имплементација на нова технологија за масовно производство итн. Соодветни стратегии се: Интеграција напред, инте-грација назад, Хоризонтална интеграција . Лидерството во цени е стратегија

strategies are: forward integration , backward integration and horizontal integration . Cost leadership is a strategy for large corporations and companies.

2. The aim of **differentiation** as a strategy is to produce products & services considered unique in the industry and directed to the consumers who are price-insensitive. It does not guarantee competitive advantage , especially if the existing standard products meet customer needs.

Globalization

global business . The business with global scope of all operations and ability to compete on a global scale.

global business analysis. See: diamond of M. Porter.

globalization of markets. The extent to which a market is characterized by broadly similar customer needs, global customers and global market segments.

globalization of industry . The extent to which the value-adding activities of the players within the industry , configured and co-ordinated globally.

global industry is one in which the positions of competitors are affected by their overall global positions. Global industries require a firm to compete world-wide because there are economic advantages to compete in many national markets.

1. **Market driver**: global customers, global channels, marketing.

2. **Cost driver**: high fixed costs, central purchasing, low transport cost, high R&D cost, rapid technology changes.

3. **Government** . Low trade barriers (WTO), compatible, common, policies in favour of global business.

4. **Competitive drivers**: high export & import, competitors globalize, countries are interdependent.

global experience. In some technologies subject to significant cost reduction due to experience (see: learning curve) , the ability to sell similar products in many national markets brings global experience, which is benefit for the company. For example: Toyota, Sony, Philips etc.

global market. Levitt: The market in which consumers has the same needs and preferences world-wide . For example: rock music, film art, IT , video games, jeans mode for young people, soft-drinks , fast-food etc. Such industrial segments are really globalized.

global strategy . How the organisation positions itself with regard to the global business environment

соодветна за големи компанија и корпорации. Примери за ваква стратегија се стоките за широка потрошувачка на глобално ниво.

2. Целта на **диференцијацијата- диференциацион** како стратегија е да се произведат производи / сервиси кои ќе се сметаат уни-катни во еден сектор , а се насочени кон купувачи кои не се чувствителни на цените. Сама по себе оваа стратегија не гарантира конкурентна предност, особено ако други стандардни производи ги задоволуваат потребите на купувачите. (успешноста на Диференција-цијата треба да ја оценат купувачите).

Глобализација

глобален бизнис . Бизнис со глобален обем на сите операции . Способност на компанија-организација да се натпреварува на глобална сцена.

анализа на глобален бизнис. Види: Дијамант на Мајкл Портер.

глобализација на пазарите. Степен до кој еден пазар се карактеризира со голема сличност на потребите на купувачите , глобални купувачи и глобални пазарни сегменти.

глобализација на индустријата- globalization of industry. Степен до кој активностите на додадена вредност на учесниците во еден сегмент, се оформени и координираат на глобално ниво.

глобална индустрија- global industry е онаа во која позициите на конкурентите зависат од нивната глобална позиција. Глобалните индустрии бараат од секоја фирма да се натпреварува во светски рамки, бидејќи постојат економски предности кога се настапува на многу национални пазари.

1. **Пазарни двигатели-поттикнувачи се**: глобални купувачи, глобални продажни канали, маркетинг .

2. **Трошоците како поттикнувач- Cost driver**: високи фиксни трошоци дома, централна нарачка, ниски транспортни трошоци, високи трошоци за истражување и развој , брзи технолошки промени.

3. **Влада како поттикнувач**. Владите на поедини држави во знатна мерка можат да ја поттикнат една компанија да се развива глобално. Поволни мерки кои одат во прилог на глобализација се: ниски трговски бариери (НТО) , компатибилност, заедништво, меѓународен фактор во правец на глобализација.

4. **Конкурентност**: висок извоз-увоз, конкуренти што се глобализираат, меѓузависноста на земјите (например ЕУ, НАФТА, АСЕАН итн).

глобално искуство. Во некои технологии во кои доаѓа до значително намалување на трошоците поради стекнатото искуство (види: крива на учење), можноста да се продаваат слични производи на многу национални пазари доведува до глобално искуство, што е од корист за компанијата (например: Тојота, Сони, Филипс).

глобален пазар. Sprema Levitt: Пазар на кој потрошувачите имаат исти потреби и предимства како и ширум светот. Например: рок-музика, филмска уметност, ИТ, видео игри, џинс мода за млади луѓе, освежителни пијалоци, брза исхрана итн. Ваквите индустриски сегменти се навистина глобализирани.

Глобална стратегија. Како една компанија- организација се позиционира кон глобалното (светско) окружување.

Global transport - problems and trends

Global transport. Transport of goods on long distances (around the globe). It may be: Water (ocean, sea, lake, river) , surface (rail way and roads) and air transport. Last decade we have developed e-mail and electronic communicatios.

Global transport needs combinations of all kind of transport.

Water transport (ocean transport is dominant) covers cca 65% of the world trade. There are 3 categories:

- Line transport- regular lines
- Chartered - with contracts
- Private - with own ships

Surface transport covers 30% of the world trade

Air transport - about 3% to 5% in a volume, but cca 20% by value.

Global strategy. Global marketing strategy where local consumer needs are the same as in other countries, where the products, / services are more Product driven.

Global Strategic Management (GSM). It has the following assumtions:

- strategy is both planned and emergent
- competitive advantage results from both internal competence development and from changing conditions in the business environment.
- distinguish between industries and markets
- competitive advantage results from: organisational learning and both competitive and collaborative behaviour.
- the changes in the business environment are so unpredictable that the companies must be intelligent (learning) organisations.

Глобален транспорт- проблеми и трендови

Глобален транспорт. Транспорт на долги далечини (околу светот). Може да биде: воден (океански, морски, езерски, речен), сувоземен (железница и патишта) и воздушен транспорт. Во изминатата декада бргу се разви транспортот на податоци и сервиси врзани за електронската пошта и електронските комуникации .

Глобалниот транспорт бара комбинации на сите видови транспорт.

Водениот транспорт (океанскиот е доминантен) покрива цца 65% од светската трговина. Постојат три категории:

- линиски транспорт- со редовни линии
- договорнички услуги (чартер со договор)
- приватен - со сопствени бродови

Земниот транспорт покрива 30% од светската трговина

Воздушниот транспорт покрива 3-5% по обем, но цца 20% по вредност.

Глобална стратегија. Глобална маркетинг стратегија во која потребите на локалните потрошувачи се исти како и во други земји , каде производи / сервисите се повеќе насочени кон продуктот.

Глобален стратегиски менаџмент (ГСМ). Тој ги опфаќа следните претпоставки:

- стратегијата е истовремено и планирана , ноо и произлегува од нужноста
- конкурентната предност резултира од внатрешната способност и од менување на условите на деловното окружување.
- прави разлика помеѓу: индустриски сектори и пазари на истите сектори .
- конкурентната предност резултира од: кривата на учење на компанијата-организацјата и истивремено конкурентното и колаборативно однесување.
- промените на деловното окружување (ПЕСТЛЕ) се толку непредвидливи што компаниите мора да бидат интелигентни (оние што постојано учат).

Н

Harvest Strategy - also called asset reduction, a strategy whereby a company limits or decreases its investment in a business and extracts or milks the investment as much as it can; in a declining industry, a strategy by which a company optimizes cash flow

hard loan. A loan on normal market terms, including a risk premium appropriate to the borrower's credit rating.

hit-and-run entry. Entry to a market in the expectation of making an immediate profit, possibly followed by withdrawal. In RM there are many examples of trade firms connected with corruption in public procurements. Usually, such firms are formed with short-term purpose: to capitalize its ties , to make few big contracts, and than to disappear or to go for liquidation or bankruptsy.

healthy organisation climate.

Н

Намалување на дел од основните средства (asset reduction) при што се продаваат некои делови од компанијата, со цел да се врати дел од вложувањата во бизнисот , Се извлекува (молзе) колку е возможно повеќе. Оваа стратегија се применува во сектори кои опаѓаат (declining industry) . Целта на стратегијата е да се оптимизира готовинскиот ток.

тежок заем. Заем со нормални пазарни услови, вклучувајќи премија за ризик соодветна на кредит-ниот рејтинг на заемопримачот.

фирма со тактика "удри-и-бегaj". Влегува на паза-рот со очекување да оствари моментален профит, проследен со повлекување. Кај нас такви фирми се од областа на трговијата и поврзани со корупција во јавните набавки. Фирмата се формира, ги користи своите "врски" за да направи големи зделки, а потоа ја снесува, т.е. се носи во ликвидација или стечај.

Здрава организација (со здрави односи) ги има след-ните

The characteristics of the healthy organisations are :

1. Integration of the organisational goals
2. Optimal organisational structure (lean)
3. Democratic functioning with full opportunities for the employees or members of NGO .
4. Mutual trust , consideration and support among different levels of the organisation.
5. Optimal managerial behaviour and leadership styles (see Matrix of managerial styles)
6. A psychological contract between the individuals and the organisation .
7. Recognition of people needs and expectations
8. Fair and equal system of rewards
9. Concern for quality of the product / service , working life and job design.
10. Opportunities for personal development and career progression.
11. Sense of identity and loyalty toward the organisation.

карактеристики:

1. Интеграција на организациските цели (ниту една цел не противречи на друга).
2. Оптимална организациска структура ("рамна")
3. Демократско функционирање со полна можност за развој на сите вработени или членови на НВО.
4. Меѓусебна доверба , уважување и поддршка меѓу различните нива на организацијата.
5. Оптимално однесување на менаџерите и стилови на водство (види Маслоу : Матрица на менаџерски стилови)
6. Психолошки (непишан) договор помеѓу поединците и организацијата.
7. Распознавање на потребите на луѓето и нивните очекувања .
8. Фер и рамноправен систем на награди.
9. Грижа за квалитет на производите / услуги , за работните услови и организациско планирање.
10. Можности за личен развој и напредување во кариерата.
11. Чувство на идентификација и лојалност кон организацијата.

Horizontal diversification strategy is typical for large trading companies (selling textile with selling home appliances) . Or: engineering company decide to open restaurant.

Guidelines for situations when this strategy is most effective:

- when revenues derived from the current product / services would significantly increase , the total sales and profit
- when the present distribution channels can be used for new product / service

Хоризонтална диверзификација како стратегија е типична за големите трговски компании (каде продажба на текстил и на апарати за домаќинство одат заедно). Друг пример: инженеринг компанија одлучува да отвори ресторан. Препораки за ситуации кога оваа стратегија е нај ефективна:

- кога приходите од сегашните производи / сервиси би нараснале значително, како и вкупниот приход и профит.
- кога преку сегашните дистрибутивни канали може да се пласираат новите производи / сервиси.

horizontal merger. A merger between firms at the same stage of production . There are cost savings from combined operation.

holding company . A company whose only function is holding shares in other companies.

hot money. Money in bank balances or liquid securities which is liable to rapid removal to other countries, if the holders suspect that the currency will depreciate .

хоризонтално спојување. Спојување меѓу две фирми на приближно исто ниво на производство. Постои заштеда на трошоци од комбинирани операции на двете фирми.

холдинг компанија . Компанија чија единствена функција е да поседува акции во друга "ќерка" компанија.

"жешки пари". Парични средства во билансите на банките (неорочени, ликвидни) или други ликвидни хартии од вредност,спремни за брзо селене во други земји, доколку сопствениците се посомневаат дека валутата ќе депресира.

I

ICMCI- International Council of the Management Consulting Institutes . Global consulting movement with members from more than 40 countries.

ICMCI was founded on the First meeting in Paris **1987**. The main initiators were some 30 delegates and 10 countries. The delegates from USA, UK and Canada proposed idea for " closer working relationship between MC institutes dedicated to the certification of individual management consult-ants". The first registration was in Switzerland and later incorporated in California, USA. The first President

И

ИЦМЦИ (International Council of the Management Consulting Institutes или **Меѓународен совет на менаџмент консалтинг институции**).

ИЦМЦИ е основан во Париз на првата средба 1987. Главни иницијатори беа триесетина делегати од десет земји. Делегатите од САД, Велика Британија и Канада предложија идеја за поблиски врски помеѓу МК институциите со цел сертифицирање на индивидуалните консултанти. Првата регистрација на ИЦМЦИ била во Швајцарија а подоцна е преместена и регистрирана во Калифорнија, САД. Прв претседател на ИЦМЦИ е Џон Ретл (САД).

was Mr. John Roethle (USA).

ICMCI **vision**: to create Certified Management Consultant (CMC) designation as benchmark for individual MCs.

ICMCI **mission** statement: to elevate the standards of MCs world-wide, to provide the International community confidence that these standards combined with certification of member institutes and CMCs will serve their clients with world-class competency and professionalism.

ICMCI **objectives**:

- enhance the flow of informations between national CMC bodies
- elevate standards of MCs as a respected profession world-wide
- networking of MCs across national boundaries and greater cooperative spirit between countries
- reciprocity between Institutes with recognized universal standards and Code of conduct

ICMCI **standards** are formulated in: *Int. Code of professional conduct, Int. definitions within the profession, CBK (Common Body of Knowledge), CMC competency model & standards.*

ICMCI **initiatives**:

- CMC competency model & standards
- Education & Training
- Marketing & CMC visibility
- Membership
- Linkages with Big practices
- communications
- Linkages with International bodies
- Resourcing

CBK (ICMCI-Common Body of Knowledge) provides framework for every MC.

CMC competency model defines what a consultant should be able to do (process of Certified Management Consultant). It is framework for defining and evaluating a consultant's performance.

Certified practice. Concept developed by IMC UK with objective of expanding IMC membership into larger consulting firms and build CMC brand within those firms.

ICMCI Reference Manual

ICMCI member of ECOSOC (UN economic & social council).

ICMCI **membership**: 45 countries. R. Macedonia is received with name: **Macedonia**. From the Balkan and SEE neighbourhood countries, members are: Bulgaria, Greece, R. Macedonia, Hungary, Romania, Turkey. R. Macedonia has Provisional membership up to 2002.

ИЦМЦИ визија: да создаде консултант кои поседуваат титула ЦМЦ - Цертифициран Менаџмент Консултант, како бенчмарк за компетентност индивидуалните консултант.

ИЦМЦИ мисија: да се подигнат стандардите на МК, да се охрабри меѓународната заедница дека овие стандарди за сертификација на националните асоцијации и членовите (ЦМЦ) служат на клиентите и обезбедуваат светска компетенција и професионализам.

ИЦМЦИ **цели**:

- да се зголеми протокот на информации меѓу националните тела за ЦМЦ.
- да се подигнат стандардите за МК и третира консултантството како почитувана професија широм светот
- мрежно поврзување на МК преку националните граници и дух на соработка помеѓу земјите
- реципроцитет помеѓу институциите со препознат-ливи стандарди и Кодекс на консалтинг пракса.

ИЦМЦИ стандарди се формулирани во: Кодекс на професионална пракса, меѓународни дефиниции, ЦБК (Фонд на знаење), ЦМЦ модел и стандарди.

ИЦМЦИ **иницијативи**:

- ЦМЦ модел и стандарди
- едукација и тренинг
- маркетинг и видливост на ЦМЦ -ИЦМЦИ
- ИЦМЦИ членство
- врски на ИЦМЦИ и големите консалтинг фирми
- комуникации меѓу сите учесници во консалтинг бизнисот
- врски со други меѓународни Организации и тела
- тражење на ресурси за поддршка на активностите.

CBK (ICMCI-Common Body of Knowledge) или Фонд на знаење обезбедува рамка за делувањето на секој консултант.

ЦМЦ модел на компетенција дефинира што треба да знае еден консултант во процесот на ЦМЦ. Начин на кој се дефинира и оценуваат способностите на консултантот.

Сертифицирана консалтинг пракса (консалтинг компанија)

Концепт што е развиен од ИМЦ УК со цел да се прошири членството и во големите консалтинг фирми, да се создаде "ЦМЦ марка", под усогласени критериуми меѓу фирмата и ИЦМЦИ.

ИЦМЦИ референтен прирачник (**Reference Manual**)

Други податоци за ИЦМЦИ

ИЦМЦИ е веќе член на ЕЦОСОЦ (Совет на ОН за економски и социјални прашања).

ИЦМЦИ членство: вкупно 45 земји. Нашата земја е примена под уставното име: **Македонија**. Од Балканот и Земјите на југо-источна Европа членови се: Хрватска, Бугарија, Грција, Македонија, Унгарија, Романија и Турција. Провизорно членство имаат: Србија, БиХ, Косово и Албанија

Република Македонија имаше Провизорно членство од 2002, а од Јуни 2011 има статус полноправен член, со сите права должности. Меѓу останатото, да самостојно организира полагање на испит за ЦМЦ (Сертифициран менаџмент консултант)

ICMCI definitions and Glossary

ICMCI- International Council of the Management Consulting Institutes

MC-Management consulting . The rendering of independent advice and assistance about management to clients with management responsibilities.

MCS-Management consultants. Individuals which provides independent advice in process of management to clients.

professional MC. Consultant who views MC as a profession and who strives for self-improvement in the process of MC and who subscribes to the Code of ethics of professional body of MCs.

СМС-Certified Management Consultant . A professional MC who meets the relevant exam, who has character, qualification, experience, competence and independence by the professional body issuing certification.

Member Institute. A National Association of individual MCs who has qualified and has been accepted for regular or provisional member of ICMCI.

Provisional member. A member institute of ICMCI which has not yet fulfilled all the requests for regular membership. See: requirements

Executive Committee of ICMCI . Elected officers including the Chairman, all Vice chairman, Treasurer and immediate Past chairman. The executive secretary is a non-voting and external of the Executive Committee.

Executive director of Member institute. The senior administrative officer of a member institute. In MCA-2000 there is no function Executive director , but only Secretary general.

implementation of strategy. It requires a firm to establish annual objectives, policies, motivate employees, and allocate resources in order to implement the formulated strategies . Strategy implementation includes developing a strategy-supportive culture, creating an organisational structure, redirecting marketing efforts, preparing budgets, developing and utilizing IT systems, and with HRM to motivate the individuals.

industry. Group of functional businesses producing the similar product / service , employing people with similar capabilities and use similar technologies.

industries competing. They produce similar or substitute product / services. For example: Wool apparel industry and apparel industry with synthetic textile.

industrial dispute. A disagreement between

ИЦМЦИ дефиниции и толковник на термини

ICMCI- International Council of the Management Consulting Institutes

МК- менаџмент консалтинг. Давање на независен совет и помош во МК на клиенти со менаџмент обврски.

МК - менаџмент консултант. Поединец што дава независен совет во процесот на раководење на клиентите.

професионален МК. Консултант кој го гледа МК како професија и кој се стреми за само-подобрување во процесот на МК. Консултант кој се потпишува на Етичкиот кодекс на професионално тело - асоцијација на менаџмент консултантите.

СМС -Certified Management Consultant или **Сертифициран менаџмент консултант.** Професионален МК кој положи соодветен испит, кој поседува карактер, квалификација, соодветно искуство , компетенција и независност и кој тоа ќе го демонстрира пред професионално тело што ја издава сертификацијата.

Институција- членка на ИЦМЦИ . Национална асоцијација на индивидуални МК кои се квалификувале и кои ги прифатиле да бидат редовни или провизорни член-ови на ИЦМЦИ .

Провизорно (временно) членство. Институција-членка на ИЦМЦИ која сеуште не ги исполнила сите барања за полноправно членство во ИЦМЦИ . Види: **requirements** .

Извршен комитет на ИЦМЦИ . Избраните раководни лица вклучувајќи го Претседателот на ИЦМЦИ , потоа сите подпретседатели, благајникот и Претседателот чиј мандат изминал. Извршниот секретар е надворешен член на Извршниот комитет, но нема право на глас.

Извршен директор во членката на ИЦМЦИ . Тоа е одговорно лице во националната институција. Напомена. Во МЦА-2000 статутарно нема функција Извршен директор, туку : Претседател (се бира на секои 2 години) и Генерален секретар (на секои 3 години). Двете функции не се професионални

имплементација на стратегија. Бара од фирмата да постави годишни цели, политика, ги мотивира вработените и додели средства за да формулираната стратегија задолжително се проведе. Имплементација на стратегија подразбира и соодветна култура, создавање на организациска структура, преусмерени маркетинг напори, припремање буџет, развивање и употреба на ИТ системи и преку менаџмент на човекови ресурси да се мотивираат поединците.

индустриски сектор. Група на функционални бизниси што произведуваат слични продукти- сервиси, што вработуваат луѓе со слични способности и употребуваат слични технологии.

индустриски сектори кои се натпреваруваат. Тие произведуваат слични производи / сервиси или пак оние кои можат да се заменуваат. Например: конфекција од чиста волна со конфекција на синтетички тканини.

секторски спор. Несогласување помеѓу вработените (рамковен

employees and employers concerning: wages, working hours, safety conditions etc.

infant industry. A new industry which during its early stages is unable to compete. See: business incubators.

insider dealing. Stock exchange transactions by "insiders". Insiders are people employed in a company which give (for money) very sensitive informations. This is criminal case.

insider. A person in a company or organisation, able to obtain informations, not available to others and to sell them to third persons, causing the big troubles to the company /organisation.

insight. The ability to see into the nature of something. Deep understanding of something: syndrome, phenomena, actual situation, etc.

intangible assets. Assets of the company /organisation which can not be seen or "touched". For example: goodwill, patents, trade-marks, copyright etc.

intrapreneur. The manager with entrepreneurial spirit, inside the company/ organisation.

intuition. The power of understanding situations or peoples feeling immediately, without the need of deep analysis.

Intuition & strategy. Intuition is essential in making good strategic decisions. Albert Einstein: "Intuition is more important than knowledge. The knowledge is limited, but the intuition embraces the entire World".

синдикат) и работодавците околу: плати, работни часови, сигурност на работа и сл.

индустриски сектор во повој. Новоформирана инд-устрија која е сеуште неспремна да се натпреварува. Види: емергинг индустриес оп бусинес инкубаторс.

инсајдерско работење. Внатрешно "роварење". Во работењето на пазарот на акции, означува трансакции во кои учествуваат "инсајдери" ("кртови" во сопствените фирми) што за големи пари даваат чувствителни информации, што имаат влијание на берзата. Ова е криминално дело.

инсајдер. Личност во една компанија или организација, што е во состојба да има важни информации, што не се достапни за другите. Во даден момент, тој може да ги продаде тие информации и да нанесе огромна штета на компанијата или организацијата.

Длабоко разбирање на суштината на нешто. Можност да се согледа природата на некоја појава, феномен, актуелна ситуација. Длабоко разбирање на нештата.

недопирливи вредности. Дел од активата на една компанија-организација која не може да се измери материјално (недопирлива вредност). На пример: реноме (добар имиџ), поседување патент, трговска марка, копирајт итн.

интрапренер. Менаџер со претприемачки дух, вработен за плата во компанија-организација.

Интуиција. Моќ да се разбере една ситуација (или да се разберат "прочитаат" чувствата на луѓето) веднаш, без потреба од анализа. Работа на интелект и интуиција. Емоционална интелигенција.

интуиција и стратегија. Интуицијата е суштинска во создавање на стратегиски одлуки. А.Ајнштајн: Интуицијата е поважна од знаењето. Знаењето е ограничено, но интуицијата го прегрнува целиот свет.

IPR-Intellectual Property Rights

IPR-Intellectual Property Rights. The property rights through patents, copyrights and trademarks. These IPR allow the holder to exercise a monopoly on the use, for a specific period of time.

invention. The idea of new product / service or an improvement of the existing product / service.

innovation. A development of an invention to the stage where its use becomes economically viable.

Права од област на Интелектуална сопственост (патенти, дизајн, трејд марк, мостра)

Право на интелектуална сопственост. Право на сопственост изразено преку: патенти, копирајт и трговска марка. Овие права му даваат право на имате-лот да има монопол на употреба за одреден период.

изум. Идеа за нов производ или подобрување на постоечки продукт-сервис. Исто така е опфатено со заштита на интелектуалната сопственост.

иновација. Развивање на изум до ниво каде употребата станува економски оправдана.

IPR are granted under the documents:

The Copyright © Act. It protects the creator of an original work (for a limited period) exclusive rights to reproduce or communicate that work.

The Patent Act. It protects an inventor by granting (for fixed term) the exclusive right to use or sell an invention.

Trade-Mark™ Act. It allows the registration of distinctive marks and gives the owner exclusive right to use that mark.

The Industrial Design Act gives the owner the right to limit the production & sale of articles that incorporate

Право на интелектуална сопственост - документи

Копирајт. Го заштитува креаторот на оригиналното дело (на ограничен период) и му дава ексклузивни права да го репродуцира или пушти во комуникација тоа дело.

Патентно право. Го заштитува изумителот со добивање (на определен рок) ексклузивно право да го употребува или продаде изумот.

Право на Трговска-марка (Trade-Mark™). Дозволува регистрација на "знак на различност" и му дава на сопственикот ексклузивно право да ја употребува таа марка.

Право на Индустриски дизајн. Дозволува на сопственикот правото да го ограничи производството и продажбата на производи (артикли)

the design.	што го содржат дизајнот.
The Competition Law . It prevents companies from creating, enhancing or maintaining market power that undermines competition . The public interest is best served by competitive markets, which are socially desirable (led to efficient allocation of resources).	Закон за поттикнување на конкуренцијата (Competition Law) . Спречува компаниите да создаваат, прошируваат или одржуваат пазарна моќ што ја подрива конкуренцијата. Се смета дека јавниот инт-ерест најдобро е услужен со конкурентски пазари, кои се општествено пожелни бидејќи водат кон распоредување на ресурсите.
inventories . Stocks of goods held by company. These may be materials, fuel, components awaiting use in production , goods in process, stocks of finished products (ready for sale), etc.	Залихи . Залихи на стоки кои ги има една компанија.идат суровини, разни др. материјали, гориво, компоненти кои чекаат понатамошна обработка, стока во тек на изработка, залихи на готови производи (спремни за продажба), итн.
investment	инвестиција
investment (1). The classical definition (Keynes) : The process of adding to stocks of real productive assets.For example: investments in fixed assets (building, plant, equipment) or adding to stocks or works in progress.	инвестиција (1). Класична дефиниција (Кејнс): процес на зголемување на производните средства. Например: инвестиција во фиксни средства (зграда, погон, опрема) или зголемување на степен на довршеност на работи кои се во тек.
investment (2). The acquisition of financial assets, such as company shares.	инвестиција (2). Стекнување (инвестирање) во финансиски капитал, како акции на фирми итн.
investment (3).	инвестиции (3). Тек на додавање на капитални добра и поседување имот во хартии од вредност кои носат приноси (приход).
investment in non-material fixed assets.	инвестиции во нематеријални фиксни средства. Ин-вестиции во истражувања на руда, нафта, јаглен, софтвери, купување на Права од домен на интелек-туална сопственост , создавање на литературни и уметнички дела и др. нематеријални средства.
investment in tangible fixed assets.	инвестиции во материјални фиксни средства. Инвес-тиции во станбена изградба, згради, машини, опрема и средства кои се одгледуваат: насади, добиток и сл.
investment appraisal	оценка на инвестицијата. Согледување на нето-приливите во тек на економскиот век на проектот, со цел да се согледа прифатливоста на проектот.
investment accelerator	забрзувач на инвестициите (акцелератор). Инвестиците зависат од останати промени (во про-дажба и сл).
capital formation	реални инвестиции. Долгорочни вложувања во капитални добра.
demographic investment	демографски инвестиции. Долна граница на инвести-рање во националната економија, со која се обезбедува одржување на достигнатото ниво на ГДП.
feasibility study	инвестициона студија. Студија за предложен проект со цел да се согледа привлечноста на проектот за инвестирање во истиот.
financial investment .	финансиски инвестиции. Долгорочно вложување во хартии од вредност.
investment cycle	инвестициски циклус. Период од првата идеја за проектот до предавањето во експлоатација.
incriminal cash flow	постепено зголемување на готовински тек очекуван како резултат на инвестицискиот проект.
independent projects	назависни проекти. Положба на два инв.проекти во која обата можат да бидат прифатени-одбиени.
innovation	иновација. Инвестирање за техничко-технолошки промени во производството.
investors. The individuals/ companies / organisations who own assets. Investment is what they hold.	инвеститор. Тоа може да бидат поединец / компанија / организација кои поседуваат средства.
investment incentives. Arrangements designed to encourage investment. For example: incentives through the tax system.	олеснувања за инвестирање. Во пазарните еконо-мии постојат аранжмани за охрабрување на инвес-тиции, преку даночни олеснувања и сл.
investment fund	инвестициски фонд
investment trust. A company that invests its shareholders funds in a portfolio of securities. These are normally quoted on a stock exchange	инвестициски труст. Компанија која ги инвестира парите на своите акционери во портфолио на хартии од вредност (акции, обврзници, пензиски фондови и сл). Денес се нарекуваат: инвестициски фондови. Се вложува на долг рок во широко портфолио поради смалување на

invisible balance. The balance of trade in invisibles . This is the income from sales of various services such as: transport, tourism, consultancy , financial services etc.

invisible hand. Adam Smith: "invisible hand" is the way in which the working of markets allows economic activity to be coordinated without any central organisation.

invisibles. International trade in services. For example: services of airlines, shipping, transport, hotels, banking, insurance, medical services, education and all forms of consultancy.

Internal Rate of Return (IRR)

IRR (Internal Rate of Return). The interest rate at which the NPV (net present value) of a project is zero.

issue of stocks. The amount of stocks available and distribution process of a new stocks. See: issued capital.

tacit knowledge knowledge that has not yet been codified, but remains embodied in researchers and in companies' owner-managers and key employees (see also **intangible assets**)

J

job creation. The process of providing opportunities for paid work.

job enrichment. To make a job more interesting and more creative. Giving people greater freedom in work with self-managing teams.

Joint Venture is a popular strategy that occurs when two or more companies form a temporary partnership or consortium for the purpose of capitalizing on some opportunity. JVs are prevalent in the development of new technologies .

Joint venture - Guidelines :

- private and publicly owned companies makes joint bids
- domestic company with foreign company
- when the various competencies of two or more firms complement very well . For example: construction company with the engineering firm.
- when some project is potentially very profitable, but requires great resources and risks.

Keynes, John Maynard. Father of the modern macroeconomics. He wrote a classical book: The General Theory of Employment, Interest and Money. He was consultant of the UK Government during the war and post-war times . One of the creators of IMF and WB.

know-how . Practical knowledge , enabling the individual / company / organization to achieve practical results in : production, engineering ,

ризикот. Инвестициск-ите фондови нормално котираат на берзите.

невидлив баланс . Тоа е баланс на трговија со "невидливи" (нематеријални) услуги- приходи од услуги: транспорт, туризам, консултанството , финансиски услуги итн.

"невидлива рака" на Адам Смит. Тој пишува дека Пазарните механизми овозможуваат економските активности да бидат координирани без централно управување (без централизиран државен апарат).

невидливи активности е меѓународна размена во услуги: авионски сообраќај, воден транспорт, хотел-иерство, банкарство, осигурување, медицински услуги, образование и сите видови на консултантски услуги.

интерна стапка на рентабилност (**Internal Rate of Return (IRR)**)

Internal Rate of Return (IRR) или интерна стапка на рентабилност, во која НРВ (нето сегашната вредност) е нула.

издавање на акции. Количина на акции на располагање, како и процес на издавање и дистрибуција на нови акции преку Комисија за хартии од вредност. Види: издаден капитал .

практично, стекнато знаење (tacit knowledge) , Знаење што го поседуваат дел од вработените (клучни луѓе на секоја компанија). Ова претставува нематеријален капитал на фирмата (**intangible assets**).

J

Создавање на работни места. Процес на создавање на можности за отварање на платени работни места.

Збогатување на работното место. Да се направи работата поинтересна и покреативна. Да им се даде на вработените поголема слобода во начинот на кој ќе ги исполнуваат работните задачи . Создавање на автономни работни групи (селф-манаџинг тимс).

Џоинт венчер е популарна стратегија што се приме-нува кога две или повеќе компании формираат времено партнерство или конзорциум со цел да направат профит врз основа на создадена можност. ЏВ особено се присутни во развивање на новите технологии. Насоки за формирање се:

- кога приватно и јавно претпријатие формираат конзор-циум и конкурираат за изведување на некоја работа
- исто како горе, со домашна и странска фирма
- кога разните способности (специјалности) на две фирми се надополнуваат многу добро. Например градежна компанија со инженеринг биро.
- кога некој проект е потенцијално многу профитабилен , но бара големи ресурси и е ризичен. Например : нафтоводот под Црното море.

Џон Мајнард Кејнс -Татко на модерната макро-економија. Ја има напишано класичната книга: Општа теорија за вработување, камати и пари". Тој бил консултант на владата на В. Британија за време и после Втората светска војна. Еден од креаторите на ММФ и Светската банка.

Знаење (ноу-хау). Практично знаење, што овозможува на поединец / компанија / организација да достигне практични резултати во производство, инженеринг, технички услуги итн.

technical services etc.

knowledge management . The management of consulting business . Business Advisory Services , HRM and other skills connected with knowledge.

leadership. The influence of on person on the actions of others. The style of the leader depends of the stage of the organisation or NGO. .

leader functions .

1. Top coordinator of the group activities
2. Planner - he decides where to go
3. Policy maker & strategyst. He establishes of group long-term and short-term goals and objectives.
4. Expert. Source of information and skills.
5. Represent in external relations
6. Controller in internal relations.
7. Gives rewards and punishments.
8. Arbitrator and mediator.
9. Symbol of the group
10. Ideologist . Source of beliefs, values, standards.

Learning by doing.

learning curve. With experience (and repeating) the time for production of one product / service is declining

learning organisation (1). Peter Senge: organisation where people continually expand their capacity to create results they trully desire, where new and expansive ways of thinking are nurtured, where collective aspirations is set free and where people are continually **learning how to learn together** .

learning organisation (2). Pedler, Boydell & Burgoyne: an organisation which facilitates the learning of all its members and continually transforms itself into more efficient and more competitive organization .

In learning organisation two terms are very important :

1. **Coaching**- bringing out "the best" in a person, improving individual skills. A successful coaching has six (6) components: first-hand experience, conceptual understanding of the process involved, performer attitudes, strong report skills, excellent listening skills and sophisticated questioning skills.
2. **Mentoring** is relationship with experienced individual - **mentor** (from or out of organisation) who can share, guide, provide feedback with **mentee** . The mentoring requires simillar skills as coaching - but less strong. Simply, mentor helps mentee to learn.

Learning theory in Strategic management . It is very important because it helps in: personal development, development of other people and development of learning culture.

Менаџмент на знаење. Тоа е всушност менаџмент на консалтингот како бизнис. Сите деловни совети , менаџментот на човечки ресурси и другите дисциплини се поврзани со знаење и искуство.

лидерство. Влијание на една личност на акциите на останатите. Стилот на лидерот зависи од степенот на развој на организацијата или НВО.

Лидерски функции

1. Врвен координатор на групни активности.
2. Планер . Тој одлучува во кој правец ќе се делува.
3. Креатор на политиката и стратегист. Тој формира групи за реализација на долгорочни и краткорочни цели и задачи.
4. Експерт. Извор на информации и вештини за останатите.
5. Ја застапува организацијата во односи со надворешни правни и физички лица.
6. Ги контролира внатрешните односи во својата организација.
7. Доделува награди и казни.
8. Тој е арбитратор и медијатор внатре во организацијата.
9. Тој е симбол на организацијата (групата) што ја води.
10. Тој создава идеологија (ја дефинира визијата и мисијата на организацијата). Извор на верување, вредности и стандарди на однесување.

Учење во тек на работа

Крива на учење. Со искуство (и повторување) времето потребно за еден производ-сервис опаѓа.

организација која учи (1).

Спрема Питер Зенг тоа е организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да создадат резултати што навистина ги посакуваат, каде новите начини на размислување се негуваат, каде колективните стремежи се слободни и каде луѓето континуирано **учат како да учат заедно** .

организација која учи (2). Спрема Педлер, Бојдел и Бургоњ: тоа е организација каде се помага учењето на сите членови и која континуирано самата се трансформира во поефикасна и конкурентно способна.

Два термина се многу важни во организација која учи:

1. **Тренинство** (поточно "коуч") . Тој како и спортските тренери го наоѓа "најдоброто" во секоја личност со подобрување на личните вештини. Успешен "коучинг" има 6 компоненти: искуство од прва рака, концептуално разбирање на процесот во кој е вклучен, исполнителност (решителност) , вештина на известување, одличен слушател и поставувач на софистицирани прашања.
2. **Менторство** е однос на искусна личност **ментор** (од или надвор од организацијата) кој споделува, води, дава повратна информација со ученикот (**ментее**) . Слично како и тренерот- но со помалку силни карактеристики. Едноставно, менторот му помага (со совети) ученикот да учи.

Теоријата на учење во стратегиски менаџмент.

Таа е многу важна бидејќи помага во: личен развој, развивање на други луѓе и развој (негување) на култура на учење во една компанија-организација.

leasing. The practice of hiring items of equipment , rather than buying them . This enables the individual / company / organization to manage business with less capital .

The advantage of leasing that according to IAS it is recognized as expences of the company.

leverage. The ratio of a company's debt to its equity (total capital owned by its shareholders). High leverage means high reliance on debt financing.

LBO- Leverage Buy-out. A buy-out of the equity of a firm largely financed by borrowing. This is sometimes risky strategy , because the interest on the loan will absorb a large proportion of the operational profit.

liability. The legal obligation to pay debts. Unlimited liability means that the individual / company / organization must make the payment. If not, they go bankrupt or liquidated .

licensing. Grant of legal permission to do something , such as produce a product. The license may be granted free of charge, but most require payment. There are:

- Government license. It is granted by the Government and is Barrier to entry. For example: RTV or communication license
- licensing (patent, copyright & trademark) . They are granted by the owner of the patent, CR or TM to another party to make, reproduce, buy or sell specific product / service.

life cycle. The lifetime pattern of one product .

liquid assets. Assets that can be easily converted into money within very short time and minimum delay and risks . .

liquidation . The process of closing down of company . This may be done by partial selling of the assets or the total company at once.

Loan

loan. Money lent, which has to be returned , usually with interest. Loans may be:

- secured (backed by collateral)
- soft - with possibility to re-negotiate the terms of repayment if the borrower has difficulties .
- hard loans- the conditions of the loan should be strictly enforced.

loan prtfolio. The collection of loans held as assets by a financial institution. Such institutions hold Loan portfolio for two reasons:

1. Total assets are too large to be lend to only one borrower.
2. Few loans are more safe than to lend one large .

Low-cost strategy. One of the three Generic strategies: Low-cost, Diferantiation and Focus. Low-cost strategy is effective when it is based on innovation in the production, distribution, economy of

лизинг. Пракса на изнајмување на опрема, наместо да се купува истата. Тоа овозможува на поединец / компанија / организација да управува со бизнисот со помалку капитал. Предност на лизингот е што во пресметките спрема ИАС, тој се признава како трошок на фирмата.

левериџ. Однос на долг на фирмата спрема сопствениот капитал (вкупен капитал на акционерите). Висок левериџ значи потпирање на финансирање на една фирма врз основа на долгови.

ЛБО- Левериџ бај-аут. Купување на капиталот на една фирма во голема мерка финансиран преку позајмување. Ова е понекогаш ризикантна стратег-ија , бидејќи каматите на заемот ќе абсорбираат голем дел од оперативниот профит.

обврска. Законска обврска да се плати долгот. Не-ограничена одговорност значи дека секој поединец / компанија / организација мора да го изврши плаќањето. Ако не, оди на суд, во стечај или ликвидација.

лиценца. Легална дозвола да се направи нешто, како да се произведе продукт. Може да се добие бес-платно, но во најголем број случаи бара плаќање. Постојат следните случаи:

-лиценца издадена од влада. Таа е издадена од влада и претставува влезна бариера за оние што влегуваат во тој сектор. Пример: лиценца за РТВ или друг вид комуникации .

-лиценца врзана за патент, копирајт и трговска мар-ка (патент, цопсригхт & традемарк). Тие се добиваат од сопствениците на патентот или авторот. Купувачот стекнува право да произведе, репродуцира, купи или продаде специфичен производ/ услуга.

животен циклус. Животен тек на еден производ.

ликвидни средства. Средства од активата што лесно може да се претворат во пари, со минимум задоцну-вање и минимални ризици.

ликвидација. Затварање на компанија. Тоа може да биде сторено со делумно продавање на имотот или целосно продавање одеднаш.

заем

заем. Позајмени парични средства што мора да бидат вратени со камата. Заемите може да бидат:

- осигурани (со хипотека)
- меки- со можност да се преговараат условите на плаќање, ако позајмувачот има тешкотии.
- тврди зајмови- во овие случаи заемот мора да биде стриктно спроведен

портфолио на зајмови. Збир на зајмови што ги поседува една финансиска институција (банка и сл). Вакви институции го одржуваат ова портфолио од следните причини:

1. Вкупните средства се премногу големи за да бидат дадени на еден барател на заем.
2. Неколку зајма се посигурни од еден поголем.

Стратегија на ниски цени. Една од трите стратегии со кои фирмите успешно можат да одговорат на конкурентите: ниска цена, диференцијација или фокусирање. Стратегијата на ниска цена е ефикасна доколку се базира на иновации во производството,

scale or new organization of the company .

If Low-cost strategy is based on low wages of Human Resources (HR) or if low-cost production strongly depletes the environment , than such strategies can not be sustainable on a long-run. The problem of the "Third World" are low-cost strategies based on commodity export and very low priced products / services.

дистрибуцијата, масовно производство или нова организациска поставеност во една компанија.

Доколку стратегијата на ниски цени единствено се потпира на ниски плати или пак производството силно ја разорува човекова средина , тогаш тие стратегии не можат да бидат одржливи на подолг рок. Проблемот на земјите од "Третиот свет" се стратегиите базирани на извоз на сировини и многу ниски цени на производи / сервиси .

M

macroeconomics. The macro aspects of economics , concerning the determination of aggregate and average figures in the economy. For example: total employment, production, consumption, export, import etc.

management - public sector

The public sector has to provide services for the well-being of the community and society. It controls complexity of service operations and must operate in specific political environment .

managerial style - grid .

There is a matrix, of various managerial styles, with two variables: concern for work (1 to 9) and concern for people (1 to 9).

M

макроекономија. Макро аспект на економијата што го изучува одредувањето на збирните и просечни показатели во економијата. На пример: вкупна вработеност, вкупно индустриско производство (за сите гранки) , буџет, јавна потрошувачка, вкупен извоз, вкупен увоз итн.

менаџмент во јавниот сектор. Што е задача на јавниот сектор ? Јавниот сектор обезбедува сервиси, услуги за добробит на заедницата и на општеството . Тој ја контролира комплексноста на сервисите и услугите и треба да знае да оперира во сложени и специфични политички услови. Кај нас тоа е односот кон извршната власт и локалната власт.

МАТРИЦА на разни менаџерски стилови на раково-дење (**managerial style**). Постојат разни популарни матрици на разни менаџерски стилови . Честопати во матрицата доминираат најмалку две варијабилни : загриженост за работата (резултати, профит) и загриженост за вработените (нивна . благосостојба). Двете варијабилни , во суштина се спротиставени, и имаат градација од 1 до 9. Најдобри менаџерски стилови се оние каде компанијата остварува добар профит, а работниците уживаат сигурност во работата и економска благосостоја .

The management standards - components

Key role A: Manage activities. The work of the managers to satisfy customer's requirements and improve its performance
 A.1. Maintain activities to meet requiremnets
 A2. Contribute to improvements at work
 A3. Changes in organizational activities
 A4. Review Internal Strenghts and Weaknesses
 A5. Review external Opportunities and Threats
 A6. Establish strategic decisions
 A7. Evaluate and improve organizational performance

менаџмент стандарди - компоненти

Клучна улога А: раководи со активности. Работата на менаџерите е да ги задоволат барањата на купувачите и да ги подобрат сопствените перформанси.
 А1. Одржува активности во пресрет на барањата
 А2. Придонесува за подобрување на работата
 А3. Прави промена во организациските активности
 А4.Ги согледува внатрешни јаки и слаби страни
 А5. Ги согледува надворешни можности и закани
 А6. Формира стратегиски одлуки
 А7. Ги оценува и подобрува перформансите на организацијата

Key role B: Manage resources. It covers **planning functions** and using physical resources (money, premises, capital equipment, supplies and materials) effectively efficiently.
 B1. Efficient use of resources
 B2. Use of physical resources
 B3. Manage the use of financial resources
 B4. Determine the effective use of resources
 B5. Secure and allocate resources for planned activities

Клучни улоги Б_ дасе управува со ресурси. Опфаќа **планирање** и употреба на физички ресурси (пари, простор, капитална опрема, сировини и материјали) со цел да се употребат ефективно.
 Б1. Ефикасна употреба на ресурси
 Б2. Употреба на физички ресурси
 Б3. Употреба на финансиски ресурси
 Б4. Одлучува за ефективна употреба на ресурси.
 Б5. Обезбедува и доделува ресурси за активностите.

Key role C: Manage people. It is the work how to get out the most of their teams. It covers recruiting, training, building the team, allocating and evaluating

Ц. Управување со луѓе. Како да се добие најмногу од тимовите. Опфаќа: избор на кандидати, тренинг, градење на тим, доделување работа и оценка на ра-бота и справување со проблеми на луѓето.

work and dealing with people's problems.	
C1. manage yourself	Ц1. Управување со себе.
C2. Develop your own resources	Ц2. Управување со сопствени ресурси
C3. Enhance your own performance	Ц3. Зголемување на сопствените можности.
C4. Create effective & productive working relationships	Ц4. Ефективни и продуктивни работни односи.
C5. Develop & enhance productive relationships.	Ц5. Развивање и проширување на продуктивни односи
C7. Selection personnel for activities	Ц7. Селекција на персонал за активности.
C8. development of teams and individuals for work	Ц8. Развивање на тимови и лица за работа.
C9. development of management teams	Ц9. Развивање на менаџмент тимови.
C10. Lead the work of the teams	Ц10. Водење на тимовите.
C11. Delegate work to others	Ц11. Делегирање на работа на други.
C12. Respond and deal with poor performance	Ц12. Одговор и справување со слабите резултати
C13. Redeploy personnel	Ц13. Прераспоредување на персонал.

Key role D: Manage information : obtaining, analysing and using informations effectively in order to do decision-making.	Д. Управување со информации: добивање, анализирање и ефикасна употреба на информации потерб-ни за донесување на одлуки.
D1. Manage information for action	Д1. Управување на информации за акција
D2. Facilitate meetings	Д2. Раководење со состаноци
D3. Chair and participate in meetings	Д3. Претседавање и учество на состаноци
D4. Provide informations for decision-making.	Д4. Информации за донесување на одлуки
D5. Establish Management Information System	Д5. Создавање на Менаџмент Информациски Системи

Key role E: Manage energy and environment . Responsibility of managers for environment protection and energy efficiency .	Е:Управување со енергетски и еколошки проблеми. Одговорност на менаџерите за еколошка заштита и енергетска ефикасност .
E1. Improvements how company manages energy.	E1. Како компанијата управува со енергијата.
E2. Implementation of energy efficiency policies	E2. Имплементација на политика на енергетска ефикасност.
E3. Promote environment protection	E3. Промоција на еколошка заштита.
E4. Monitor and evaluate the implementation of environmental standards	E4. Набљудување и оценка на имплементација на стандарди за заштита на човекова средина .
E5. Identify improvements	E5. Согледување на подобрувањата.
E6. Measure parameters	E6. Мерење на параметри.

Key role F: Manage quality . It is duty of quality manager, covering TQM, QA, QMS and quality control	Ф: Управување со квалитет. Должност на менаџер-от е да ги покрива TQM, QA, QMS и контролата на квалитет.
F1. Promote the importance and benefits of quality	Ф1. Промоција на важноста и полза од квалитет.
F2. Support for development and implementation of quality policies	Ф2. Поддршка за развој и примена на политика на квалитет.
F3. Continous quality improvements	Ф3. Постојано подобрување на квалитетот.
F4. Implement Quality Assurance systems	Ф4. Имплементација на потребен квалитет (quality assurance)
F5. Monitor compliance with quality systems	Ф5. Следење на усогласеноста со системите за квалитет.
F6. Carry out and coordinate quality audit.	Ф6. Изведба и координација на постапката за утврдување на квалитет (quality audit).

Key role G: Manage projects-planning, controlling and completing projects.	Г: управување со планирање на проекти, контрола и комплетирање на проекти.
G1. Project planning and preparation	Г1. Планирање на проекти и припрема.
G2. Coordinate the running of projects.	Г2. Координација и раководењесо проекти.
G3. Plan and prepare projects.	Г3. Планирање и припрема на проекти.
G4. Complete projects.	Г4. Комплетирање на проекти.
G5. Evaluate the projects	Г5. Оценка на проекти.
marginal cost pricing. The policy of setting prices , allowing the producer to make profit	формирање на цени со остаток. Политика на формирање на цени , што му овозможува на производителот да оствари профит.

MARKETING	МАРКЕТИНГ
marketing . The process of defining, anticipating, creating and fulfilling customer's needs and wants for products / services.	маркетинг. Процес на дефинирање, очекување, креирање и исполнување на потребите и желбите на купувачот за одреден производ-услуга.

<p>marketing functions. There are nine basic marketing functions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Customer analysis. The examination and evaluation of customer needs, desires and wants. It involves administering customer surveys, analysing consumer informations, evaluating market positioning strategies, developing customer profiles and determining optimal market segments. 2. Buying. It means obtaining the resources needed to produce and sell a product / service. Buying consists of evaluating alternative suppliers, selecting the best supplier, and arranging acceptable terms with suppliers 3. Selling. The function which is very important for survival of the individuals/ companies / organisations. Selling includes many marketing activities such as: advertising, sales promotion, publicity, personal selling, sales force management, customer relations & dealer relations. 4. Product and service planning. It includes activities such as test marketing, product and brand positioning, devising warranties, packaging, product options, product features, product style, product quality, deleting old products, providing for customer service. Product & service planning is very important when a company is pursuing product development or diversification. 5. Pricing. Four major stakeholders affect pricing decisions: consumers (supply & demand), Government (price-fixing, discrimination, minimum prices), distributors (situation on the market) and competitors in the industry sector(see five competitive forces). 6. Distribution. It includes: warehousing, distribution channels, distribution coverage, retail site locations, sales territories, inventory levels & locations, transportation carriers, wholesalers, retailers, brokers, agents, vendors and others. 7. Marketing research. It is systematic gathering, recording, analysing of data (about marketing of the goods & services). The research marketing includes SWOT, instruments and techniques to gather informations. 8. Analysis of opportunities. It involves assessing the costs, benefits and risks associated with marketing decisions. Three steps are required to perform a cost/ benefits analysis: <ol style="list-style-type: none"> 8.1. Compute the total costs with the decision. 8.2. Estimate the total benefits. 8.3. Compare the total costs with the total benefits. 9. Social responsibility - Corporate Governance. The final function of the marketing is to consider the social responsibilities of the companies. It means to offer goods & services that are safe and reasonable priced. 	<p>маркетинг функции. Постојат девет основни функции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализа на купувачот. Испитување и оценка на потребите, желбите и посакувањата. Тоа подразбира посматрање на купувачот, анализа на информациите, стратегија за позиционирање на пазарот, дефинирање на профил на купувачот и одредување на оптимален пазарен сегмент. 2. Купување. Тоа подразбира добивање на средства потребни да се произведе и продаде производсервис. Купувањето се состои од оценка на алтернативни снабдувачи, избор на најдобриот, договарање на прифатливи услови со испорачателите. 3. Продавање. Функција што е многу важна за опстанок на секој поединец / компанија / организа-ција. на продавањето му претходат повеќе маркетинг активности: огласување, промоција, публици-тет, лично продавање, ангажирање на продажна машинерија, односи со купувачите и дилерите. 4. Планирање на производ и сервис. Тоа вклучува: пробен маркетинг, позиционирање на производ и марка, гаранции, пакување, опции на производот, одлики, стил, квалитет, исфрлување на старите производи, сервис за купувачите. Планирање на производ и сервис е многу важно кога компанијата го развива производот или врши диверзификација. 5. Формирање на цени. Четири главни стејхолдери влијаат на формирање на цените: потрошувачите (понука-побарувачка), влада (бара фиксирање на цени, дискриминира, одредува минимална цена), дистрибутерите (тие ја познаваат ситуацијата на пазарот) и конкурентите - види ги Петте компетитивни сили (Мајкл Портер, Харвард). 6. Дистрибуција. Вклучува: складиштење, дистри-бутивни канали, локации за големопродажба, територии на продажба, ниво на залихи и локација, транспортни средства, продавачи на мало и големо, брокери, агенти, добавувачи и други. 7. Маркетинг истражување. Систематско следење, забележување, анализирање (маркетинг на стоки и услуги). Тоа маркетинг истражување вклучува СЊОТ анализа (јаки и слаби страни, можности и закани), инструменти и техники за собирање на информации. 8. Анализа на можностите. Одредување на трошоците, погодности и ризици поврзани со маркетинг одлуки. Три чекори се потребни за да се направи анализата за трошоци и погодности: <ol style="list-style-type: none"> 8.1. Пресметка на вкупните трошоци и одлука. 8.2. Пресметка на сите погодности 8.3. Споредба на сите трошоци со сите погодности 9. Социјална одговорност- корпоративно управување. Последната функција е да се разгледа соци-јалната одговорност на компаниите. Се мисли да се понудат стоки и услуги што се безбедни и со разум-но формирана цена.
--	--

marketing concept. A business philosophy based on consumer orientation, goal orientation and systems orientation.

marketing exchange process. The process of planning and executing the conception, pricing,

маркетинг концепт. Деловна филозофија базирана на ориентација кон потрошувачот, кон целите и кон системот.

процес на маркетинг размена. Процес на планирање и извршување на концепција, формирање цена, промоција и идеи, стоки и услуги

promotion and ideas, goods and services that satisfies the objectives of individual / company / organization.

marketing mix. The unique blend of pricing, promotion, product / service offerings and distribution designed to meet the needs of a specific group of customers.

marketing research. The planning, collection and analysis of data relevant to marketing decision making and the communication of the results of this analysis to the management .

marketing research. It has three functions: descriptive, diagnostic and predictive.

marketing strategy. Guiding the long-term use of firm's resources based on its existing and projected capabilities.

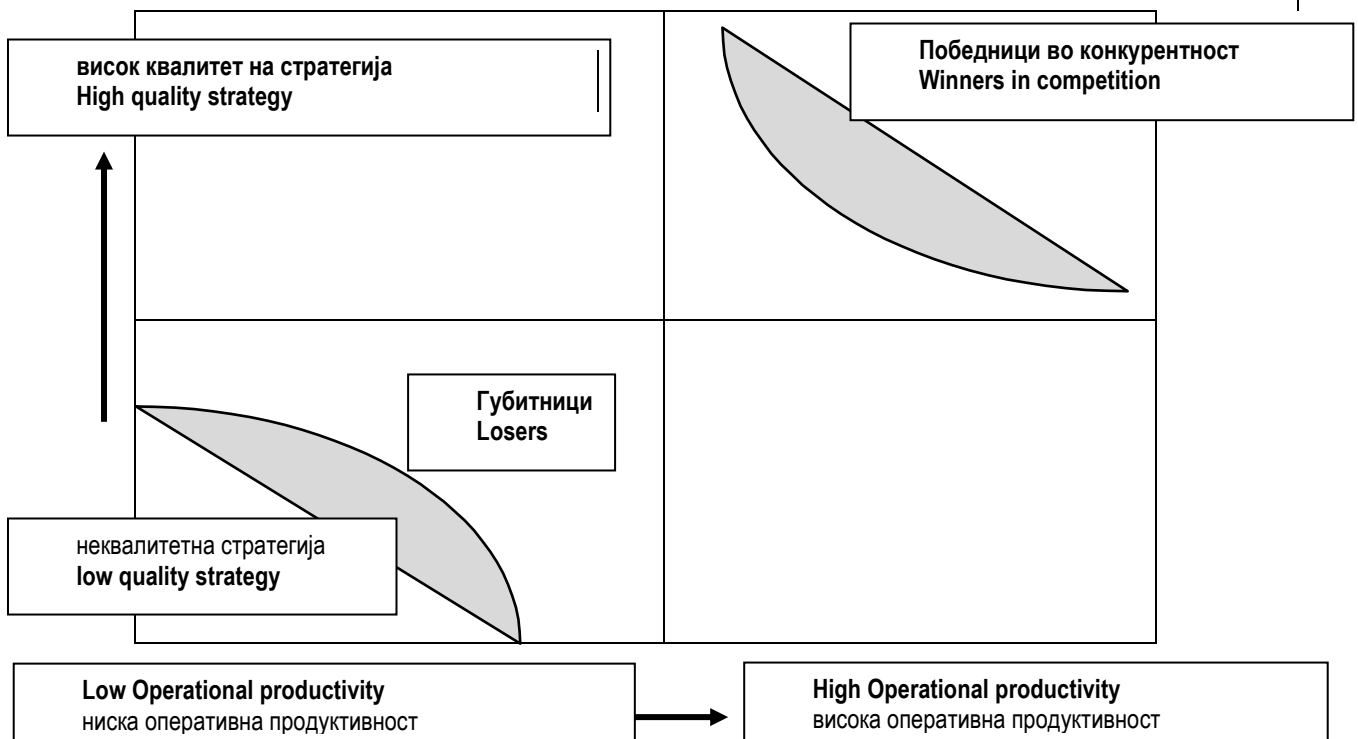
што ги задоволуваат целите на поединец / компанија / организација.

маркетинг микс. Уникатна мешавина од цени, промоција, понуда на производи / услуги и дистрибуција , дизајнирани да се пресретнат потребите на специфична група купувачи.

маркетинг истражување . Планирање, собирање и анализа на податоци важни за донесување на одлуки и комуникации околу резултатите на оваа анализа со менаџментот на компанијата.

маркетинг истражување . Има три функции: описна, дијагностичка и предвидување.

маркетинг стратегија. Насоки за долгорочно употребени ресурси на фирмата базирани на постоечки и проектирани можности.



Mission statement : enduring statement of purpose that distinguish one business from other similar business. It addresses the basic question that faces all strategic issues: What is our business ?

Изјава за мисија. Изјава за намена, што го разликува еден бизнис од друг сличен бизнис. Се однесува на основното Прашање што се соочува со сите останати прашања: Кој е нашиот бизнис ?

Strategy is to turn informed choices into timely action. The upper part of diagram is reserved for high quality strategic decisions. The Low part is field of Low quality strategies.

Стратегија е да се стават информирани избори во навремена акција. Горниот дел е означува полиња на на добро одбрана стратегија . Долните полиња се полоши стратегии.

Operational productivity . Utilizing of inputs (resources like: HR, capital, raw and intermediate materials, knowledge etc) into operation. The right part of diagram is field of high operational productivity.

Оперативната продуктивност е да се употребуваат инпути како: човечките ресурси , капитал, сировини и полу-производи, знаење итн) во водење на бизнисот. Десните полиња се зони на добра (повисока) оперативна продуктивност.

The right upper quadrant , in the shadow field is the **COMPETITIVENESS** , where good (high quality) strategy intersect with high operational productivity.

There are placed the **Winners in competition** !

In the left low quadrant (Lose strategy and low productivity) in the shadow field are the **Losers** in competition .

production strategy and impacts

1. Compete as **low-cost provider** (cost-leadership). The aim is to discourage rivals and broaden market. Offensive strategy. Requires: economy of scale, new technology , new machines and special equipment , building of new facilities. Needs to globalize business operations.

2. Compete as **high-quality provider**. It is move toward diversification based on high-quality strategy. It may bring more profit per unit. It requires: brilliant ideas, efficient and original R&D, Quality Assurance of the product / service, higher operating cost, precise and unique equipment, highly skilled workers, higher HR training and higher wages .

3. **customer service**. Strong development of services , service people, service parts and equipment. Requires quick response to any customer claim, best MIS, careful coordination, high HR training, higher wages and probably higher inventory of spare parts.

4. **Rapid introduction of new products / services**.

5. **Strive for absolute growth**. It requires some product / service with lower pricing (lower marginal value). This is rather risky production strategy.

6. The production company seek vertical integration . It will make the company to control more of the production process. It may lack economies of scale .

7. Maintain reserve capacity to meet the peak needs. Requires additional capital investment (idle capacity).

8. Centralized production. It is located near major customers or suppliers. For example: bottle glass industry (near beer factories), soft-drink industry near big city, milk industry near farms etc. It can result with economies of scale.

9. Decentralized production. It can be located near market territories.

10. **High-tech firms**. Stress the use of IT, **CAD, CAM**, robotization, new high-quality technology etc.

Горниот десен квадрант , во осенченото поле, е зоната на **конкурентност** (конкурентна способност) , каде добрата (квалитетна) стратегија се сече со оперативната продуктивност. Таму се сместени фирмите **Добитници** во конкурентската борба !

Во **левиот долен квадрант** (лоша стратегија и ниска продуктивност) во осенчаното поле се наоѓаат фирмите **Губитници** во конкурентската борба.

Производни стратегии и последици

1. Фирмата се натпреварува со ниска цена (односно е лидер со цени). Целта е да се обесхрабрат конкурентите и да се зголеми пазарот. Ова е крајно офанзивна стратегија. Бара: економија на масовно производство, нова технологија, нови машини, специјална опрема, изградба на нов погон. Создава потреба да се глобализираат бизнис операциите.

2. Фирмата се натпреварува како производител со висок квалитет. Тоа е чекор кон диверзификација базирана на стратегија со висок квалитет. Може да донесе повеќе профит по единица производ. Оваа стратегија бара: брилијантни идеи, ефикасно и оригинално истражување и развој , сертификација на квалитет на производите, повлекува повисоки трошоци, прецизна и уникатна опрема , високо специјализирани работници, тренинг на повисоко ниво и повисоки плати за вработените.

3. Акцент на услуга на купувачите. Бара силно развивање на услугите, сервисите, деловите и опремата. Бара брза реакција на секое барање на купувачот, нај-добар Менаџмент Информационски Системи , внимателна координација, високо ниво на тренинг, повисоки плати и веројатно поголема залиха на резервни делови.

4. Брзо воведување на нови производи-услуги.

5 Тенденција на апсолутен раст. Бара производи-услуги и со пониски цени, само да се освари раст, дури и со помал профит. Ова е ризична стратегија.

6. Производната компанија бара вертикална интеграција. На тој начин се контролира повеќе од производниот процес. Може да има недостаток на економија на обем.

7. Одржува резервен капацитет за потребите на врвна побарувачка (сезонски пикови, Новогдишни празници, почеток школска година и сл). Бара да компанијата има резервен капацитет, додатни производни линии и сл).

8. Централизирано производство (или барем Централно планирано), близу до потрошувачките центри. Например: производство на стаклена амбалажа близу фабрики за пиво или освежителни пијалоци, преработка на млеко близу фармите, итн. Доведува до ефектите на Економија на масовно производство.

9. Децентрализирано производство. Лоцирано за потребите на локален пазар.

10. Високо-технолошки фирми (**High-tech firms**). Употребуваат софистицирана технологија , ИТ, концепти на **CAD, CAM**, роботизација на производство, нови технологии и сл.

N

networking. Interaction of the manager with other people, organisations, officials and other NGOs with a goal: to establish a network of cooperative relations. Sometimes this networks are out of formal

H

Создавање на мрежа . Интеракцијата на еден менаџер со останати луѓе, организации, официјални лица и други НВО со цел : да се оформи мрежа на кооперативни односи , тргнувајќи од сопствените и туѓите интереси.

structure.
networking - consultants . Communications of the consultant with other individual / company / organizations with a purpose to establish wide net of prospects, customers and clients.

non-conventional cash flow

net cash flow

net benefit

Net Present Value (NPV)

Понекогаш некои мрежи се надвор од формалната структура. создавање на консултантска мрежа. Комуникации на еден консултант со друг поединец / компанија / организација , со цел да се оствари широка мрежа на потенцијални купци, купувачи и клиенти.

неконвенционален готовински тек. Драматични промени во готовинскиот тек (невообичаен прилив или одлив) .

нето-готовински прилив. Збир на добивки по одано-чување и амортизација.

нето-корист. Износот што останува по одбивањето на трошоците од приходите од проектот.

нето-сегашна вредност. Збир на актуализираните очекувани нето-приливи од проектот (од кој се минусирани сите одливи) .

O

objective. A purpose , something we wish to achieve. Objectives are stated as expectations . For example: we expect to gain liquidity of our company.

Objective- an aim or end of an action . Objective is the result to be accomplished, achieved. It answers the question: Where we want to be ?

operational phase

opportunity cost of capital

opportunity cost

opportunity analysis. One of the marketing functions. It involves assessing costs, benefits and risks associated with marketing decisions. If expected benefits exceed total costs, an opportunity is more attractive.

opportunistic management .

The manager who keep asking: What has in it for me ? He uses any Grid style , only to obtain selfish interest and self-promotion. As well as politicians , they adapt to any situation , to gain maximal advantage.

organisation . Robbins: A consciously coordinated social unit, composed of two or more people , that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.

Formal organisation is:

- deliberately planned and created
- concerned with the co-ordination of activities
- hierarchically structured with stated objectives , tasks, relationship and responsibility.

organisation - informal. It arises from the interaction of people working in the organisation , their psychological and social needs, with development of groups with separate norms and behaviour, independently from the formal structure.

organisational culture

A complex set of : ideology, values, procedures, system of beliefs and the current practice in one

O

Цел. Нешто што ние сакаме да оствариме . Целите се дефинираат како очекувања . На пример: очекуваме да обезбедиме ликвидност на нашата компанија.

Цел- крај на една акција. Тоа е резултат што треба да биде комплетиран и постигнат. Одговара на пра-шањето: Каде сакаме да бидеме ?

оперативна фаза . Период на производство на погонот, што бил предмет на инвестирање

опортунитетна цена на капиалот. Цена на капиталот на пропуштена следна најдобра алтернатива.

опортунитетни трошоци. Износ на изгубена корист (поради тоа што не се прифатила следната најдобра инвестициона алтернатива).

анализа на опортуноста. Една од маркетинг функциии. Подразбира анализа на трошоците, бене-фитите и ризиците поврзани со маркетинг одлу-ките.Доколку очекуваните бенефити ги надмину-ваат вкупните трошоци, тогаш можноста (опортуноста) е попривлечна.

Опартунистички менаџмент. Менаџер што постојано се запрашува : што лична полза можам да извлечам од оваа ситуација, од оваа активност ? Таквите менаџери употребуваат било кој тип на раководење , само за да остварат некој себичен интерес и само-промоција. Како и политичарите, овие менаџери се адаптираат на секоја ситуација , за да извлечат максимална предност . Економиите во транзиција се преполни со вакви типови.

организација. Sprema Робинс: совесно координира-на општествена единица, составена од две или по-веќе лица, што функционира на континуирана основа за да оствари заедничка цел (или збир на цели).

Формалната организација е:

- свесно планирана и создадена
- се бави со координација на активностите
- хиерархиски е структурирана со јавно изразени цели, должности, односи и одговорност.

Неформална организација . Израснува врз основа на интеракција на луѓето кои работат во една орг-анизација, ги изразува нивните психолошки и со-цијални потреби, со развивање на групи со посеб-ни норми и однесување, независни од формалната организација.

Организациска култура (дефиниција). Тоа е комплет на : идеологија, вредности, процедури на работа, систем на вредности и тековна пракса во една организација. Организациската култура има

organisation.

повеќе нива .

P

PESTLE

Knowledge of the political, economic, social, technological, legal and environmental situation is imperative for a successful consulting intervention. These macro-forces act upon an organization and shape its strategic and operational .

Political

When considering political structures and forces, the consultant must be aware of national politics. Nations have different forms of politics, different agendas, much in the same way as individuals struggle for control, power, promotion, etc within an organization.

Economic (Macro and Micro)

Macro factors affect inflation, unemployment, exchange rates, trade balances, etc. Micro factors affect supply and demand, competition, the labor market and wages, amongst many others. Market wealth is an important consideration, as it will determine the possibility for growth.

Social

It is under this heading that national as well as organizational culture fits. High levels of interpersonal skills are called upon to understand and best handle social differences. It is important for a consultant to gain exposure to different cultures and thus become conscious at one level and tolerant at another.

Technological

This is undoubtedly one of the greatest drivers of the future, as it has enabled cultures to merge business and communications to become more powerful, efficient and global. For the organization, this has meant being able to locate anywhere in the world; transfer funds from any one place to any other in real-time; restructure to focus on core tasks and outsource the rest. Telecommunications are now practically real-time. The Internet allows instant access to a low-cost wealth of information. E-mailing is commonplace and much quicker than standard mail. These are just a few of the social and economic benefits that have affected nations and organizations through technology. The trend will continue as organizations handle ever more complexity and volume.. The consultant provides value by keeping the client abreast of new developments, applications and potential new opportunities available, using the new technologies.

Legal

Laws are formal rules and procedures that define the appropriate behavior of a particular society or organization. There are many laws at national level that play an important part for businesses such as anti-trust legislation and

P

познавање на ПЕСТЛЕ : Политичко, Економско (микро и макро економија) , Социјално, Технолошко (степен на технички-технолошки развој), Легално (законска регулатива) и Еколошко опкружување на едно општество во кое работи нашиот клиент. Овие макро-фактори делуваат сите компани-организации и на нивните стратегии.

политички фактори. Консултантот мора да ја земе во предвид националната политика. Државите имаат разни форми на политика, различни агенди за остварување на тие политики, на ист начин како што секој поединец се бори за контрола, моќ, промоција во една Организација.

Економски фактори. **Макро-економските фактори** се однесуваат на инфлацијата, невработеноста, банкарски курсеви, трговска размена, итн.

Микро-економските фактори се однесуваат на понудата и побарувачката (supply and demand), конкуренцијата и конкурентност (конкурентна предност) (competition, competitiveness), состојбата на пазарот на трудот, плати, и др.

Богатството на пазарот (Market wealth) е важна карактеристика за потенцијален раст на економијата.

Социјални фактори. Тие се важни за Националната култура и за Организационската култура на една компанија . Потребно е високо ниво на интерперсонални вештини за да се разберат и одржуваат во разумни граници социјалните разлики. Важно е за консултантот

corporate taxation, incentive grants and allowances. Similarly, there are very specific rules that are applied to certain types of organizations. For example, non-profit making institutions, function within very specific and very different legal parameters than those of the "for-profit" organization. It is important for the consultant to be aware of legal environmental nuances between nations and sectors in industry when engaging a particular assignment to ensure sound advice is given. The consultant must scrupulously avoid providing inappropriate or inaccurate advice to their client. In most instances, the consultant should provide documentation of what is known as E&O (Errors and Omission) Insurance, to protect both the consultant and the client in the event of unforeseen problems.

There are environmental considerations for the consultant to bear in mind when engaging in an assignment. There are strict rules that organizations need abide by in order to protect the environment from damage and these may prevent the implementation of a potential solution. Organizations and consultants have a responsibility to safeguard the environment, which falls within social and business ethics

production strategy and impacts

1. Compete as **low-cost provider** (cost-leadership). The aim is to discourage rivals and broaden market. Offensive strategy. Requires: economy of scale, new technology, new machines and special equipment, building of new facilities. Needs to globalize business operations.

2. Compete as **high-quality provider**. It is move toward diversification based on high-quality strategy. It may bring more profit per unit. It requires: brilliant ideas, efficient and original R&D, Quality Assurance of the product / service, higher operating cost, precise and unique equipment, highly skilled workers, higher HR training and higher wages.

3. To stress **customer service**. Strong development of services, service people, service parts and equipment. Requires quick response to any customer claim, best MIS, careful coordination, high HR training, higher wages and probably higher inventory of spare parts.

4. **Rapid introduction of new products / services**. Typical example is IT (both hardware & software), or electronic industry. Very speed R&D, army of high motivated experts, the best creative people with new ideas, speed development of prototypes, flexible and very fast production. The managers are required to be well informed in the field of IPR protection: patents, know-how, trade marks TM, copyright ©, etc.

5. **Strive for absolute growth**. It requires some product / service with lower pricing (lower marginal value), which may reduce the ROI period. This is rather risky production strategy.

Производни стратегии и последици

1. Фирмата се натпреварува со ниска цена (односно е лидер со цени). Целта е да се обесхрабрат конкурентите и да се зголеми пазарот. Ова е крајно офанзивна стратегија. Бара: економија на масовно производство, нова технологија, нови машини, специјална опрема, изградба на нов погон. Создава потреба да се глобализираат бизнис операциите.

2. Фирмата се натпреварува како произведувач со висок квалитет. Тоа е чекор кон диверзификација базирана на стратегија со висок квалитет. Може да донесе повеќе профит по единица производ. Оваа стратегија бара: брилијантни идеи, ефикасно и оригинално истражување и развој, сертификација на квалитет на производите, повлекува повисоки трошоци, прецизна и уникатна опрема, високо специјализирани работници, тренинг на повисоко ниво и повисоки плати за вработените.

3. Акцент на услуга на купувачите. Бара силно развивање на услугите, сервисерите, деловите и опремата. Бара брза реакција на секое барање на купувачот, нај-добар Менаџмент Информациски Системи, внимателна координација, високо ниво на тренинг, повисоки плати и веројатно поголема залиха на резервни делови.

4. Брзо воведување на нови производи-услуги. На пример: ИТ индустријата, електроника, итн. Брзо растење на истражување и развој на нови производи-услуги, армија на високо-мотивирани експерти, креативни луѓе, идеи, прототипови, брзо производство итн. Од менаџерите се бара да бидат добро запознаени со Права од област на Интелектуална сопственост (патенти, дизајн, трејд марк, мостра).

5. Стремеж кон апсолутен раст. Стратегијата се состои во тоа да

Q

Quality management system

ISO 9000:2000 Quality management system

QMS requirements:

1. General . The organisation must : identify processes for QMS, their interactions, control of processes, resources & informations, monitor, measure & analysis of processes and implement actions.

2. Documentation: Q statement, Q policies, Q manual, ISO procedures , effective process planning and records.

3. Quality manual contains: scope of QMS, documented procedures, interaction between processes of QMS .

Систем за управување со квалитет

ISO 9000:2000 Quality management system

Барања на Систем за управување со квалитет :

1. Општо. Организацијата треба : да ги идентификува процесите за ЛМС ,нивните интеракции, контрола на процесите, ресурсите и информации, да следи , мери и ги анализира и да превзема акции.

2.Документација: изјава за квалитет, политика на квалитет, прирачник за квалитет, ИСО процедури. ефективно планирање и бележење на процесите.

3.Прирачникот за квалитет содржи: обем на ЛМС, документирани процедури, интеракции помеѓу процесите на Систем за управување со квалитет - **Quality management system**

R

Ratio analysis

Ratio analysis- Why?

The function of finance/ accounting comprise 3 very important decisions:

1. Investment decisions (Capital budgeting). Allocation of capital to projects, products, and divisions of the companies/ organisations .

2. Financing decisions- determines the best capital structure for the firm (stock, debt, selling assets, combinations).

3. Dividend decisions. It determines the amount paid to stockholders and the amount retained.

The Ratio analysis is the most widely used method for determining Strengths and Weaknesses in the areas of investment , financing and dividends.

P

Анализа на финансиски коефициенти

Анализа на финансиските коефициенти. Зошто ?

Функција на финансискиот-сметководен сектор се состои да припреми-донесе три важни одлуки:

1. Инвестициски одлуки (капитално буџетирање). Тоа е доделување на потребен капитал на проекти, продукти и поедини делови од компанија или организација .

2. Финансиски одлуки - тие ја одредуваат најдобрата структура на капиталот на една фирма (акции, заеми, продавање-купување на средства, комбина-ции од сите нив).

3. Одлуки за дивиденди. Тие одредуваат кој дел од профитот ќе биде исплатен на акционерите , а кој дел ќе биде задржан.

Анализата на финансиските коефициенти е најрас-пространет метод за одредување на јаките и слабите страни на една компанија во областа на инвестиции, финансии и политика на дивиденди.

Liquidity ratios

It is one of the most important indicators about the financial policy of the enterprises and their activities. Deep analysis of the liquidity in several levels enable us to penetrate into the liabilities and dues in the forthcoming period.

ratio-liquidity. Current ratio (the extent to which a firm can meet its short-term obligations) . As higher as better.

ratio liquidity. Quick ratio (the extent to which a firm can meet its short-term obligations without relying upon the sale of its inventories). As higher as better.

Показатели (коефициенти) на ликвидност

Тоа се најважните показатели на финансиската политика на претпријатијата и нивните активности. Длабока анализа на ликвидноста на неколку нива ни овозможува да навлеземе во обврските во периодот кој доаѓа.

Тековен коефициент . Однос помеѓу тековните средства и тековните обврски. Означува до која мерка една фирма може да одговори на своите краткорочни обврски. Што повисок, тоа е подобро.

Брз коефициент . Показател на брза ликвидност. Однос на тековниот имот намален за залихите и тековните залихи. Показува колкава е способноста со тековниот имот (без залихите) да се подмират тековните обврски. Кај нас се употребува изразот : тековна ликвидност. Што повисок, тоа е подобро.

Leverage ratios

ratio-leverage -1. Debt-to-total-assets ratio (the percentage of total funds provided by creditors). As lower - better.

ratio-leverage-2. Debt-to-equity ratio (the

Коефициенти на левериџ

однос левериџ - 1.Долг-према-вкупни средства. Го дава(во %) долгот спрема вкупните средства. Што е помал овој однос тоа е подобро.

однос левериџ-2 . Однос долг-сопствен капитал. Тоа е (%) на долгот

percentage of total funds provided by creditors versus the capital from owners). As lower - better.

ratio-leverage-3. Long-term-debt-to-equity ratio (the balance between debt and equity in a firms long-term capital structure)

ratio-leverage-4. Times-interest-earned ratio. It is ratio profit before interests & taxes to interest charges. It is the extent to which earnings can decline without the firm becoming unable to meet its annual interest costs.

Ratios of Activity

Inventory turnover is ratio between sales vs inventory of finished goods. It shows whether a firm holds excessive inventories and whether a firm is selling its inventories slowly compared with the industry average.

Fixed assets turnover. It is the ratio between Sales vs Fixed assets. It is indicator of sales productivity and plant and equipment utilization.

Total assets turnover. The ratio between sales and total assets. It answers the question whether a firm is generating sufficient volume of business activities for the size of assets.

Accounts receivable turnover. The ratio between Annual credit sales vs Accounts receivable. In (%) the average length of time to collect credit sales.

Average collection period . The ratio between Accounts receivable vs total sales/365 days. It indicates the average length of time it takes a firm to collect the sales on credit.

Ratios profitability

Profitability is analysed through the following indicators:

ratio-profitability-1. Gross profit margin- sales minus costs vs sales - the total margin available to cover operating expences and yeald a profit.

ratio-profitability-2. Operating profit margin- Earnings before interest and taxes (EBIT) vs sales - profitability without concern for taxes and interest

ratio-profitability-3. Net profit margin - net income vs sales - after-tax profits per sales

Return on total assets (ROA). The ratio: Net income vs Total assets. It is after tax profit per dollar assets. This ratio is also called ROI (Return on investment) = (net income) / (total assets)

$$\text{ROI} = (\text{net income}) / (\text{total assets})$$

ratio-prfitability-5. Return on stockholders equity (ROE) - net income vs total equity - after-tax profit per stockholder investment i the firm

спрема сопствениот капитал. Што помал коефициент - подобро !

однос -левериџ 3. Однос на долгорочни кредити кон сопствен капитал. Ги означува долгорочните обврски кон сопствениот капитал. Овој однос може да биде и нешто поголем, бидејќи долгорочните кредити се поповолни од краткорочното кредити-рање.

однос- левериџ 4. Тоа е однос на добивката (пред камати и даноци) спрема каматите што треба да се платат. Означува

Коефициенти (индикатори) на активност

Обрт на залихи е однос на продажба спрема залихи на завршено производство. Покажува дали фирмата држи прекумерни залихи и дали фирмата се ослободува од залихите побавно од секторскиот просек.

Обрт на фиксни средства. Тоа е однос помеѓу продажбата и фиксните средства (земјиште, згради, машини). Тоа е однос на продуктивноста во продаж-бата и искористеноста на погонот и опремата.

Обрт на вкупни средства . Однос на продажба и вкупни средства. Одговара на прашањето дали фирмата соаздава доволно бизнис активности спрема големината на вкупно ангажираните средства.

Обрт на побарувања. Однос помеѓу годишна продажба на кредит спрема побарувања. Во (%) ја означува должината на периодот на наплата .

Просечно време на наплата. Однос помеѓу побарувањата спрема вкупната продажба / 365 дена. Го означува просечното време за да се наплати продажбата на кредит. Што помал коефициент, тоа подобро.

Коефициенти (индикатори) на профитабилност

Профитабилноста е анализирана преку следните индикатори:

1. Бруто приход (Гросс профит маргин) - однос на (приходи од продажба минус трошоци) спрема продажба. Овој индикатор го означува остатокот (во %) откако се покријат оперативните трошоци .

2. Заработка (пред камати и даноци) спрема продажбата. Ја означува профитабилноста без да се води сметка за каматите и даноците.

3. Нето профит (нет профит маргин) . Нето приход спрема продажба .

4. Поврат на вкупните вложувања. Нето приход спрема вкупно ангажирани средства. Се означува во сметководствените стандарди со: Ретурн он инвестмент

$$\text{ROI} = (\text{net income}) / (\text{total assets})$$

Што поголем коефициент , тоа подобро.

5. Поврат на акционерскиот капитал . Однос на нето профитот спрема ангажираниот акционерски капитал . Во стандардите се означува како :

$$\text{Return on stockholders equity, ROE} = \text{net income} / \text{total stockholders equity}$$

Growth ratios

ratio-growth-1. Sales- annual percentage growth in total sales

ratio-growth-2. Income- annual percentage growth in profits

ratio-growth-3. EPS (Earning per share). It is annual percentage growth in Earnings per share

ratio-growth-4. DPS (Dividends per share) . It is annual percentage growth in dividends per share.

ratio-growth-5 (PER). Price-earning ratio - market price per share vs earnings per share - faster growing and less risky firms have higher values.

ratio -financial. Financial ratios computed from an organizations: Income statement and Balance sheet. The ratios reflects at one point of time. Comparing ratios with the Industry averages can identify and evaluate the company Strengh and Weakness.

resistence to change.

There are many reasons for the resistance to changes within one company or organisation.

1. Selective perception. People percept and interpret own picture of the "real world" . It can cause resistance to change.

2. Habit. Habits are comfort and security.

3. Lost of freedom. If the change make the life more diicult and reduce the freedom of action, there will be resistance.

4. Economic. The reduction of payment (for the same work) or more work (for the same payment).

5. Security in the past. In times of frustration , faced with new ideas and new situations , people reflect to the past.

6. Fear of unknown.

7. Un-effective culture in the organisation , may result in a lack of flexibility and resistance.

8. Maintaining stability by vertical structures.

9. Economic reasons. Changes require large resources . For example: Business Process Re-engineering (BPR) in large organisations, is process of dramatic, risky and expensive changes.

10. Pressure from unions. They resist to any change.

retranchment. This strategy occurs when the company regroup through cost and asset reduction (sale out part of the company , sale out of inventory) in order to reverse declining sales and profits. See: turnaround management (reorganization).

Што поголем коефициент , тоа подобро.

Коефициенти на растеж

коефициент на растеж-1. Растеж (во %) на вкупната продажба.

коефициент на растеж-2. Приход (во %) или растеж на профитот.

однос- заработка по акција (во проценти).

однос- дивиденда по акција. Тоа е однос (во %) за пораст на дивиденда по една акција.

однос на пазарна вредност на акција спрема заработувачката по акција. Фирмите со најбрз растеж и фирмите каде ризикот е најмал имаат повисоки вредности на овој специфичен коефициент.

односи-финансиски. Финансиските односи се прес-метуваат од : Биланс на успех и Биланс на состојба. Тие одразуваат еден временски пресек. Споредувај-ки ги односите со просечните вредности во сектор-от може да се идентификуваат внатрешни јаки и слаби страни .

Отпори на промените

. Постојат повеќе причини за отпори кон промените , во една организација.

1. Делумно согледување на состојбата. Луѓето (по правило !) согледуваат и интерпретираат сопствена слика на "реалниот свет" . Тоа предизвикува отпори кон промените.

2. Навика. Навиката е инерција. Навиките се комфор и сигурност (Пример: добро ни беше вака, зошто да се менува ова ?)

3. Губење на слобода . Доколку промената го отежнува животот или ја смалува слободата на акција , отпори сигурно ќе има.

4. Економски. Редуцирање на платата (за иста работа како до сега) или повеќе работа (за исти пари) редовно предизвикува протести и отпори.

5. Сигурноста од минатото. Во времиња на општи фрустрации, соочени со нови идеи и нови ситуации , луѓето ги бараат "старите добри времиња" . Пример : живеењето во поранешна СФРЈ за многумина бил сигурен период за кој со носталгија зборуваат.

6. Страв од непознатото.

7. Неэффексна култура (немање на флексибилност) во организацијата , може да резултира со отпор.

8. Одржување на стабилност во "вертикални " (бирократски) структури .

9. Економски причини . Големите промени бараат големи парични средства . На пример : Бусинес Процес Ре-енгинееринг (БПР) во големите организации е драматичен, подолг, ризикантен и скап процес. Пример: реформа на државна управа.

10. Притисок од страна на синдикатите , против било која промена што може да ги загрози правата на работниците. Пример : штрајкот во Судовите, правосудните органи, просветарите, здравството итн.

Драстично кастрење на трошоците (ретренчментс). Оваа дефанзивна стратегија се појавува кога фирмата се престојува преку намалување на тро-шоците и активата (продажба на дел од компанија-та, распродажба на залихите) со цел да се направи пресврт на опаѓањето продажба и профит. Види: турнароунд манагемент

S

Strategy. Greek word meaning "leading an

S

Стратегија. Грчки збор што значи " да се води армија". Вештина на

army". Art of generalship. The Strategic management emerged after the Second World War. The word "strategy" became important in US Military forces as well in big industries: GM, GE, IBM, Coke, Ford etc.

strategic mapping. After the construction of Matrix, the options must be showed and the recommended direction where to go.

strategic matrix. They form "Matrix-based strategic formulating models" with min two key variables.

strategic question : How we can add value to our customers ?

strategic question : How we can compete in the market and maintain competitiveness ?

strategic variables : dependent and independent.

strategy financial . Correct sourcing and optimum mix of debt and equity capital.

strategic models based on memory. They are letter based strategies and can be memorized. For example: SWOT, 7-S (McKinsey), 3Cs, 2+2=5, with the meaning shown below.

Strategic management written analysis

It should be done in many steps.

1. Identify the company : existing mission, objectives (short-term and long-term)

2. Develop a Vision and Mission statement for the company or organisation. Vision provides key stakeholders with picture what the company intends to become for 5, 10 or more years.

3. Identify the organisation's external opportunities and threats

4. Construct an **EFE matrix** (External Factor Evaluation Matrix). In RM it is known as PESTLE analysis or : political, economical , social, technological, legislative and business environment . External factors can not be influenced by any company . EFE matrix have min 10 external factors and is constructed with assignment of specific weight to each factor and their total score. This is typical method for US universities.

5. Construct a **Competitive Profile Matrix** and identify major competitors and their strenghts and weaknesses . CP matrix is an extension of EFE matrix

6. Identify the organisation's internal strenghts and weaknesses

7. Construct na **IFE** (Internal Factor Evaluation Matrix). This tool evaluates the main Strenghts and Weaknesses in one business.

8. Prepare a **SWOT** (Strenghts , Weaknesses, Opportunities, Threats) Analysis

9. Recommend specific strategies and long-

генералско ниво. СМ (стратегискиот менаџмент) се развил после Втората Светска војна. Тој збор "стратегија" постанал многу важен во воените сили на САД како и во големите индустриски претпријатија: Генерал Моторс, Генерал Елецтрик, ИБМ, Кока Кола, Форд итн.

стратегиско мапирање. По конструирање на Матрицата, сите опции треба да бидат прикажани и препораки во кој правец да се оди.

стратегиска матрица. Се формира Стратегиски формулирани модели во матрична форма (Матриц-басед стратегиц формулатинг моделс) со најмалку две варијабили.

стратегиско прашање; како да додадеме вредност кон нашите купувачи ?

стратегиско прашање: Како можеме да се натпреваруваме на пазарот и да ја задржиме конкурентноста (конкурентна способност) .

стратегиски варијабили: зависни и независни

финансиска стратегија. Да се поврзат изворите и оптимира миксот : долгови и сопственост.

стратегиски модели кои се базирани на меморија. Тоа се акроними на букви или знаци што треба да се запомнат. На пример: СВОТ, 7-С (Мекизи), 3Цс, 2+2=5, чие значење е покажано подолу.

Анализа за стратегиски менаџмент

Таква анализа се прави во писмена форма во повеќе чекори.

1. Идентификација на компанијата: постоечка мисија, поставени цели (краткорочни и долгорочни).

2. Развивање на визија и изјава за мисија на компанијата или организацијата. Визијата треба да обезбеди за клуч-ните стеикхолдери слика што треба да постане компа-нијата за 5,10 или повеќе години.

3. Да се идентификуваат надворешните можности и закани.

4. Да се конструира **ЕФЕ матрица** (**External Factor Evaluation Matrix**) . Кај нас е позната како ПЕСТЛЕ анализа т.е. анализа на: политички, економски, социјални, технолошки, легислатива и бизнис окружување, како надворешни фактори. На надворешните фактори фирмата не може да влијае. ЕФЕ матрицата (за мин 10 фактори) се конструира со давање специфична вредност на секој фактор и нивно собирање во една збирна оцена. Типичен метод за Универзитетите од САД.

5. Да се конструира матрица **Профил на конкурентите** и да се идентификуваат главните конкуренти заедно со нивните јаки и слаби страни. Оваа матрица (Цомпетитиве Профиле Матриц) е проширување на ЕФЕ матрицата.

6. Да се идентификуваат внатрешните јаки и слаби страни на организацијата или компанијата.

7. Да се конструира **ИФЕ матрица** (Интернал Фацтор Евалуатион Матриц) или Оценка на внатрешни фактори. Оваа алатка ги оценува главните јаки и слаби страни во функционал-ните области на еден бизнис. И овде се редат внатрешни фактори (мин 10 до маџ 20) на кои се доделуваат специфични вредности и се прави финална оцена.

8. Да се направи **СВОТ** анализа (јаки и слаби страни, можности и закани) . Види: СВОТ матрица

9. Да се препорачаат специфични стратегии и долго-рочни цели. Да

term objectives . Show how much your recommendations will costs.

10. Specify how your recommendations can be implemented and what results you expect.

11. Recommend specific annual objectives and policies .

12. Recommend procedures for strategy review and evaluation.

Other matrix as a tools may be formed:

- **SPACE matrix** (strategic position and action evaluation)
- **BCG Matrix** (Boston consulting group)
- **IE Matrix** (Internal-External Matrix)
- **Grand Strategy Matrix.** It is tool for formulating alternative strategies. The Grand strategy matrix is based on two dimensions: competitive position and market growth. It has four quadrants (as shown in a figure).

се покаже колку чинат препораките.

10. Објаснете како препораките може да бидат импле-ментирани и каква резултати очекувате.

11. Да се препорачаат специфични годишни цели и политики.

12. Да се препорачаат процедури за ревидирање на стратегиите и нивна оценка.

Да се направат и др. матрици (алатки) за разбирање на позицијата на компанијата. Во понатамошниот текс види разни типови на стратегиски матрици.

СПЕЈС матрица (Оценка на стратегиска позиција и превземена акција на една фирма). Оваа матрица во форма на квадрант на векторски начин ја прикажува позицијата на една компанија. Види: СПЕЈС матрица БКГ матрица. Види : Бостон Цонсултинг Гроуп

ИЕ матрица (матрица на внатрешни- надворешни фактори)

Матрица на голема стратегија. Тоа е алатка за форму-лирање на алтернативни стратегии во однос на сегаш-ните . Таа има две димензии: конкурентност (конку-рентска способност) и пораст на пазарот. Има 4 квад-ранти (како е покажано на сликата).

Rapid market growth

Брз раст на пазарот

<p>Quadrant II: <i>These firms need new marketing policy and offensive strategies.</i> <i>Potrebna e nova marketing politika i primena na ofanzivni strategii</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Market development 2. Market penetration 3. Product development (R&D) 4. Horizontal integration 5. Divestiture 6. Liquidation 	<p>Quadrant I. <i>Firms with excellent strategic position and big resources. They need offensive strategies.</i> <i>Firmi so odli-na strateška pozicija i golemi resursi. Potrebni se ofanzivni strategii.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Market development 2. Market penetration 3. Product development (R&D) 4. Foreward integration 5. Backward integration 6. Horizontal integration 7. Concentric diversification
<p align="center">weak competitive position slaba konkurentna</p> <p>Quadrant III : <i>These firms need cost or asset reduction or other defensive strategies</i> <i>Na ovie firmi im treba namaluvawe na troçocite i na osnovnite sredstva, kako i primena na drugi defanzivni strategii</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrenchment 2. Concentric diversification 3. Horizontal diversification 4. Conglomerate diversification 5. Divestiture 6. Liquidation 	<p align="center">strong competitive position silna konkurentna</p> <p>Quadrant IV: <i>Firms with strong competitive position, high cash flow, but are in a slow growth market. They need diversification strategies or Joint Venture</i> <i>Firmi so silna konkurentna sposobnost, visok gotovinski priliv, no vo pazar so mal raste`. Potrebni se diverzifikacii ili zaedni~ki vlo`uvawa.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentric diversification 2. Horizontal diversification 3. Conglomerate diversification 4. Joint Venture
<p align="center">Slow market growth Пазар со мал раст</p>	

STRATEGIES - GENERIC

The term "generic" suggests that these strategies include whole group of other similar strategies.

Integration strategies

1. Forward integration -gaining ownership or increased control over distributors or retailers . The typical example is the strategy of Coca Cola. It continues to buy bottlers world-wide in order to have full control of their soft-drink business.

2. Backward integration -seeking ownership or increased control of the suppliers or vendors. It is good strategy when the current vendors and suppliers are not reliable , or can not meet the needs of the company - leader. Such situations are common in the automobile , military and construction industry.

3. Horizontal integration - the strategy of seeking ownership or increased control over competitors . The idea is to globalize the business operations and to have economies of scale (large scale production). The examples of horizontal integrations are : mergers, acquisitions, takeovers.

Intensive strategies

4. Market penetration is seeking increased market share for present products / services in existing markets (or new markets) through greater marketing efforts.

5. Market development is strategy with introducing present products / services into new geographic areas

6. Product development is strategy when the company is seeking increased sales by improving or modifying present goods & services , with R&D (Research and Development) or similar measures.

Diversification strategies

7. Concentric diversification . The strategy when the company make adding of new, related product / services.

8. Conglomerate diversification is adding , new, unrelated products / services in the business activities of the company.

9. Horizontal diversification is adding new, unrelated product / service for present customers

Other strategies

10. Joint venture is the situation when two or more sponsoring firms form a separate organisation for cooperation and realization of a project .

11. Retrenchment is the strategy with regrouping cost and asset reduction in order to stop declining trend in sales and profit

12. Divestiture is defensive strategy with selling whole business unit, division or part of the organisation

13. Liquidation is selling the whole assets , or part of the company , for its tangible value

14. Combination of various strategies

social responsibility. Responsibility with interactions between the organisation , its economic environment and the society.

SPACE MATRIX

SPACE matrix or: Strategic Position and Action

ВИДОВИ НА ГЕНЕРИЧКИ СТРАТЕГИИ

Терминот " генерички" (општ) сугерира дека во овие стратегии се вклучени цели групи на други слични стратегии.

Интегративни стратегии

1. Интеграција напред - значи да се стекне сопственост или зголемена контрола над дистрибутерите или продавачи на мало. Типичен пример е Кока кола. Таа продолжува да купува полнинлици низ целиот свет за да задржи полна контрола на бизнисот со освежителни пијалоци.

2. Интеграција назад. Да се бара сопственост или зголемена контрола врз снабдувачите или испорачателите. Тоа е добра стратегија ако испорачателите или снабдувачите не се сигурни или не можат да ги задоволат барањата на компанијата-лидер. Вакви ситуации се вообичаени во автомобилската индустрија, војната индустрија и во градежништвото.

3. Хоризонтална интеграција . Тоа е стратегија на барање сопственост или зголемена контрола над конкурентите . Идеата е да се глобализираат деловните операции и да се достигне масовно производство. Примери се Хоризонтална интеграција се: спојувања, аквизиција и превземање на компании.

Интензивни стратегии

4. Пенетрација (продирање) на пазар е кога треба да се зголеми пазарниот удел за постоечките производи / сервиси на поточки пазари (или нови) преку зголемени маркетинг напори.

5. Развивање на пазар е стратегија кога една компанија бара зголемена продажба на сегашни производи / сервиси во нови географски простори.

6. Развивање на производ е стратегија кога една компанија тражи зголемена продажба со подобрување на или модификација на постоечките производи / сервиси , преку истражување и развој или слични мерки.

Диверзификација

7. Концентрична диверзификација. Стратегија кога една компанија прави додавање на нови, слични производи / сервиси на постоечките.

8. Конгломератна диверзификација е кога се додаваат нови, различни производи / сервиси во деловните активности на компанијата.

9. Хоризонтална диверзификација е кога се додаваат нови, несродни производи / сервиси за постоечките купувачи.

Останати стратегии

10. Џоинт венчер (здружување). Тоа е ситуација кога две или повеќе спонзорски ("родителски") фирми формираат посебна организација за соработка и реализација на еден проект.

11. Регрупирање (кастрење, редукција) е стратегија кога се прегрупирање (и кастрење) на трошоците и имотот сака да се стопира надолниот тренд во продажба и профит.

12. Напуштање е дефанзивна стратегија со продавање на една деловна единица, погон или дел од една компанија -организација.

13. Ликвидација е продавање на целиот имот, или дел од компанијата , за нејзината пазарна вредност.

14. Комбинација на разни стратегии.

Социјална одговорност. Одговорност во врска со делувањето на организацијата кон : економијата, екологијата , кон општеството и сите други заинтересирани страни (стакхолдерс).

СПЕЈС матрица

СПЕЈС матрица , што следува од: Стратегиц Поситион анд Актион

Evaluation matrix. It is matching tool with four quadrant framework. It indicates whether aggressive, conservative, defensive or competitive strategies are most appropriate for a given company or organisation. The authors are: H.Rowe, R.Mason and K.Dickel in the book: SM and business policy: A methodological approach (Addison-Wesley Publ. 1982)

SPACE matrix - axis are: FS (financial strength), CA (competitive advantage), ES (environmental stability) and IS (industry strength).

INTERNAL STRATEGIC POSITION

FS examples:

Return on investment = (net income) / (total assets),
Leverage, Liquidity, Working capital,
Cash flow, Ease of exit from the market, Risk involved in business

CA examples:

Market share, Product quality, Product life cycle
Customer loyalty, Competitors capacity, utilization,
Technological know-how, Control over suppliers and distributors

EXTERNAL STRATEGIC POSITION

ES examples:

Changes in technology, inflation rate, demand, price range, barriers of entry, competitive pressure, price elasticity of demand.

IS examples:

Growth potential, profit stability, financial stability, technology know-how, resource utilization, capital intensity, ease of entry, productivity and capacity utilization.

SPACE ranging:

1 (worst) to 6 (best) for variables: FS and IS

(-1) best to (-6) worst for variables: ES and CA

After computing average score for FS, IS, ES and CA, the vectors can be constructed as shown below.

Евалуатион (СПАЦЕ). Тоа е алатка со 4 квадранти. Покажува кои стратегии се најгодни за една компанија или организација: агресивни, конзервативни, дефанзивни или конкурентни. Автори на оваа матрица се Х.Роџе, Р.Масон и К.Дицкел: Стратегиц манаџмент анд бусинес полицс: А методологичал апроацх (Аддисон-Њеслес Публисхинг Цо. 1982)

Оските на СПЕЈС матрицата се: ФС (финансиска сила), ЦА (конкурентна способност), ЕС (стабилност на околината, види ПЕСТЛЕ) и ИС (сила, моќ на дадениот индустриски сектор во кој работи фирмата).

ВНАТРЕШНА стратегиска позиција

Примери за финансиска сила (**ФС**) се: Поврат на инвестиции, левериџ, ликвидност, работен капитал (обртни средства), готовински текови, леснотија да се излезе од пазарот, ризик поврзан со природата на бизнисот.

Примери за конкурентна способност се: удел во пазарот, квалитет на производот, животен век на производот (успон или пад), лојалност на купувачите, капацитетот на конкурентите, искористување на сопствените капацитети, технологија и знаење, контрола над снабдувачите и дистрибутерите.

НАДВОРЕШНА стратегиска позиција

Примери за (**ЕС**) стабилност на околината (ПЕСТЛЕ): промени во технологијата, инфлација, побарувачка, распон на цени, ценовна еластичност на побарувачката.

Примери за (ИС) или стабилност на индустрискиот сектор во кој се натпреварува фирмата се: потенцијал за растеж, стабилност на остварување профит, финансиска стабилност, технологија и знаење, искористување на ресурсите, капитална интензивност на секторо, лесен влез на пазарот, продуктивност и искористување на капацитетите.

Рангирање на факторите во СПЕЈС матрицата:

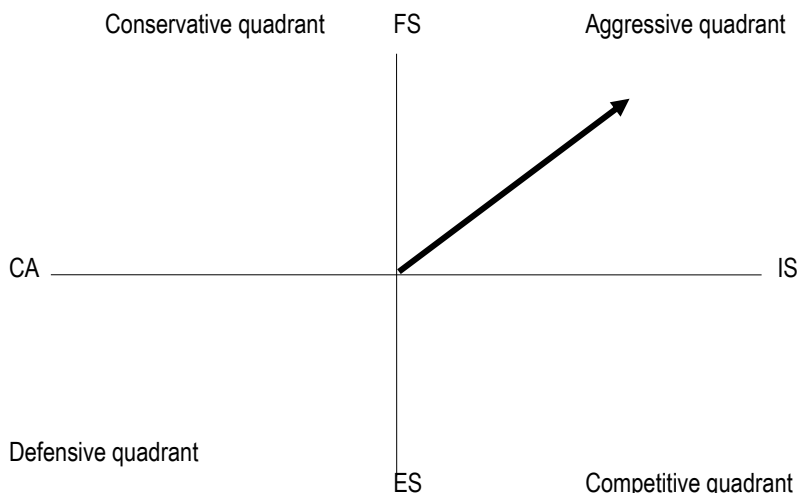
1 (најлошо) до 6 (најдобро) за факторите: ФС и ИС

(-1) најдобро до (-6) најлошо за варијабилите: ЕС - ЦА

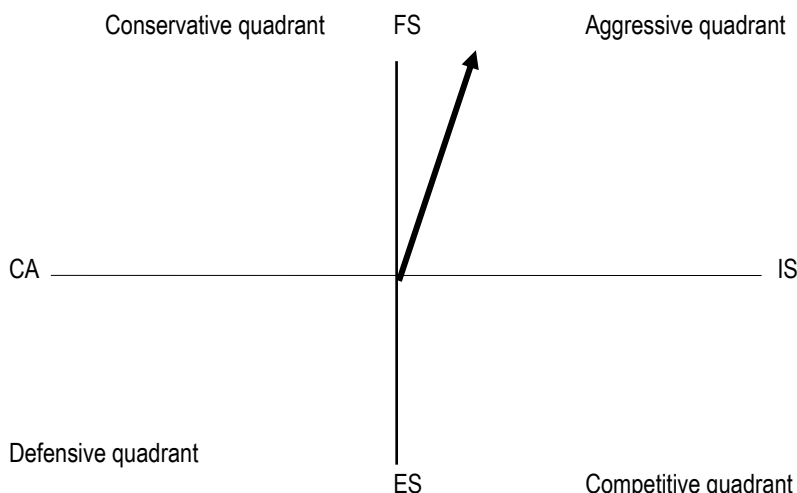
По пресметката на ФС, ИС, ЕС и ЦА векторите можат да бидат конструирани и коментирани на начин показан подолу.

Examples of SPACE matrix cases

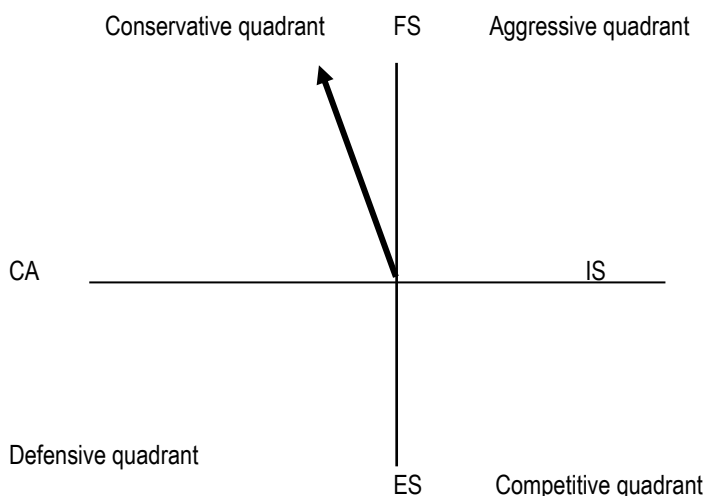
Primeri na situaciji vo SPEJS matrica i komentar



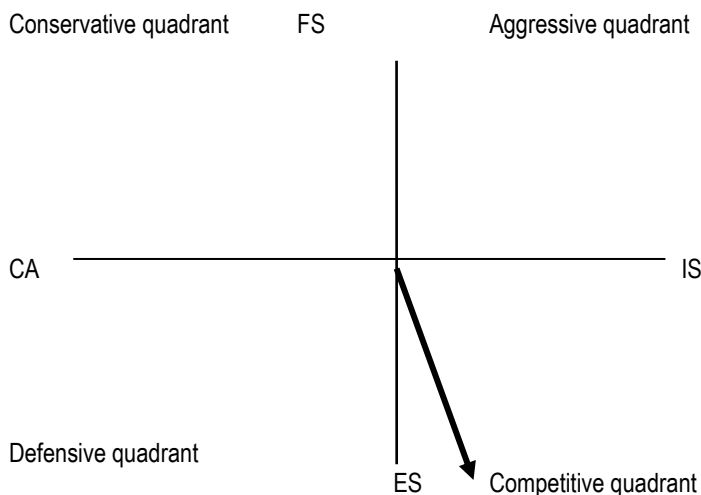
FS - Financial Strenght
 CA- Competitive Advantage
 IS- Industry Strenght
 ES - Environmental Stability
 Case (FS = +4 , IS= +4)
Aggressive position. A financially strong firm that has major competitive advantages in a growing and stable industry
Agresivna pozicija na finansiski mo}na firma so konkurentaska sposobnost i prednosti vo raste~ki i stabilen industriski sektor.



FS - Financial Strenght
 CA- Competitive Advantage
 IS- Industry Strenght
 ES - Environmental Stability
 Case (FS = +5 , IS= +1)
Very aggressive position.
 Extremely financially strong firm, that dominates because of strong financial power (probably monopol) in a relatively stable sector.
Mnogu agresivna (monopolaska) pozicija. Slu~aj na finansiski ekstremno mo}na firma (najverojatno poradi monopolaska polo`ba) vo relativno stabilen sektor. Tipi~en slu~aj za monopolite



FS - Financial Strenght
 CA- Competitive Advantage
 IS- Industry Strenght
 ES - Environmental Stability
 Case (FS = +4 , CA= +1)
Conservative position.
 The company has achieved financial strenghtn in a stable industry that is not growing. But, the firm has no competitive advantage , which can be disadvantage in the next few years. The managers should think more strategically.
Konzervativna pozicija
 Kompanijata ima postignato finansiska sila vo stabilna industrija {to nema raste`. Firmata nema konkurentaska sposobnost , {to mo`e da bide nedosta-tok vo slednite godini. Menaxerite bi trebalo da



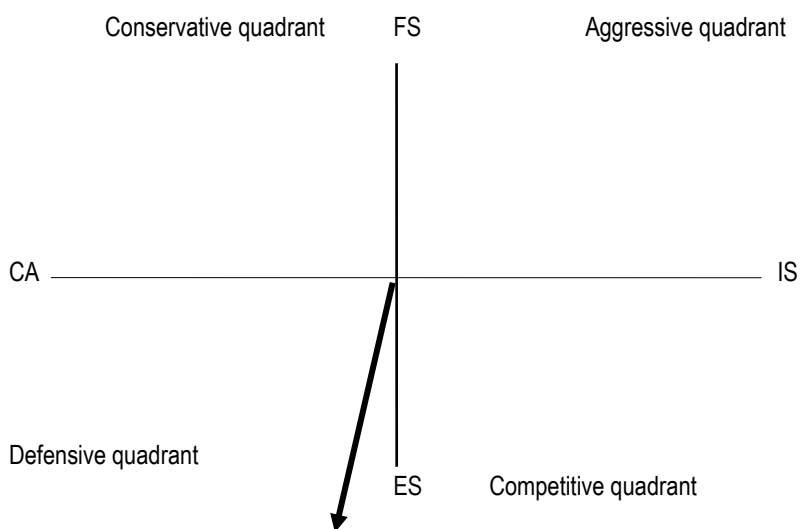
FS - Financial Strength
CA- Competitive Advantage
IS- Industry Strength
ES - Environmental Stability
Case (IS = +1 , ES= -2)

Competitive position.

The company is competing very well in an unstable industry sector . The managers keep sailing on the open sea.

Konkurentna pozicija

Kompanijata se natprevaruva mnogu dobro vo nestabilen industriski sektor, a menaxerite dobro se dr`at na "otvoreno more".



FS - Financial Strength
CA- Competitive Advantage
IS- Industry Strength
ES - Environmental Stability
Case (CA = -1 , ES= -5)

Very defensive position.

Extremely difficult situation for the firm. It has serious financial troubles , the industry is unstable and the PESTLE environment is unpredictable. The top-managers should make very heavy decisions for survival : retrench, bankruptcy or liquidation.

Mnogu defanzivna pozicija

span of control.

A number of subordinates who report directly to a given manager or supervisor.

Опфат на менаџмент. Број на потчинети работници (службеници) кои директно комуницираат и одговараат за својата работа кон претпоставениот . Обично се движи 3-7.

Sound business and corporate practices Introduction & Guidelines

The success of a company / organisation in the long-term depends not only on : strategy, competent management , valuable assets & market.

Добри деловни и корпоративни обичаи Вовед и насоки

Успехот на компанија-организација на долги патеки зависи не само од : стратегијата, компетентниот менаџмент, вредноста на капиталот и пазарот.

A company must maintain good relationship with all stakeholders : customers, shareholders, lenders, employees, suppliers, the community in which operates, Government and local authorities.

Компанијата мора да одржува добри односи со сите заинтересирани страни: купувачи, акционери, креди-тори, вработени, добавувачи, локалната заедница во која работи, влада и локални власти.

Lenders and Investors who have a long-term view, especially foreign, before entrusting their money in our company or organisation, will want to see that it has stable relationship with all these stakeholders, as a part of their due diligence exercise before they make commitment.

Relations with customers. A loyal customer is essential for the success of any company.

Lenders and investors expect commitment to:

provide goods-services-works of consistent quality at competitive prices.

deal with customers in a transparent way. Give them reliable information on the goods & services provided.

Specific actions in SM

merger. When two organisations of about equal size unite to form one enterprise

acquisition. When a large company /organisation purchases (acquires) a small firm.

takeover. When an acquisition or merger is not desired by both parties.

hostile takeover. When an acquisition comes with hostile behaviour of the purchaser: attack on the stocks, manipulation with the stockholders, use of insiders etc.

Strategic analysis of a company-organization

Strategic analysis (according EU Handbook of Management consulting, 1996) contains:

1. The core business purpose of the company-organisation (in a fact it is the mission statement)

2. The business units (SBUs)

3. The strategic position of company-organisation as a whole and strategic positions of SBUs, with Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis, both current and in the future.

4. The strategic potential of the company-organisation and SBUs. This include: financial analysis, assessment of the Product life cycles.

5. The competitive position of the company-organisation and SBUs within the structure of industry, especially Five competitive forces analysis (M. Porter). How the company-organisation can affect (on long-term basis) these forces?

6. Other significant factors:

- the proportion of product value that company and its SBUs are able to capture for them-selves (Value Chain analysis)
- How the forces of supply-demand affects the pricing and profits.

Strategic management for SMEs

SM for SMEs. It is very often less formal than for the large firms. The most important strategic issues for SMEs are:

- SWOT Analysis
- Mission of the business and strategic objectives development
- Weak point analysis within SMEs
- Investment advice

Кредиторите (заемодавачи) кои ги гледаат работете на подолг рок, особено странските, пред да ги доверат своите пари во нашата компанија-организација, ќе сакаат да видат дека истата има стабилни односи со сите споменати стейкхолдери, како дел од нивниот ДД (две дилегенце) пред да донесат одлука.

Односи со потрошувачите. Лојален потрошувач е важен за успехот на секоја компанија. Кредиторите и инвеститорите очекуваат насоченост кон добри услуги и работи, при константен квалитет и конкурентни цени.

треба да се работи со купувачите на транспарентен начин. Давајте им сигурни информации за стоки и услуги што ги пружате.

Специфични акции во стратегискиот менаџмент

Спојување. Кога две компанији- организации од иста величина се обединуваат за да формираат една фирма.

аквизиција. Кога една компанија купува помала фирма.

Превземање. Кога соединувањето или купувањето не е договорено од двете страни, туку е со берзански трансакции.

Непријателско превземање. Кога аквизицијата доаѓа со непријателско однесување на купувачот: например напад преку берза, манипулација со акционерите, употреба на инсајдери (петта колона) итн.

стратегиска анализа на компанија-организација

Стратегиска анализа (ЕУ Хандбоок оф Манаџмент консултинг, 1996) содржи:

1. Суштинската бизнис цел на една компанија-организација (што е всушност изјава за мисија)

2. Кои се деловните единици или СБУ (Стратегич Бизнис Унит).

3. Стратегиската позиција на една компанија-организација во целина, како и стратегиските позиции на секоја единица, заедно со СВOT анализа (јаки и слаби страни, можности и закани), сегашните и во иднина.

4. Стратегиски потенцијал на една компанија-организација и на единицата. Ова вклучува: финансиска анализа, како и анализа на Животниот циклус на производите.

5. Се изработува конкурентноста (конкурентската способност) на компанијата и сите единици во структурата на секторот, особено Анализата на Петте конкурентни сили (Мајкл Портер, Харвард). Како компанијата може (ако воопшто може) долгорочно да влијае на овие сили?

6. Анализа на други значајни фактори:

- на кој дел од вредноста на производот / сервисот, може компанијата (и нејзините ќерка) да влијае, односно кој дел од таа вредност може да ја задржи за себе (синџир на вредности).
- Како силите на понуда-побарувачка влијаат на формирањето на цените и профитот.

Стратегиски менаџмент за МСП

СМ за МСП. За малите фирми стратегиското планирање е помалку формално отколку за големите фирми.

Најважни стратегиски прашања за МСП се:

- СВOT анализа(јаки и слаби страни, можности и закани)
- Развивање на мисија и цели на бизнисот
- Анализа на слабостите на едно МСП
- Советување при инвестирање
- Помош во промоција

- Favoritism in promotion
- Misleading financial reporting
- Нејасни финансиски извештаи

Status - an assessment of the present position which answers the question : Where we are ? статус. Пристап кон сегашната позиција на компанијата што одговара на прашањето: каде сме сега?

synergy. The combined effect of two or more things , processes, that exceed the sum of their individual values. Синергија. Комбиниран ефект од две работи, процеси, кои го надминуваат збирот на нивните поединечни вредности. Ефект познат како: $2+2= 5$

Effect known as: $2 + 2 = 5$

SWOT analysis

СВОТ анализа

Always empty space	S- List of STRENGTHS 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	W- List of WEAKNESSES 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
O- List of OPPORTUNITIES 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	SO -strategies SO strategies use the existing strenghts of the company in order to take advantage of the external opportunities. All top-managers would like to be in this box. SO strategies are offensive . The companies/ organisations being in boxes WO , ST or WT will make every effort to get into SO-box, where they can play offensively.	WO strategies The aim of WO is to improve internal weaknesses , by taking advantage of external opportunities. Sometimes external opportunities exists, but the weaknesses are so big that prevent the firm to take advantage of opportunities. It is frustrating to be in this box.
T - List of THREATS 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ST strategies Use strenghts to avoid threats. This is defensive strategic action. Only big and mighty companies/ organisations have so big strenghts to overcome threats. For many Global companies-organizations , playing on the global market , this strategy is very common.	WT strategies These are defensive tactics with aim to reduce internal weaknesses and avoiding environmental (see PESTLE) threats. it is not comfortable being in this box. This is fight for survival . The exit strategies are: merge, retransch , bankruptsy or liquidation.

Sekoga { prazen prostor	S- Da se navedat SILNITE strani 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	W- da se navedat SLABOSTI 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
O- Да се наведат МОЖНОСТИ 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	SO -стратегии СО стратегиите ја земат во пред-вид силината на фирмата со цел да се искористат надв. можности. Сите менаџери сакаат да бидат во ова поле. СО -стратегии се офанзивни. Фирмите кои се во полињата ЊО , СТ и ЊТ прават напори да влезат СО-полето, од кое понатаму ќе развиваат офан-зивни стратегии .	WO стратегии Цел на ЊО е да ги подобри слабите страни со искористу-вање на надворешните мож-ности . Се случува да посто-јат можности, но да внат-решните слабости се толку големи да фирмата не може да ги искористи можностите. Фрустрирачки е да се биде во ова поле.
T - Да се наведат ЗАКАНИ 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ST стратегии Се употребува веќе стекнатата сила да се избегнат заканите од надворешната околина. Ова се дефанзивни стратегии . Само го-лемите фирми имаат сила да ги совладуваат заканите (МСП не се моќни за такво нешто). За компа-ниите кои работат глобално на светскиот пазар оваа стратегија е многу честа .	WT стратегии Овие стратегии се дефанзив-ни , со цел да се смалат слабостите, а во исто време да се избегнат заканите од ПЕСТЛЕ околината. Не е лесно да се биде во ова поле, тоа е борба за опстанок. Можни излези се: спојување, кастерење (регрупирање) или ликвидација.

T

Tactic- methods of using resources to reach goals. It helps to answer the question: How we can get there ? technology management. How the company /organisation invests in new technologies and uses all existing technologies.

Technological forces

Dramatic changes in technology (especially in high-technology innovations) have dramatic strategic impact on many companies-organisations. Nearly all modern equipment is based on micro-processors and CAD (computer-aided design). So, technological forces must be included in SWOT both on side of external Opportunities and Threats . Technological changes can reduce or eliminate cost barriers between businesses and can easily ruin the company strategy. Critical decisions based on new technologies . Some sectors of economy are more affected by technological development . For example: communications, electronics, pharmaceutical and multimedia industries. In the analysis of the Five competitive forces (M. Porter) very strong force is **substitute of new product** and industry analysis must take into account the technological forces.

T

Тактика. Метода со употреба на ресурси да се постигнат целите. Помага во одговор на прашањето: Како ќе стигнеме до целта ? менаџмент (управување) со технологија . Начин на кој една компанија -организација инвестира во нови техно-логии и како управува со постоечките технологии.

Технолошки двигатели

Драматичните промени во технологијата (особено високо технолошките иновации) имаат големо стратеги-ско влијание на многу компании-организации. Денес сета модерна опрема е базирана на микро-процесори и ЦАД (цопутер-аидед десигн) или комјутерска подршка. Затоа, технолошките сили мора да бидат вклучени во СВOT анализата и тоа на страната на надворешни можности и закани . Технолошките промени можат да ги намалат или елиминираат трошковните бариери меѓу поедини бизниси и лесно можат да ја срушат стратегијата на компанијата. Критични одлуки базирани на новите технологии. Некои сектори на економијата се повеќе засегнати од технолошкиот развој. Например: комуникациите, електрониката, фармацевтската и мултимедиските индустрии. Во анализата на Петте конкуритивни сили (Мајкл Портер, Харвард) како многу силна сила се појавува **замена на нов производ** , па анализата на секторот мора да ги земе во предвид технолошките сили.

Theories in HRM

Theory "X". McGregor. Traditional theory, assuming that an average person is lazy and dislike work. The outcome of the Theory "X" is that people must be controlled, directed, threatened and punished. Motivation comes on psychological or security level.

Theory "Y". Mc Gregor. This theory states that for the most people the work is natural thing. The employees only has to learn and seek responsibility.

Theory "Z". The practice in some Japan's corporations: long-term, lifetime employment, slow evaluation & promotion, development of the specific skills, controlled career path, common spirit and welfare for all employees. This theory is human, less stressed for employees and match the Japan's industry culture.

transparency. The degree of openness in one situation. Or: how much knowledge and informations are available for the membership (stakeholders)

training. Investment in people. Must be: real, operational and rewarding.

transnational strategy (1). How the organisation positions itself with regard to the global business environment.

U

UN Global compact. Proposed by UN Gen. secretary Kofi Annan, the Global compact asks business leaders to promote and apply best business practices globally. The participating companies will post best human rights and environmental practices on a website. Many companies has agreed to participate: Daimler-Chrysler, Ericson, Deutsche Bank, nilever, Nike and many others.

V

Value chain. Separate activities in: design, production, marketing, sales, delivering etc. which form the value (price) of one product / service. The value chain analysis illustrates the company's overall customer-perceived value creation, with emphasis on the work that has to be done to produce, market, deliver, support the product/ service offered. (EU Handbook of MC).

Value chain analysis (1). Primary and supportive activities in creation product / service, and evaluation of its market value. It is Diagnostic technique which describes the activities within and around the company-organisation. This analysis can be used to identify potential sources of economic advantages and to build a competitive advantage.

The **value chain analysis (2)** - activities within and around an organization used to identify potential sources of a company's economic advantages, and to

Теории во Менаџмент на човекови ресурси

Теорија "X". Традиционална теорија, која претпоставува дека просечните луѓе се мрзливи и дека не ја сакаат работата. Од Теорија "X" произлегува дека луѓето мораат да бидат контролирани, управувани, заплашувани или казнувани. Мотивацијата се појавува на психолошко или сигурносно ниво. Ова е блиску до сфаќањата за владе-ење "со камшик".

Теорија "Y". Оваа теорија тврди дека за повеќето луѓе работата е природна појава. Вработените, во принцип, сакаат да соработуваат, само некој треба да ги научи на одредени вештини и да побара од нив одговорност. Ова е секако понова теорија и наоѓа примена во индустриски развиените земји.

Теорија "Z". Се наоѓа применета во некои Јапонски корпорации каде пракса е: долгорочно, доживотно вработување, бавна евалуација и бавна промоција, бара постепено развивање на специфичните вештини. Кариерата е контролирана, важен е заедничкиот дух на корпорацијата и благосостојбата на сите. Оваа Теоријата "Z" е хумана, помалку стресна за вработените и одговара на Јапонската индустриска култура.

Транспарентност. Степен на отвореност во една ситуација. Или со други зборови: колку информации се на располагање на сите заинтересирани страни.

Тренингот е инвестиција во човечките ресурси. Тој мора да биде вистински, оперативен и да носи награда.

Транснационална стратегија. Во прашање е како една компанија / организација се позиционира кон глобалното (светско) окружување.

ОН Глобал компакт. Иницијатива на ген. секретар на ОН Кофи Анан во која учествуваат врвни бизнис лидери со цел да се промовираат и применат најдобрите светски искуства. Компаниите кои учествуваат во иницијативата ги афирмираат на Њеб страна најдобрите примери од областа на човекови права и практиката на заштита на човекова средина. Многу светски реномирани компании земаат учество: Дајмлер, Ериксон, Дојче банк, Унилевер, Најк и многу други.

Верига на вредности. Посебни активности во: дизајн, производство, маркетинг истражување, продажба, испорака итн, што ја сочинуваат вредноста (цена) еден производ/ сервис. Анализата на "синџирот на вредности" ја илустрира вредноста на производот (но од гледна точка на купувачот!), со цел да се истакне напорот што треба да се вложи за: производство, маркетинг, испорака и поддршка на еден производ/ сервис (дефиниција на ЕУ).

Анализа на **верига на вредности (Value chain analysis)**.

Збир на примарни и помошни активности во создавање на производи / услуги, како и оценка на нивната пазарна вредност. Дијагностичка техника што ги опишува активностите во и околу една компанија-организација. Оваа анализа се употребува за да ги идентификува потенцијалните извори на економски предности, а со цел да се изгради конкурентна предност.

Анализа на **верига (синџир) на вредности** (Валуе цхаин анализис). Има за цел да ги идентификува изворите на економска предност и да ја анализира конкурентивната сила на

make an assessment of its competitive strengths (competitiveness).

The value chain analysis, originated by M. Porter (1985) was designed to show the value-added components in a company process of supplying the product / service . Each activity is analysed in terms of its cost-drivers and in relation to other activities , and than compared to those of its competitors in the same industry segment.

value chain differences - key source of competitive advantage . The company / organisation can gain a competitive advantage , by performing these strategically important activities more efficiently, better, cheaper etc.

Example of "value chain" analysis (creation of value in a company)

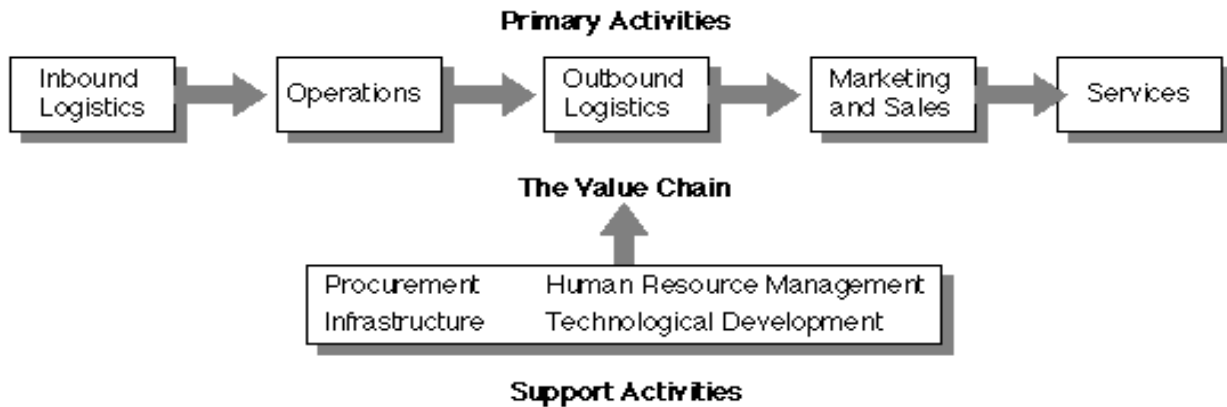
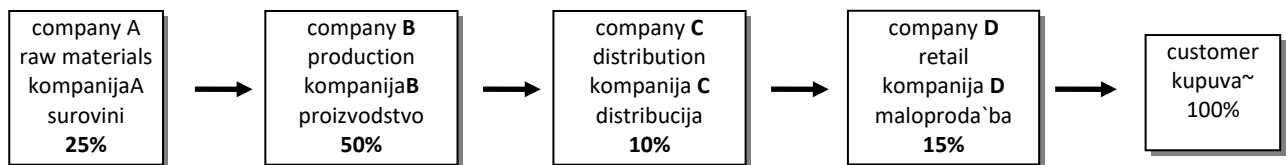
конкурентноста односно конкурентната способност).

Анализата на синџир на вредности , потекнува од Мајкл Портер (1985) и е дизајнирана да ја прикаже додатната вредност (и нејзините компоненти) во процесот на испорака на роба / услуги.

Секоја активност е анализирана од гледна точка на трошоците, а е споредена во врска со други активности и во споредба со конкурентите од истиот индустриски сегмент.

Разлики во верига на вредност - клучен извор на конкурентна предност. Една компанија може да се здобие со конкурентна предност . ако ги изведува овие стратегиски важни активности: поефикасно, подобро, поефтино итн.

Пример на **верига (синџир) на вредности** , односно создавање на вредност во една компанија. Важно за секоја компанија биде способна да "приграби" за себе што поголем процент од вредноста што ја плаќа крајниот купувач (100%).



Example of "value chain" analysis (creation of value in a company)

Пример на **верига (синџир) на вредности** (Валуе цхаин), односно создавање на вредност во една компанија. Важно за секоја компанија биде способна да "приграби" за себе што поголем процент од вредноста што ја плаќа крајниот купувач (100%).

ДОПОЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

Related to Knowledge

1. Statute of MCA 2000
2. MCA2000 Code of Ethics
3. MCA2000 Common Body of Knowledge
4. Others
 1. www.icmci.org

Related to procedure

2. Information Brochure
3. Application form
4. Case studies application
5. www.mca-2000.org