



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: м-р Зоран Сандев

***ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА
КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ
ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА***

(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Сашо Јосимовски

СКОПЈЕ, 2015



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics- Skopje



Student: Zoran Sandev

***ESTABLISHING E-BUSINESS TO INCREASE
COMPETITIVENESS ON SMALL AND MEDIUM FIRM IN
THE REPUBLIC OF MACEDONIA***

(doctorial thesis)

MENTOR

Professor Saso Josimovski, Ph.D

SKOPJE, 2015

Членови на комисијата:

- 1. Проф. д-р Сашо Јосимовски
Економски факултет - Скопје***

- 2. Проф. д-р Бобек Шуклев
Економски факултет - Скопје***

- 3. Проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје***

- 4. Проф. д-р Лидија Пулевска Ивановска
Економски факултет - Скопје***

- 5. Доц. д-р Димитар Јовевски
Економски факултет - Скопје***

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција _____

*Посветено на мојата сопруга и ќерка за
бескрајната поддршка и разбирање.*

АПСТРАКТ

Стратегијата за развој на е-бизнисот може да биде многу корисна за претпријатијата, обезбедувајќи им конкурентски предности. Стратегијата е основна формула за тоа како бизнисот да се постави да биде конкурентен, кои цели треба да ги има и кои планови и политики се потребни за постигнување на овие цели. Стратегијата на организацијата поставува фундаментални прашања за моменталната позиција на претпријатието. Во фазата на воведување на е-бизнисот, организацијата се испитува себеси и својата средина. Главните активности вклучуваат усогласување на мисијата на организацијата и нејзините цели, проверувајќи ги силата и слабостите на организацијата, пристапувајќи кон факторите на средината што влијаат врз е-бизнисот и водење анализа на конкуренцијата. За целите на планирањето на е-бизнисот, ова вклучува испитување на потенцијалните придонеси што интернетот и другите технологии можат да ги вклучат во бизнисот.

Предмет на оваа докторска дисертација претставува воведувањето на е-бизнис во претпријатијата и зголемување на нивната конкурентност. За да се утврди со кои фактори, со имплементација на е-бизнисот кај малите и средни претпријатија, се зголемува конкурентноста, се направи истражување од кое се добиени подетални информации за факторите на успех пред отпочнување на квантитативното истражување. Во теоретскиот дел од трудот и во развивањето на моделот за влијанието на е-бизнисот врз конкурентноста, нема точно дефинирани модели, туку се дефинирани модели што во себе ги вклучуваат факторите што имаат најголемо влијание врз конкурентноста, но се поврзани со имплементација на е-бизнисот. Врз основа на ова е избран моделот на Конер во кој се поставени факторите што влијаат на конкуренцијата и тоа на три нивоа, а се фактори што го опфаќаат воведувањето на е-бизнисот.

Клучни зборови: конкурентност, е-бизнис, модели на е-бизнис, клучни фактори за конкурентност

ABSTRACT

Strategy of development of electronic working process can be very useful for companies providing competitive advantages. Strategy is the basic formula for how to set up the business to be competitive, that goals should have and which plans and policies are needed to achieve these goals. The strategy of the organization sets fundamental questions about the current position of the company. In the phase of e-business, organization examining themselves and their environment. The main activities include an adjustment of the mission of the organization and its goals checking the strength and weaknesses of the organization, accessing to environmental factors affecting e-business and analysis of competition. For the purposes of e-business planning, this includes examining the potential benefits that the Internet and other technologies can engage in business.

Subject matter of this doctoral dissertation is an analysis of e-business in enterprises and increase their competitiveness. This means the way of implementation of e-business enterprises in a group of independent factors affecting competitiveness. To determine which factors in the implementation of e-business in SMEs increased competitiveness will do research that will get detailed information about the factors of success before starting a quantitative research. In the theoretical part of the paper and the development of a model for the impact of e-business on competitiveness not accurately defined models, but the models which themselves include factors that have the greatest impact on competitiveness but is associated with the implementation of e-business based on this is selected Conner model, which placed the factors that affect competition on three levels and factors which include the introduction of e-business.

Keywords: Competitiveness, e-Business, e-Eusiness models, Key factors for competitiveness

СОДРЖИНА

ВОВЕД	8
1. Актуелност на предметот на истражување	8
2. Преглед на литературата и истражувањата во областа	10
3. Предмет и цели на истражувањето	12
4. План на презентирање на материјата	13
5. Методолошка рамка на истражувањето	15
6. Очекувани резултати од истражувањето	16
7. Научен придонес	16
8. Истражувачки предизвици	17
Глава 1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ ЗА ВОДЕЊЕ Е-БИЗНИС И ФАКТОРИ НА КОНКУРЕНТНОСТ	19
1.1. Информациите во менаџерската работа	19
1.2. Информациската технологија во претпријатијата	21
1.2.1. Информации и одлуки	22
1.2.2. Информации и контрола	23
1.3. Фактори за зголемување на конкурентноста со воведување на е-бизнис	24
Глава 2. МОДЕЛИРАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИС- ПРОЦЕСИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА Е- БИЗНИС	49
2.1. Моделирање на организацијата и на бизнис-процесите	49
2.1.1. Системска анализа на организацијата	51
2.1.2. Организациски дијаграм	53
2.1.3. Моделирање на процесот	56
2.2. Менаџирање и унапредување на бизнис-процесите	58
2.2.1. Менаџирање на бизнис-процесите	58
2.2.2. Улогата на менаџерите	60
2.2.3. Цели, очекувања и контрола на бизнис-процесите	65
2.3. Процесен менаџмент	67
2.3.1. Видови процеси	68

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

2.3.2. Процесна структура и ИТ-планирање	69
2.3.3. Модел на Портер (Porter) за конкуренција во е-бизнисот	71
2.3.4. Конкурентски стратегии	78
2.3.5. Стратегии на е-бизнисот	82
2.4. Унапредување на бизнис-процесот со моделот Сикс сигма (Six Sigma)	85
2.4.1. Модел на Сикс сигма (Six Sigma)	85
2.4.2. Пристап на моделот Сикс сигма (Six Sigma) за подобрување на бизнис-процесот	87
2.4.3. Фази на моделот Сикс сигма (Six Sigma)	88
2.4.4. Алтернативни пристапи кон подобрување на бизнис-процесот	90
Глава 3. ИЗБОР НА СТРАТЕГИИ ЗА Е-БИЗНИС ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	91
3.1 Избор на соодветна стратегија за внатрешна организација за е-бизнис	91
3.1.1 Сегашна организација на претпријатието	91
3.1.2 Посакувана организација на претпријатието	94
3.1.3 Можни стратегии за внатрешна реорганизација	98
3.2 Избор на организациона структура за активности во е-бизнисот	101
3.2.1 Модели и план на структура за вршење на е-бизнис	101
3.3 Корисници на е-бизнис и нивна категоризација	108
3.4 Модел за трансформација на бизнисот од класичен во е-бизнис	111
3.4.1. Воспоставување на основа за водење на е-бизнис	111
3.4.2 Модели на водење на е-бизнис	113
3.4.3 Избор на модел	117
Глава 4. Е-БИЗНИСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	119
4.1 Информатичко општество во Република Македонија	119
4.2 Мобилни апликации и нивната улога во развојот на е-бизнисот	122
4.3 Состојби во електронската трговија во Република Македонија	125
4.4 Можности што ги нуди е-бизнисот за подобрување на конкурентноста за претпријатијата во Република Македонија	128
4.5 Правна регулација на е-бизнисот во Република Македонија	129

4.6. Искуства на претпријатијата со воведување на е-бизнисот во Република Македонија	131
4.6.1 Предности за водење на е-бизнис во Република Македонија	131
4.6.2 Практичен пример за е-бизнис во Република Македонија	135
Глава 5. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА Е-БИЗНИС ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО	139
5.1 Имплементација на стратегијата за е-бизнис	139
5.2 Процес на имплементација на е-бизнисот	152
5.3 Имплементациски активности	157
5.3.1 Временска рамка	160
5.3.2 Персонал за имплементација	162
5.4 Контрола и оценување на имплементацијата	164
5.4.1 Насочување	165
5.4.2 Корективна акција	166
5.5 Модел на Конер за воведување на е-бизнис и зголемување на конкурентноста	170
Глава 6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	174
6.1. Вовед во истражувањето	174
6.2. Дизајн на истражувањето со истражувачки прашања	175
6.3. Експлаторно истражување	175
6.3.1. Интервју со менаџери	176
6.4. Конклузивно истражување	179
6.4.1 Концепциски модел за воведување на е-бизнис и зголемување на конкурентноста	179
6.5. Селектирање и опис на примерокот	184
6.5.1. Примерок	184
6.5.2. Обработка на податоците	185
6.6. Методологија на истражувањето	185
6.6.1. Линеарна мултипла регресија	186
6.6.2. Хи-квадрат	187

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

6.6.3. АНОВА	189
6.6.4. Факторска анализа	192
6.6.5. Канонична корелациона анализа	193
6.7. Адекватност на моделот	194
6.8. Анализа и дискусија на резултатите од истражувањето	196
6.8.1. Дескриптивна анализа на примерокот	196
6.8.2. Тестирање на адекватноста на моделот	202
6.8.3. Тестирање на врските на предложениот модел	205
6.9. Потврдување или отфрлање на хипотезите	218
ЗАКЛУЧОК	223
Референци	232
Прилози	247

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Денешните претпријатија имаат можност за примена на е-бизнисот во сите деловни процеси. Во практиката, повеќето фирми постепено воведуваат одредени компоненти на е-бизнис во одделни деловни процеси. Основна причина на постепено воведување на е-бизнис во претпријатијата претставува постепениот развој на автоматизацијата на деловните процеси. Во некоја фирма за да се воведат некаков процес на електронско работење, нејзиниот соодветен деловен процес треба претходно да биде автоматизиран.

Постојат два основни предуслови за автоматизација во кој било деловен процес. Прво, треба да се дефинира, односно треба да има опис на сите работни места по деловните процеси што се автоматизираат. Со други зборови, треба да постои писмен документ во електронски облик што содржи список на задачи за секое поединечно работно место. Познавањето и употребата на е-бизнисот би требало да подразбира познавање на неговите деловни процеси. Стратегијата за развој на е-бизнисот може да им биде многу корисна на претпријатијата, обезбедувајќи им при тоа конкурентски предности. Стратегијата е основна формула за тоа како треба да се постават бизнисот за да биде конкурентен, кои цели треба да ги има и кои планови и политики се потребни за постигнување на овие цели.

Во фазата на воведување на е-бизнисот, организацијата се испитува себеси и својата средина. Главните активности вклучуваат усогласување на мисијата на организацијата и нејзините цели, проверувајќи ги силата и слабостите на организацијата, пристапувајќи кон факторите на средината што влијаат врз е-бизнисот и водење анализа на конкуренцијата. За целите на планирањето на е-бизнисот, ова вклучува испитување на потенцијалните придонеси што интернетот и другите технологии можат да ги вклучат во бизнисот.

Во фазата на имплементирање на стратегијата се направени детални краткорочни планови за водење проекти договорени при формулирање на стратегијата.

Стратегијата и извршувањето се клучни за развивањето и одржливоста на еден успешен е-бизнис. Само оние организации што успешно ќе ги интегрираат клучните

бизнис-стратегии и процеси, драматично ќе ја зголемат својата ефикасност. За да бидат успешни, организациите мора да формираат правилни стратегиски односи и да развијат ефикасни бизнис-процеси и соодветни решенија што ќе можат да излезат во пресрет на барањата на корисниците за реални услуги како за денес, така и за во иднина.

Современиот пазарен натпревар прави интензивен притисок врз деловните субјекти и бара од нив континуирано да ги подобруваат перформансите на своето работење. Секое претпријатие сака да постигне оптимални перформанси во работењето, но како воопшто да се изменат сите потребни параметри за остварување на таа цел, кога современата деловна околина е покомплексна од кога и да е. Успешното користење на нови идеи е клучно за едно претпријатие за да може да ги унапреди своите процеси, да понуди нови и подобрени производи и услуги на пазарот, да ја зголеми својата ефикасност и најважно од сè, да ја зголеми профитабилноста. Важно е претпријатијата да продолжат да инвестираат во иновации, дури и во периоди кога нивниот бизнис е во опаѓање за да бидат поконкурентни кога состојбата ќе се подобри. Бизнис-процесот на подобрување е нов пристап кон анализа на традиционалните бизнис-процеси, информатичката технологија и системи и управувањето со човечките ресурси. Самиот бизнис-процес треба да биде насочен кон подобрување за да се подобри ефикасноста на претпријатието. Состојбата на конкурентноста во еден сектор зависи од петте основни сили на конкурентност и тоа – влез на нови конкуренти, закана од супституција, моќта на купувачите, моќта за преговарање со добавувачите и ривалството меѓу постојните конкуренти. Петте сили на конкурентност го одредуваат интензитетот на конкурентноста во секторот и на профитабилноста, а најмоќната или најмоќните сили се водечки и стануваат клучни од аспект на подготвување на стратегијата (Porter, 2001).

Конкурентската предност на претпријатието во современиот пазар се остварува со брза реакција и благовремено задоволување на барањата на пазарот. За да биде конкурентно на пазарот, претпријатието треба да ги задоволи барањата на заинтересираните страни изразени преку задоволување на стандардите и другите барања. Секое претпријатие продава некаков вид на вредност за своите потрошувачи. Затоа, секое претпријатие ќе мора да открие, да најде начин како таа

вредност ќе биде подобра од конкурентската и како ќе ја дистрибуира на подобар начин од потенцијалната конкуренција. Тоа, во основа, би требало да биде конкурентска предност на секое претпријатие (Dyer and Singh, 2008).

2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА И ИСТРАЖУВАЊАТА ВО ОБЛАСТА

Кога традиционалните бизнис или корпоративни стратегии ја вклучуваат информатичката технологија и нејзините елементи, како што е интернетот и базите на податоци, тогаш тие стануваат стратегии на е-бизнисот:

стратегија на е-бизнис = корпоративна стратегија + информатичка технологија.

Денешната бизнис-средина е динамична и секоја организација, секое претпријатие што се натпреварува на глобално ниво се фокусира на одржување на ниски цени и на своите клиенти за персонализација на своите производи и услуги. Клучен фактор за успех е ефективноста, а за да можат успешно да се натпреваруваат, мора да се идентификуваат и мора да се подобрат во управувањето на клучните бизнис-процеси, што им дава вредност на нивните клиенти, добавувачи и внатрешна стабилност. Така, со фокусирање на автоматизирање, оптимизирање и постојано подобрување на клучните бизнис-процеси, претпријатијата можат да направат заложби за клиентите, вработените, партнерите, добавувачите и да воспостават една солидна конкурентна предност. Бизнис-процесот на моделирање, симулација и евалуација на различни алтернативни сценарија е потребен за подобрување на претпријатието. Со почетокот на новиот милениум и со развојот на новите комуникациски технологии, се креира нова социоекономска реалност. Овој развој особено се почувствува во светот на бизнисот, кој е под силно влијание и од други фактори, како што е глобализацијата. Се добива чувство дека светот на бизнисот е драстично променет последните дваесет години. Се вметнуваат нови изрази како „нова економија“, „информациона економија“, итн. Овие изрази ни наметнуваат чувство дека информациските технологии и интернетот имаат значајна, а можеби и круцијална улога во новата реалност на бизнисот. Во ваквиот натпревар помеѓу организациите во оваа нова реалност, се наметна проблемот за конкурентноста. Брзиот развој на информатичката и комуникациската технологија ќе овозможи

експанзија на новата економија. Комплексноста на новата економија може да се надмине само доколку се има предвид поврзувањето и вмрежувањето. Процесот на трансформација од традиционални организации во модерни флексибилни организации, како што се виртуелните, е бавен и ризичен. Но, со екипирање на вистинските кадри, кои се добро упатени во оваа област, овие ризици можат лесно да се надминат, а со тоа организацијата да ја постигне својата цел – да стане конкурентна на глобалниот пазар. Динамиката на денешната бизнис-средина наметнува константно променливи околности на кои претпријатијата мора да се приспособат и да одржат силна конкурентска предност за да осигураат опстанок. Како резултат на тоа, специјален акцент во последните неколку години се става на процесите на најмување, мотивирање и задржување на квалитетна работна сила, бидејќи токму човечкиот фактор е признаен како еден од најважните фактори во развојот и одржувањето на неопходната конкурентска предност.

Е-бизнисот не е само технолошка иновација. Неговата имплементација е повеќе менаџерски проблем, бидејќи за да работат претпријатијата ефикасно, треба комплетно да се промени организациската структура, односно активностите, процедурите и методите на деловното работење. Имплементацијата на е-бизнисот изискува нов начин на деловно работење, што овозможува поголема ефикасност и ефективност, помага при реорганизирање на деловните процеси. Во секој случај, бенефициите од е-бизнисот не може да бидат реализирани без соодветна стратегија на имплементирање, како технички така и организациски. Успешната имплементација на е-бизнисот сигурно подразбира промена на начинот на кој претпријатието го води бизнисот. За таа цел претпријатието што воведува е-бизнис треба да изврши вреднување на тековните деловни процеси и треба да го истакне влијанието на е-бизнисот. Мора да се земат предвид факторите, како што се: организациската структура, менаџерската практика, економската флексибилност, деловната култура, интерниот проток на податоци, другите апликации и релациите со трговските претпријатија.

Бизнис-моделот е метод на вршење на бизнис со кој претпријатието може да генерира приход за успешно деловно работење. Моделот детално објаснува каде е позиционирано претпријатието во синџирот на вредности и кои вредности ги вметнува во производот или услугата што ја нуди на пазарот.

За да се измери конкурентноста кај претпријатијата и нејзина градација на мала, средна и висока, според Конер (2006), на неа ѝ влијаат 18 фактори поделени во две категории, не групи: внатрешни и надворешни и финансиски и нефинансиски.

Врз основа на ова, во трудот за да се утврди влијанието врз конкуренцијата со воведувањето на е-бизнис и кои фактори ѝ влијаат, селектирани се 12 фактори со иста категорија на поделба на факторите. Со ова се опфаќаат факторите што се директно зависни од е-бизнисот, а влијаат на конкуренцијата. Од истражуваната литература за конкуренција и воведување на е-бизнис, квантитативното мерењето на овие 12 фактори ја определуваат конкуренцијата како зависна варијабла со свои три подгрупи: мала, средна и висока. Врз основа на оваа категоризација, финансиски надворешни фактори се: удел на пазарот, плаќање преку интернет, додека финансиски внатрешни фактори се: трошоци во работата, профитабилност, обем на продажба. Во групата на нефинансиски надворешни фактори се: задоволство на потрошувачите/деловните партнери и техничката зрелост, додека нефинансиски внатрешни фактори се: грижа за корисниците, маркетинг-комуникација, продуктивност на вработените, ширење на дејноста, работно време/место. Овие групи на фактори влијаат врз конкурентноста на претпријатијата со воведување на е-бизнис. Врз основа на ова е развиен концепциски модел на клучни фактори преку кој се мери конкурентноста преку воведување на е-бизнис во работењето на претпријатијата.

3. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражувањето и проучувањето на оваа докторска дисертација претставува анализата на воведување на е-бизнис кај претпријатијата и зголемување на нивната конкурентност. Ова го подразбира начинот на имплементација на е-бизнисот кај претпријатијата и групата на независни фактори што влијаат на конкурентноста.

Се направи истражување од кое се добија подетални информации за факторите на успех пред отпочнување на квантитативното истражување. Во теоретскиот дел од трудот и во развивањето на моделот за влијанието на е-бизнисот врз конкурентноста нема точно дефинирани модели, туку има модели што во себе ги вклучуваат факторите што имаат најголемо влијание врз конкурентноста, но се

поврзани со имплементација на е-бизнисот. Врз основа на ова е избран моделот на Конер, во кој се поставени факторите што влијаат врз конкуренцијата и тоа на три нивоа, а се фактори што го опфаќаат воведувањето на е-бизнисот.

Основни цели на оваа докторска дисертација се:

- преглед на теоретските основи за водење на е-бизнис;
- имплементација на е-бизнисот кај претпријатијата;
- анализирање на група внатрешни фактори што влијаат врз конкурентноста;
- анализирање на група надворешни фактори што влијаат врз конкурентноста;
- анализирање на група финасиски фактори што влијаат врз конкурентноста;
- анализирање на група нефинасиски фактори што влијаат врз конкурентноста;
- утврдување на поврзаноста помеѓу специфичните клучни фактори и нивното директно влијание врз нивото на конкурентност.

Истражувачките прашања што треба да се истражат во оваа докторска дисертација се група клучни фактори што влијаат врз конкурентноста преку воведување на е-бизнис во малите и во средните претпријатија во Република Македонија. Доколку се покаже дека воведувањето на е-бизнисот кај претпријатијата има позитивен ефект врз конкуренцијата, претпоставките ќе се потврдат и обратно.

4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Во првата глава од докторската дисертација *Теоретски основи за водење е-бизнис и фактори на конкурентност*, се фокусира на значењето на информатичката технологија во трговските друштва и нејзиното влијание за зголемување на конкурентноста. Во оваа глава се елаборираат теоретските основи за информациите во менаџерската работа, одлуките и контролата, како и на факторите за зголемување на конкурентноста.

Во втората глава *Моделирање и унапредување на бизнис-процесите во претпријатието за воведување на е-бизнис*, се истражува кои модели на е-бизнис ја унапредуваат работата на трговските друштва. Објаснети се моделирањата на бизнис процесите и нивното менаџирање како и процесниот менаџмент. Елабориран е

моделот на Сикс Сигма моделот, пристапот за подобрување на процесите и неговите фаза како и алтернативните пристапи.

Во третата глава *Избор на стратегии за е-бизнис во мали и средни претпријатија*, се фокусира на соодветниот избор на стратегија за внатрешна организација и подготовка на трговското друштво за воведување на е-бизнис во неговото работење. За да се постигне успех во изборот на стратегијата се анализира сегашната организација на трговското друштво, се определува посакуваната позиција и изборот на организациската структура. Во оваа глава се дава приказ на модели на трансформација од класичен во е-бизнис.

Четвртата глава, *Е-бизнисот во Република Македонија*, се фиксира на условите и инфраструктурата во Република Македонија за водење на е-бизнис. Дадена е елаборација на информатичкото општество, состојбата со електронската трговија во Република Македонија и правната регулација. Исто така се дава и подетален осврт на еден класичен пример за целосно водење на е-бизнис преку елаборација на трговското друштво Гроупер.

Во петтата глава, *Имплементација на стратегијата за е-бизнис во претпријатието*, се истражува имплементацијата на е-бизнисот во трговските друштва, процесот и неговите фази кои се потребни за правилна и целосна реализација на имплементацијата на е-бизнисот во трговското друштво. Се елаборирани и имплементационите активности заедно со временската рамка, персоналот кој е потребен за имплементација, насочувањата и потребната корективна акција. Во оваа глава е елабориран и моделот на Конер, кој ја дава сликата за сите клучни фактори кои влијаат на имплементацијата а конкуренцијата е зависна од нив. За реализација на истражувањето како основа е земен овој модел прилагоден за потребите на истражувањето во оваа докторска дисертација.

Во рамките на *заклучокот*, се прикажани заклучни согледувања во поделните глави, како и заклучоците од резултатите добиени од истражувањето за воведување на е-бизнис и зголемување на конкурентноста кај малите и средни трговски друштва. На крајот се дадени препораки и начини за успешни имплементирање на е-бизнисот а со тоа да се зголеми конкурентноста.

Во делот на *користена литература*, се наведени 194 библиографски единици. Според бројот и карактерот на референците, може да се заклучи дека овој труд базира

на преглед на релевантни книги, матријали, натписи и дигитални медиуми кои во најгомел дел се од англиско говорно подрачје објавени по 2005 година.

Во делот на прилози, приложен е анкетниот прашалник кој беше користен како инструмент во истражувањето.

5. МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За да се постигнат целта и успехот на научноистражувачката работа и да се добијат релевантни резултати, потребно е да се користат соодветни научноистражувачки методи. Токму заради ова, понекогаш е потребно да се комбинираат повеќе научноистражувачки методи.

При изработка на трудот се користени следните научноистражувачки методи:

1. Квалитативен метод.

Метод на опсервација. Со методот на опсервација е опфатен прегледот на теоретските основи за воведување на е-бизнис и факторите што влијаат врз конкуренцијата кај претпријатијата; се согледуваат начините што се применуваат во светот и кај нас и се прави преглед и структура на претпријатијата што користат е-бизнис.

Метод на анализа и синтеза. Со овој метод се истражуваат и се анализираат повеќе модели, како за воведување на е-бизнис, така и за повеќе групи на фактори што влијаат врз конкурентноста.

Метод на студија на случај. Овој метод се применува при анализа на конкретен случај на претпријатие што има воведено е-бизнис и анализа на факторите за конкурентност.

Метод на интервју и анкета. Во истражувањето се користи и методот на интервју и анкета за да се добијат потребни релевантни податоци за докажување на хипотезите. Но, овој метод се користи и за да се обезбеди поголема прецизност на податоците што се собрани преку прашалник за воведен е-бизнис.

2. Квантитативен метод.

Во оваа дисертација за потребите на истражувањето се користат: АНОВА (еднонасочна анализа на варијансата), тестот хи-квадрат, факторска анализа, канонична корелациона анализа и линеарна мултипла регресија.

6. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предметот на ова истражување е поврзан со истражувањето за воведување на е-бизнис кај малите и средните претпријатија и идентификација на клучните фактори на конкурентност. Од самото истражување овој труд треба да даде синтеза на теоретските претпоставки и констатации за гореспоменатата поврзаност во Република Македонија. Позначајни се следните сознанија:

- претпријатијата може успешно да воведат е-бизнис во своето работење преку соодветна анализа и избор на стратегија за да ја подобрат својата конкурентност;
- се дефинира групата фактори што се критични за зголемување на конкурентноста кај претпријатијата;
- колкаво е влијанието на поделни фактори или група фактори и во која мера ја зголемуваат конкурентноста;
- сумирање на начините за воведување на е-бизнис кај малите и средните претпријатија во Република Македонија;
- искористување на факторите што значително ќе ја зголемат конкурентноста преку воведување на е-бизнис во работењето на претпријатија.

7. НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Овој труд овозможува со поставениот концепциски модел да се даде основата за утврдување на критичните фактори за зголемување на конкуренцијата преку воведување на е-бизнис кај малите и средните претпријатија ќе за зголемат конкуренцијата и во која мера ќе биде истата. Од резултатите од ова истражување од половината претпријатија што имаат воведено е-бизнис да се идентификуваат клучните фактори што ја зголемиле нивната конкурентност на високо ниво, а тоа се:

трошоците во работата, грижата за корисниците, продуктивноста на вработените, плаќањето преку интернет, задоволство на потрошувачите/деловните партнери, работното време/место, маркетинг-комуникација и техничка зрелост. Во трудот се набројани сите фактори што директно влијаат на конкурентноста и се издвоени оние што најмногу се користени од страна на претпријатијата што веќе вовеле е-бизнис. Утврдени се дванаесет фактори, од кои осум се потврдени и може да се препознаат на која група на фактори ѝ припаѓаат. Поставениот модел овозможи да се тестира за избраните фактори и да се покаже неговата адекватност со висок степен. Методите за анализа на податоците овозможија двострано да се потврдат со два степени на адекватност, да се откријат фактори што се во директна зависност со конкуренцијата и колку тие поединечно ја подобруваат. Со методата АНОВА се тестирани факторите што се во зависност со бројот на вработените, односно со големина на претпријатието, видот на услугите, однос на потрошувачите и времето од кога го имаат имплементирано е-бизнисот. Од оваа меѓузависност се откриени кои фактори за поголема конкурентност се зависни од групата на фактори. Со факторската анализа се добиени факторите што најмногу ја објаснуваат варијансата, а со каноничната корелациона анализа во кој степен се потврдени меѓузависностите за исполнување на нивото на конкурентност.

Во трудот со поставениот модел се идентификуваа фактори што имаат директно влијание врз високото ниво на конкурентност кај македонските мали и средни претпријатија кои имаат воведено е-бизнис. Истиот модел може да се користи и за проверка на други фактори што влијаат врз конкурентноста.

8. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРЕДИЗВИЦИ

За реализација на ова истражување при собирањето, тестирањето и интерпретација на се наиде на истражувачки предизвици. При собирањето на податоците, каде бројноста на повеќе од половина целни претпријатија е неопходна за тестирање на моделот и извлекување на група фактори што влијаат на конкурентноста. При самиот избор на претпријатија се внимаваше да бидат исполнети услови, кои се неопходни за да може да дадат релевантни одговори на прашалникот.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Со вклучување на информатичка-комуникациска технологија со која се извршуваат и/или се унапредуваат бизнис-процесите се преминува од класичен начин на водење бизнис во е-бизнис. Бизнис-процесите можат да бидат:

Внатрешни: производствени/услужни процеси.

Надворешни: ориентирани кон потрошувачите и деловните партнери.

Бидејќи да се исполни критериумот за бројноста на повеќе од половина, а притоа добиените податоци се целосни и нема податоци или одговори што недостигаа, собирањето на податоците одеше бавно и со определена резерва за давање на одговорите кај испитаниците. Сепак и покрај овие проблеми се исполни потребниот минимум за успешно тестирање на моделот и овој труд на крај има свој значаен теоретски и практичен придонес. Во трудот се дадени сите фактори што имаат влијание врз конкурентноста и се избрани факторите што најмногу се значајни за конкурентност кај македонските мали и средни претпријатија и се тестирани во моделот. Со анализа на податоците за претпријатија што имаат воведено е-бизнис се идентификувани клучните фактори што ја зголемиле нивната конкурентност на високо ниво и тоа се: трошоците во работата, грижата за корисниците, продуктивноста на вработените, плаќањето преку интернет, задоволство на потрошувачите/деловните партнери, работното време/место, маркетинг-комуникацијата и техничката зрелост.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ ЗА ВОДЕЊЕ Е-БИЗНИС И ФАКТОРИ НА КОНКУРЕНТНОСТ

1.1. ИНФОРМАЦИИТЕ ВО МЕНАѢЕРСКАТА РАБОТА

МенаѢерите не можат ефективно да планираат, организираат, водат и да контролираат, доколку немаат пристап до информации. Информацијата е извор на знаење и интелигенција која им е потребна да донесат правилни одлуки. Меѓутоа, информацијата не е иста со податоците (Philips and Wright, 2009). Податоците се сурови и неанализирани факти, како што се обемот на продажба, нивото на трошоци или бројот на потрошувачи. Информациите се податоци што се организирани на начин кој има значење, како што е дијаграмот кој покажува промена во обемот на продажбата, или трошоците со текот на времето. Самите податоци ништо не им кажуваат на менаѢерите; напротив, информацијата може да пренесува голема количина на знаење на лицето што ја прима – како менаѢерот, кој гледа дека продажбите опаѓаат или трошоците се зголемуваат. Разликата меѓу податоците и информацијата е значајна, бидејќи една од целите на информациската технологија е да им помогне на менаѢерите да ги претворат податоците во информација за да донесуваат подобри менаѢерски одлуки.

Корисноста на информацијата за менаѢерот ја определуваат четири фактори и тоа: квалитет, навременост, целовитост и релевантност.

- **КВАЛИТЕТ** – Точноста и доверливоста го определуваат квалитетот на информацијата (Hill and Avison, 2010). Поголемата точност и доверливост, значи повисок квалитет на информацијата. За да може информациската технологија добро да функционира, информацијата што ја обезбедува мора да биде со висок квалитет. Доколку менаѢерите заклучат дека квалитетот на информацијата е низок, тие се склони да ја загубат довербата и да престанат да ја користат. Алтернативно, доколку менаѢерите ги базираат одлуките на информација со низок квалитет, може да резултира слабо, дури и штетно донесување на одлуки. На пример, топењето на јадрото на нуклеарниот реактор во Пенсилванија, во 1970-тите години, делумно било резултат на слабата информација предизвикана од неисправноста на информациската

технологија. Иако компјутерските екрани им покажувале на инженерите што го контролирале реакторот дека имало доволно вода во реакторот, неопходна да го лади нуклеарниот реактор, тоа всушност не било така. Последиците вклучувале делумно нефункционирање на реакторот и ослободување на радиоактивен гас во атмосферата.

- **НАВРЕМЕНОСТ** – Во денешниот рапидно променлив свет, потребата за навремена информација честопати значи дека информацијата мора да биде достапна во вистинско време (Basu and Muylle, 2011). Информација во вистинско време е информација што ги одразува сегашните услови. Во дејноста која доживува рапидни промени, може да биде потребно информацијата во вистинско време да биде почесто ажурирана. Авионските претпријатија ја користат информацијата во вистинско време, на бројни резервации на летовите и конкурентските цени за да ги приспособат своите цени врз основа на часовите за да ги максимизираат своите приходи. На пример, цената за летовите од Скопје до Рим може да се менува од еден час до следниот, кога се намалени цените за да се пополнат празните седишта, и кога се зголемени, кога се продадени поголем број седишта. Авионските претпријатија ја користат информацијата за резервациите во вистинско време за да ги приспособат цените во последен момент и да ги пополнат авионите и да ги максимизираат приходите. Очигледно е дека на менаџерите што донесуваат такви одлуки за цените им е потребна информација во вистинско време, особено за сегашната состојба на побарувачката на пазарот.
- **ЦЕЛОВИТОСТ** – Информацијата што е целосна им ги дава на менаџерите сите информации што им се потребни за да вршат контрола, да остваруваат координација или да донесуваат ефективна одлука. Меѓутоа, менаџерите поретко имаат пристап до целосни информации. Напротив, поради неизвесноста, двосмисленоста и ограничената рационалност, тие треба да постапуваат со нецелосна информација. Една од функциите на информационите системи е да ја зголемат целовитоста на информациите што им се на располагање на менаџерите.
- **РЕЛЕВАНТНОСТ** – Информацијата што е релевантна, е корисна и погодна за определени потреби и прилики на менаџерите. Нерелевантната информација е

бескорисна и може да му наштети на извршувањето на зафатениот менаџер, кој мора да потроши значително време за да определи дали информацијата е релевантна. Со оглед на огромните количини на информации на кои се изложени менаџерите, и ограничените способности на луѓето за обработка на информациите, луѓето што ги дизајнираат информационите системи треба да бидат сигурни дека менаџерите добиваат само релевантни информации.

Денес, менаџерите сè повеќе ги користат софтверските агенти за да ги скенираат и да ги сортираат влезните е-пораки, и да им даваат приоритет. Софтверски агент е софтверска програма, која може да баде употребена да извршува едноставни задачи, како што е скенирање на влезните информации за доверливоста за да ги ослободи менаџерите од одредени тешкотии. Покрај тоа, со регистрирање и анализирање на напорите на менаџерите да им даваат приоритет на влезните информации, софтверскиот агент може да ги имитира преференциите на менаџерите, и со тоа поефективно да ги извршува таквите задачи. На пример, софтверскиот агент може автоматски да се репрограмира за да ја смести влезната е-пошта од шефот на менаџерот (Pigneur, 2002).

1.2. ИНФОРМАЦИСКАТА ТЕХНОЛОГИЈА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Информациската технологија е збир на методи или техники за стекнување, организирање, складирање, манипулирање и пренесување на информации (Chang and Yen, 2011). Менаџментскиот информациски систем (МИС) е специфична форма на информациската технологија, која менаџерите ја одбираат и ја користат за да создадат специфични, детални информации што им се потребни ефективно да ги извршуваат своите улоги. Менаџментските информациски системи постојат откако постојат и претпријатијата. Пред ерата на компјутерите, повеќето системи биле базирани на хартија: службениците ги запишувале важните информации во документи (честопати во два или три примероци), и во форма на зборови и броеви, и примерок од документот испраќале на наредените, потрошувачите или добавувачите, а останатите примероци ги складираше во досиеја, за идна употреба.

Брзите предности на моќта на информациската технологија, особено преку развивањето на сè повеќе софистицираните компјутерски хардвер и софтвер, имаат фундаментално влијание врз менаџерите, нивните претпријатија и нивните добавувачи и потрошувачи (Hinton, 2003). Некои нови информациона технологии, како системите на менаџментот на залихите и менаџментот на односот кон потрошувачот, толку придонесуваат за извршувањето, што претпријатијата кои не ги усвојуваат или неефективно ги имплементираат, стануваат неконкурентни, во споредба со претпријатијата што ги усвојуваат. Во текот на 2000 година голем дел од зголемената продуктивност и ефикасност на бизнисот и се припишуваше на напредната информациска технологија. Менаџерите имаат потреба од информации поради три причини: да донесуваат ефективни одлуки, да ги контролираат активностите на претпријатието и да ги координираат активностите во претпријатието.

1.2.1. Информации и одлуки

Многу функции на менаџментот (планирање, организирање, водење и контролирање) се однесуваат на донесувањето одлуки. На пример, менаџерите на маркетингот мора да одлучат каква цена да одредат за производот, какви дистрибутивни канали да употребуваат и какви пораки за рекламирање да истакнуваат. Менаџерот за производство мора да одлучи колкава количина на производи да произведе и како да ги произведе. Менаџерот за набавка мора да одлучи од кого да ги набави влезовите и колку залихи од влезовите да одржува. Менаџерот за човечки односи мора да одлучи колку вработени треба да бидат платени, како треба да бидат обучени и какви бенефиции да им бидат дадени. Менаџерот за инженеринг мора да донесе одлуки за дизајнот на новиот производ. Врвните менаџери мора да одлучат како да ги алоцираат оскудните ресурси меѓу конкурентните проекти, како најдобро да го структурираат и да го контролираат претпријатието и каква стратегија на бизнис-ниво да спроведуваат. Независно од нивната функционална ориентација, сите менаџери треба да донесуваат одлуки за работи како што е, како да го оценат извршувањето на работните задачи на подредените (McKay and Marshall, 2004).

Донесувањето на одлуките не може да биде ефективно при недостиг на информации. За да донесат ефективни одлуки, на менаџерите им се потребни информации, како внатре од претпријатието, така и од надворешните стејкхолдери. На пример, кога се одлучува за цената на производот, на менаџерите на маркетингот им е потребна информација како потрошувачите ќе реагираат на различните цени. Потребна им е информација за трошоците на единицата, бидејќи не сакаат да постават цена под трошоците за производство. Исто така, потребна им е информација за конкурентската стратегија, бидејќи стратегијата на цените треба да биде конзистентна на конкурентската стратегија на претпријатието. Некои од овие информации ќе дојдат надвор од претпријатието (на пример од истражувањата на потрошувачите), а некои внатре од претпријатието (информациите за трошоците за производство на единицата, доаѓаат од производството). Како што наведува овој пример, способноста на менаџерите да донесуваат ефективни одлуки се заснова на нивната способност да стекнат и да обработат информации.

1.2.2. Информации и контрола

Контролирањето е процес со кој менаџерите регулираат колку претпријатието и неговите вработени ефикасно и ефективно ги извршуваат активностите неопходни за остварување на организациските цели. Менаџерите остваруваат контрола над организациските активности со преземање на четири чекори (Afuah and Tucci, 2003):

1. воспоставуваат мерливи стандарди за извршувањето или за целите,
2. го мерат актуелното извршување,
3. го споредуваат актуелното извршување со воспоставените цели,
4. ги оценуваат резултатите и доколку е неопходно, преземаат корективна акција.

На пример, целта на претпријатието за доставување пакети „Глопко“ е брза испорака на пратки/пакети: 95% од пакетите што ги собира во текот на денот, да ги достави следниот ден. Низ Македонија „Глопко“ има свои претставништва (филијали кои го координираат собирањето и доставувањето на пакетите во определена област) во сите поголеми градови што се одговорни за физичкото собирање и доставување на пакетите. Менаџерите на „Глопко“ редовно го набљудуваат извршувањето на доставувањето на овие станици; доколку согледаат дека не е остварена целта од 95%,

тие одредуваат зошто и доколку е потребно, преземаат корективна акција (www.glopko.mk).

За да остварат контрола над секоја организациска активност, менаџерите мора да имаат информации. За да ги контролира активностите на филијалите, менаџерот на „Глопко“ може да има потреба да знае колкав процент на пакети доставува секоја станица на вечер. За да ја обезбеди оваа информација, менаџерот ја користи информациската технологија на „Глопко“. Сите пакети што треба да бидат пренесени до станицата се скенирани со рачни скенери од возачите на „Глопко“ што ги собираат; потоа оваа информација се испраќа безжично до главниот компјутер во седиштето на „Глопко“. Кога пакетите повторно се скенираат при доставувањето, информацијата, исто така, се пренесува до компјутерот во „Глопко“. Со пристап до компјутерот, менаџерот може брзо да утврди колкав процент од пакетите биле доставени откако биле собрани. И како оваа информација се распоредува врз основа на станица до станица.

1.3. ФАКТОРИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА СО ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС

Трошоци во работата

Во секојдневното работење за да се остварат одредени приходи, претпријатијата прават и одредени трошоци. Разликата меѓу приходите и трошоците во едно претпријатие претставува финансиски резултат од работењето (добивка или загуба).

Сите трошоци во едно претпријатие може да се поделат на:

– фиксни – трошоци што не се директно зависни од производот или услугата (на пример трошоци за кирија, струја, вода, телефон, осигурување). Фиксните трошоци не се директно зависни од обемот на произведените производи или понудените услуги;

– варијабилни – трошоци што директно се зависни од производот или услугата (на пример, трошоци за набавка на репроматеријали во производство, за набавка на

суровини за производство, за набавка на стоки во малопродажба, за канцелариски материјали, за истражување и развој, за маркетинг, за обука на вработени).

Зависноста на варијабилните трошоци и производот или на услугата е правопрпорционална, т.е. со зголемувањето на бројот на производи или понудени услуги се зголемуваат и варијабилните трошоци и обратно. Во услови на намалена побарувачка за производи и услуги како неопходно се наметнува прашањето на ефикасната контрола на трошоците во претпријатието.

Ова подразбира повисок стадиум на контрола на трошоците од таа што е веќе е воспоставена како процес. Оптимизацијата на трошоците е процес на скенирање на варијабилните трошоци и нивно намалување без нарушување на нормалните операции и на работењето на претпријатието.

Некои начини за оптимизација на трошоците се (Abraham, 2012):

- детална анализа на сите трошоци настанати во одреден временски период (најдобро е тој да биде минимум една година со цел да се добие целокупна слика за трошоците);
- анализа на сите валидни договори за користење услуги или производи од друго претпријатие и испитување на можноста за предоговарање на договорените цени со цел да се снижат;
- анализа на трошоц иза користење одредени услуги од специјализирани претпријатија;
- укинување или минимизирање на трошоците што не се неопходни за нормално функционирање на претпријатието;
- анализа и реорганизација на процесите во работењето на претпријатието.

Исто така е важно дека оптимизацијата на трошоците е стратегија што дава резултати на краток и среден рок, т.е. треба да ја зголеми и свесноста на вработените и да продолжи да се почитува во услови на нормално функционирање на претпријатието. Ефикасната контрола на трошоците треба да се спроведува во секое претпријатие со самото почнување со работа. Како примери за некои од мерките за ефикасна контрола и оптимизација на трошоците се: предоговарање на цените на услугите од другите претпријатија, детална анализа и предлози за намалување на варијабилните трошоци, како и анализа на процесите во работењето на банката. Притоа, важно е дека трошоците за обука на вработените не би требало да се

намалуваат, бидејќи инвестицијата во вработените и унапредувањето на знаењето на вработените е една од основните цели. Во однос на трошоците за маркетинг и промоција, потребно е тие да се насочуваат на најефикасен начин во различни медиуми, поради фактот дека е важно каков сигнал се праќа до пазарот и до клиентите, бидејќи клиентите се најдобрата препорака за претпријатието (Olsen and Ellram, 2007).

Само позитивниот и систематизиран пристап ќе овозможи успешно работење на претпријатијата.

Профитабилност

Работата на секој менаџер е да го управува бизнисот во денешницата и во исто време да го подготвува за иднината. Една од алатките за подобра подготовка е да се обиде на некој начин да ја предвиди иднината. Доколку претпријатието знае како ќе изгледа иднината, ќе биде подготвено за таа иднина. Доколку може да се види само во една секунда во иднината, живот ќе биде многу едноставен. Процесот што може приближно да ги даде координатите за иднината се нарекува предвидување.

Наједноставно кажано, предвидувањето претставува поглед во иднината или проценка на иднината, односно одговор на прашањето: Како ќе изгледа иднината?

Во случајот на еден менаџер, предвидувањето се однесува на тоа како ќе изгледа неговиот бизнис во иднината. Предвидувањето на иднината не е едноставна задача и менаџментот не може да очекува дека ќе има 100% точност на она што го предвидел. Но, вистинското прашање е: Колкава е разликата помеѓу реалноста и она предвиденото? Дали е 10%, 20%, 50% или пак катастрофални 100%?

Корисно е да се знае иднината. Но, менаџментот нема корист од предвидување, доколку тоа предвидување ја промаши реалноста за 50% до 100%. Ваквите предвидувања се само губење време што ќе имаат драматични негативни ефекти врз менаџерот и бизнисот. Друг фактор што влијае врз точноста на предвидувањето е временската рамка за која се однесува предвидувањето. Доколку менаџерот предвидува период од еден месец, предвидувањето ќе биде поточно во однос на предвидувањето за една година. Колку иднината е поблиску до претпријатието, полесно ќе можеме да ја предвидиме.

Доколку менаџерот поминува од едно предвидување во друго, ќе ги зголеми сопствените вештини за предвидување и секој нареден процес ќе биде поточен од претходниот. Ова значи дека вештините ќе го намалат тој процент на грешки или разлики помеѓу реалноста и предвиденото.

Основни фактори што треба да се вклучат во предвидувањето се (Porter, 2005):

1. Општи бизнис-услови во заедницата во која функционира бизнисот. За локален бизнис – локална заедница, за национален бизнис – национална заедница, додека за глобален бизнис – глобална заедница.
2. Конкурентски фактори. Што е тоа што ја прави конкурентноста на пазарот, односно кои фактори прават еден бизнис да биде поконкурентен во однос на друг.
3. Трендови на пазарот. Кои се трендовите во моментот на пазарот. Што се бара?
4. Маркетинг- планови. Кои се плановите во однос на маркетингот за бизнисот во иднина.

Од овие фактори во голем дел зависи и иднината на бизнисот. Основните три предвидувања што секој менаџер би требало да ги спроведува се:

- предвидување на побарувачката,
- предвидување на продажбата,
- предвидување на трошоците.

Според Чарлс Александар (Charles Alexander), универзитетски професор, една од најважните информации за сопствениците на претпријатијата е да ја познаваат точката на рентабилност на нивните бизниси. Некој бизнис за да биде прифатлив (или проект), долната граница на побарувачката треба да биде на ниво на производството што ќе обезбеди покривање на трошоците („преломна точка“). Преломната точка го претставува она ниво на производство (и продажба) од каде што бизнисот (или проектот) преминува од зона на губиток во зона на профит. Или, со други зборови, преломната точка го претставува она ниво на производство каде што вкупните трошоци се поклопуваат со вкупните приходи. За да конструираме графикон на рентабилност, потребни ни се следните податоци (Charan, 2006):

- фиксни трошоци,
- варијабилни трошоци,
- вкупен приход.

Во практиката се јавува проблем да се групираат трошоците, поточно да се одредат кои се варијабилни, а кои фиксни трошоци. Варијабилните трошоци се оној вид на трошоци што се менуваат во зависност од обемот на производство. Од друга страна, фиксните трошоци не се менуваат без разлика дали производството се менува или не, тие си стојат фиксно – исти се. Меѓутоа, во практиката не е секогаш јасно во која група на трошоци се ставаат поединечни трошоци. Така на пример, сосема е оправдано со зголемување на приходот на претпријатието да растат и платите на вработените, меѓутоа во практиката не мора да биде случај. Исто така, ако претпријатието работи со намален приход, тоа не мора да значи дека и платите ќе се намалат ако вработените во претпријатието се здружени во јак синдикат.

Имајќи ги предвид овие факти, се предлага во варијабилните трошоци да се ставаат само оние трошоци што директно пропорционално се менуваат во однос на обемот на производство како што се:

- трошоци на суровини и репроматеријал,
- трошоци на амбалажа,
- трошоци на набавка и слични трошоци,
- сите други трошоци се сметаат како фиксни трошоци.

Според Чарлс Сојер (Charles W. Sawyer), американски политичар и дипломат, профитот е систем за палење на економскиот мотор.

За да се отвори нов е-бизнис, неопходно е да знае дали планираниот бизнис е и профитабилен/рентабилен. Во анализирањето на профитабилноста на планираниот бизнис се користат два вида на показатели. Првата група на показатели ја покажуваат парцијалната профитабилност, а се добиваат од планираните биланси на успех. Најважните показатели од оваа група се:

- стапка на деловната добивка,
- стапка на нето-добивка,
- коефициент на ефикасност.

Стапката на деловната добивка го покажува учеството на вкупната добивка/профит во вкупните приходи и се пресметува: $\text{стапка на деловната добивка} = \frac{\text{нето-добивка}}{\text{вкупниот приход}}$

Стапката на нето-добивка го покажува учество на нето-добивката во вкупниот приход и се добива: $\text{стапка на нето-добивка} = \frac{\text{нето-добивка}}{\text{вкупниот приход}}$

Коефициент на ефикасност го покажува учеството на вкупните расходи во вкупниот приход и се добива: коефициент на ефикасност = вкупниот приход/вкупните расходи.

Коефициентот на ефикасност е еден од најважните показатели на финансиската состојба на претпријатието. Доколку коефициентот е помал од еден (1), тогаш може да се рече дека претпријатието е во криза или планираниот бизнис не е ефикасен.

Производот може да биде физички или дигитален, процесот може да биде физички или дигитален и начинот на доставување може да биде физички или дигитален. Овие алтернативи прават осум коцки, од кои секоја има три димензии. Во традиционалната трговија, сите три димензии на коцката се физички, а во чистата е-трговија, сите три димензии се дигитални (коцката горе, десно). Сите други коцки се мешавина од дигитални и физички димензии.

Покрај овие показатели, постои и друга група на показатели што ја мерат „глобалната“ рентабилност/профитабилност на претпријатието. Во ова група влегуваат следните показатели (Greenberg, 2009):

- стапка на принос на сопствените средства,
- стапка на принос на вкупните вложени средства.

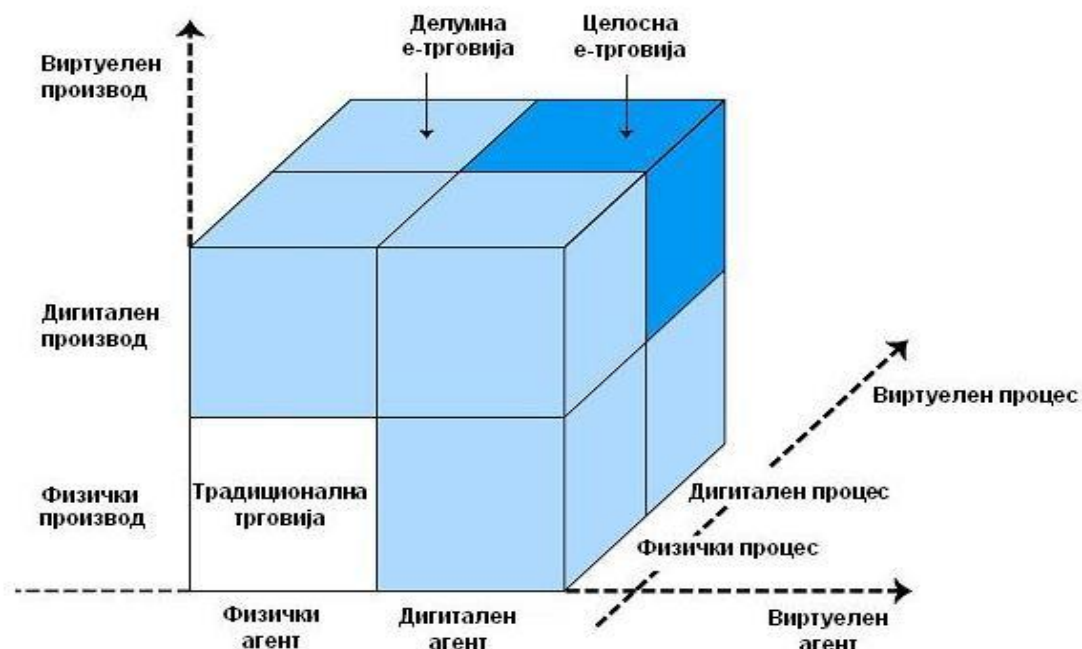
За пресметување на овие показатели се користат податоците од планираниот биланс на успех и биланс на состојба. Стапката на принос на сопствените средства (ROE – Return on Equity) го покажува износот на остварената добивка на просечно ангажирани сопствени средства и се утврдува врз основа на следната формула:
стапка на принос на сопствени средства = нето-добивка/просечни сопствени средства.

Просечни сопствени средства = сопствени средства на крајот на тековната година + сопствени средства на крајот на претходната година.

Стапката на принос на вкупните вложени средства (ROI – Return on Investment) покажува колку претпријатието остварува нето-добивка врз основа на просечно ангажирани вкупни средства и се добива врз основа на следната формула:
стапка на принос на вкупните вложени средства = нето-добивка/Просечни средства
Просечни средства = (вкупните средства на крајот на претходната година + вкупните средства на крајот на тековната година)/2. За подобро да се согледат показатели се

користат податоците од планираниот биланс на успех и биланс на состојба се прикажани на слика 1.1.

Слика 1.1. Нивоа на е-трговија



Извор: Hammer, M., Champy, J., (2003), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.*, Harper Collins, London., p.172.

Производот може да биде физички или дигитален, процесот може да биде физички или дигитален и начинот на доставување може да биде физички или дигитален. Овие алтернативи прават осум коцки, од кои секоја има три димензии. Во традиционалната трговија, сите три димензии на коцката се физички, а во чистата е-трговија, сите три димензии се дигитални (коцката горе, десно). Сите други коцки се мешавина од дигитални и физички димензии.

Ако постои барем една дигитална димензија, тој случај го сметаме за е-трговија, но само делумна е-трговија. На пример, ако купувачот купува компјутер од интернет-страницата на Дел (Dell) или книга од Амазон (Amazon.com), тоа е делумна е-трговија, зашто стоката се доставува физички. Но, ако купува електронска книга од Амазон (Amazon.com) или софтвер-производ од Бај (Buy.com), тоа е чиста е-трговија, зашто производот, плаќањето и доставувањето до купувачот се направени дигитално.

Досегашните искуства покажуваат дека иднината на е-бизнисот и искористувањето на интернетот воопшто, се темелат на потребите на новите генерации.

Трговијата бизнис-за-бизнис (B2B), е трговија што се случува меѓу компаниите што ги користат информациската технологија и интернетот за да ги поврзат и да ги координираат синцирите на вредности на различни претпријатија. Целта на трговијата бизнис-за-бизнис е да ја зголеми профитабилноста од производството и продажбата на добра и услуги. Трговијата бизнис-за-бизнис ја зголемува профитабилноста бидејќи им овозможува на претпријатијата да ги намалат нивните оперативни трошоци или бидејќи можат да го унапредат квалитетот на производот. Главната софтверска апликација за трговијата бизнис-за-бизнис е пазарот на бизнис-за-бизнис, базирана интернет-платформа за трговија, која била поставена во многу дејности за да ги поврзе купувачите и продавачите. За да учествуваат на пазарот на бизнис-за-бизнис, претпријатијата усвојуваат општ софтверски стандард, кој им овозможува да бараат и да разменуваат информации меѓу себе. Потоа, со текот на времето, претпријатија можат да работат заедно за да најдат начини да ги намалат трошоците или да го унапредат квалитетот (Salo and Karjalainen, 2007).

Користењето на информациската технологија за директно поврзување со потрошувачот, значи дека претпријатијата можат да избегнат да имаат посредници, како што се трговци на големо и трговци на мало, кои земаат голем дел од профитот, создаден во синцирот на вредности. Користењето на веб-страниците и онлајн продавниците, исто така им овозможува на претпријатијата да обезбедат многу повеќе информации за потрошувачите, за вредноста на нивните производи. Ова често им овозможува да привлечат повеќе потрошувачи и да генерираат повисоки приходи од продажбите.

Производителите на компјутерски софтвер, меѓу кои и Мајкрософт (Microsoft), Оракле (Oracle), САП (SAP) и ИБМ (IBM), побрзале да ги направат своите производи достапни на интернет за да одговорат на зголемената глобална побарувачка за софтверот за е-трговија. Претходно нивниот софтвер бил конфигуриран да работи само на определен интранет на претпријатието. Тие морале да развијат софтвер што ќе ги поврзе компјутерските системи на претпријатието со нивните добавувачи и потрошувачи.

Денес предизвикот со кој се соочуваат менаџерите е да изберат софтвер за е-трговија, кој овозможува безгранична размена на информации меѓу претпријатијата насекаде во светот. Мајкрософт (Microsoft) го промовира неговиот софтвер на интернет, кој е компатибилен со сите други софтвери Виндоус (Windows) и се натпреварува со ИБМ (IBM) и САП (SAP) за да го зголеми своето учество на овој растечки пазар на софтвери (Timmers, 2009).

Со користење на информациските менаџмент-системи базирани на компјутери, менаџерите имаат поголема контрола над активностите и операциите на претпријатието и можат да работат на унапредување на нивната конкурентска предност. Денес функцијата на информациската технологија станува многу значајна, бидејќи менаџерите за информациска технологија избираат каков вид на хардвер и софтвер ќе користи претпријатието и ги обучуваат вработените да ги користат.

Продуктивност на вработените

Вложувањето во развојот на вработените е во голем пораст и претпријатијата се подготвени да издвојат повеќе пари за своите вработени. Тоа е доказ дека квалитетот на работата, мотивацијата и продуктивноста на вработените не може да ги одржуваат само високите плати и бонуси на крајот на годината.

За да се следат промените на пазарот и во начинот на работење, неопходно е претпријатијата да ги едуцираат своите вработени за да се приспособат на моменталната состојба и за да можат да ги стекнат потребните вештини што ќе им помогнат во изградбата на своите кариери. Една од клучните желби кај вработените е желбата за напредок. Ако таа желба се совпадне со желбата на претпријатието и се вложи во развојот на тој вработен, претпријатието добива среќен и мотивиран работник. Исто така, на тој начин, претпријатијата покажуваат грижа за својот вработен, а кај вработениот се создава чувство на лојалност кон претпријатието. Лојалниот вработен ќе биде мотивиран за работа, а со самото тоа тимот ќе биде попродуктивен (Abraham, 2012).

Вложување во вработените -> лојалност -> поголема мотивација -> поголема продуктивност = повеќе пари.

Слика 1.2. Вложувања во развојот на вработениот



Извор: Eisenhardt, M.K., Brown, L.S., (2009) *Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets*, Harvard Business Review, May-June, стр. 72–82.

Има сè повеќе вработени што немаат чувство на лојалност кон претпријатието и го оставаат на цедило, а својата кариера ја продолжуваат на друго место. Некогаш беше доволно да се даде поголема плата и големи бонуси, односно да се „купи“ лојалноста. Денеска тоа не е доволно, бидејќи секогаш постои некое друго претпријатие што ќе понуди повеќе. Вложувањето во развојот на вработените и грижата за нивните желби за стекнување на нови работни вештини се покажува како еден од важните фактори што влијаат врз лојалноста на вработените. Ако претпријатието не се грижи за желбите на своите вработени и ако не вложува, вработените немаат шанса да напредуваат и да ги развиваат своите работни вештини и се чувствуваат како да стојат во место. Претпријатието е тоа што мора на сите начини да ги задржи своите вработени.

Денеска е тешко да се мотивираат вработените. Ако немаат шанса да стекнат нови работни вештини, едноставно, кога на работното место ќе применат сè што знаат, тие „горат“ и чувствуваат дека се непродуктивни. Чувството на лојалност се губи, а желбата за напредување ќе ги одведе на некое друго место (Strader, Lin, and Shaw, 2009).

Целта на секое претпријатие е сè поголем профит. Вработените се тие што носат профит во претпријатието и колку работниците се попродуктивни, толку е поголем профитот. И на крајот, сè се врти околу парите. Колку повеќе пари ќе вложи претпријатието во своите вработени, толку повеќе ќе му се врати.

Ширење на дејноста

Зголемената глобализација и употребата на новата информациска технологија придонеле за две иновации низ американските и европските претпријатија; електронски управувани стратегиски сојузи и B2B структури на мрежи. Стратегискиот сојуз е формален договор што вклучува две или повеќе претпријатија за да ги разменуваат или да ги делат своите ресурси, со цел да произведат и да развијат производ (Philips and Wright, 2009). Стратегиските сојузи се формирани бидејќи претпријатијата делат слични интереси и веруваат дека можат да имаат корист од соработката. На пример, јапонските автомобилски компании како Тојота (Toyota) и Хонда (Honda) формирале многу стратегиски сојузи со определени добавувачи за влезови, како што се автомобилски осовини, менувачки кутии и системи за ладење. Со текот на времето, овие автомобилски претпријатија работат непосредно со нивните добавувачи за да ја унапредат ефикасноста и ефективноста на влезовите, така што финалниот производ – произведениот автомобил е со висок квалитет и често може да биде произведен со пониски трошоци. Исто така, Тојота и Хонда воспоставиле сојузи и со добавувачите низ САД и Мексико, бидејќи двете компании сега градат неколку модели на автомобили во овие земји (Timmers, 2008).

Сè поголем број американски и европски претпријатија се потпираат на глобалните структури на мрежите за да остварат пристап до евтини извори на влезови. Производителите на обувки, како што се Најк (Nike) и Адидас (Adidas), се две претпријатија што екстензивно го применувале овој пристап.

Најк е најголемиот и најпрофитабилниот производител на спортски обувки во светот. Клучот за неговиот успехот е структурата на мрежата што ја креирал основачот и главен извршен директор, Филип Најт (Philip Knight), за да му овозможи на претпријатието да произведува и да продава обувки. Денес, најуспешните претпријатија се обидуваат истовремено да спроведуваат стратегија на ниски трошоци и стратегија на диференцијација. Најт рано согледал дека за да го оствари тоа, треба напорите на претпријатието да ги фокусира врз најважните функционални активности, како што се дизајнот и инженерингот на производот, додека другите, како што е производството, да им ги остави на другите претпријатија.

Најголемата функција во седиштето на Најк, Орегон, е функцијата за дизајн и инженеринг, чии членови ги пробиле иновациите во дизајнот на спортски обувки, како што се Еир Џорданс (Air Jordans), што Најк ги вовел многу успешно.

Дизајнерите користат компјутерски поддржан дизајн (CAD) за дизајнирање на обувките и електронски ги складираат сите нови информации за производот, вклучително и инструкциите за производството. Кога дизајнерите ќе ја завршат својата работа, тие електронски ги пренесуваат шематските планови за новите производи во мрежата на добавувачи и производители во Југоисточна Азија, со кои имаат формирано стратегиски сојузи (Timmers, 2008). Инструкциите за дизајнот за новите модели можат да бидат испратени на добавувачот во Тајван; инструкциите за горните кожи на обувките на добавувачот од Малезија. Добавувачите ги произведуваат деловите од обувките и ги испраќаат за финално склопување на производителот во Кина, со кој претпријатието Најк воспоставил друг стратегиски сојуз. Од Кина, обувките се пренесуваат до дистрибутерите низ светот. Деведесет и девет проценти, од 100 милиони пара обувки што ги произведува Најк, секоја година се произведуваат во Југоисточна Азија.

Ваквата структура на мрежи му овозможува на Најк две значајни предности. Прво, претпријатието Најк е способно многу брзо да одговори на промените во модата на спортски обувки. Со користење на неговиот глобален систем на информациската технологија, Најк може да ги промени инструкциите што им ги дава на неговите добавувачи буквално преку ноќ и на тој начин, за две недели, неговите странски производители можат да произведат нови видови обувки (Hill and Avison, 2010).

Второ, трошоците на Најк се многу ниски, бидејќи платите во Југоисточна Азија се само мал дел од оние во САД и ваквата разлика му овозможува на Најк предност во трошоците. Исто така, способноста на Најк да ги преместува и да ги користи странските производители за да ги произведува сите свои обувки во странство, му овозможува на Најк да одржува рамна и флексибилна структура на претпријатието. Претпријатието Најк е способно да користи релативно евтина функционална структура за да ги организира своите активности.

Употребата на структурите на мрежи рапидно се зголемува и поради фактот што претпријатијата ги препознаваат можностите што ги нудат за да ги намалат трошоците и да ја зголемат организациската флексибилност. Секоја година американските претпријатија трошат 300 милиони долари за менаџмент на синџирот на вредности. Ниските трошоци довеле до развивање на пазарите на B2B, во кои

мнозинството или сите претпријатија во дејноста (на пример производителите на автомобили), користат иста софтверска платформа за да се поврзат меѓу себе и да утврдат спецификации и стандарди во дејноста. Потоа, овие претпријатија заеднички ја набројуваат количината и спецификациите на влезовите што им се потребни и прибираат понуди од илјадници потенцијални добавувачи низ светот. Идејата е дека обемните стандардизирани трансакции можат да помогнат да се намалат трошоците на ниво на дејноста. Исто така, со развивањето на мрежата на B2B, односите стануваат постабилни и тоа придонесува за зголемување на квалитетот.

Плаќање преку интернет

Плаќањето преку интернет никогаш не било посигурно. Денес, наједноставниот и најбрзиот начин е плаќањето со платежна картичка. Претпријатијата со своите банки партнери на купувачите им гарантираат сигурност и безбедност на највисоко ниво. Клиентите податоците ги внесуваат директно на сајтот на центарот за процесирање на банката. Податоците се безбедни преку новиот безбедносен систем развиен од Виза интернационал (Visa International – Verified by Visa (VbV)) и Мастеркард интернационал (MasterCard International – Master Secure Code).

Системите на Verified by Visa и Master Secure Code се глобални програми дизајнирани да го направат онлајн шопингот побезбеден и посигурен за купувачите и трговците.

Логото на Verified by Visa и Master Secure Code се гаранција дека претпријатието го спровело електронското плаќање по најстрогите стандарди за електронско плаќање наметнати од Виза (Visa) и Мастеркард (MasterCard), (www.viza.com).

Претпријатијата воопшто не доаѓаат до податоците на клиентите за платежната картичка, бидејќи тие ги внесувате исклучиво преку сигурна врска (конекција), (<https://>) на сајтот на банката, што по завршување на плаќањето, клиентот го пренасочува назад на сајтот.

За да може картичката да се користи за плаќање преку интернет, битен предуслов е таа да е оспособена за плаќање преку интернет, што значи на позадината на картичката да има ЦВЦ-код или ЦВВ-код (CVC или CVV code). Доколку

картичката го нема ова бројче, плаќањето нема да биде возможно. Голем дел од банките нудат картички со коишто се овозможува плаќање преку интернет.

Работно време

Еден од облиците за плаќање преку интернет е преку интернет-продавница. Претпријатијата што имаат интернет-продавница, имаат голем број придобивки (Philips and Wright, 2009). на пр.:

1. Ниски трошоци и висок поврат на вложените средства. Интернет-продавниците во споредба со физичките продавници се далеку поисплатливо решение за трговија. Трошоците за нивно креирање и одржување се само незначителна фракција од трошоците за физичка продавница. Со интернет-продавницата се заштедуваат значајни средства што може да се искористат за унапредување на продажбата или експанзија на бизнисот.
2. Зголемена продажба и конкурентност преку пониски (дампинг) цени. Со интернет-продавницата се избегнуваат сите трошоци на физичката продавница. Отворањето на физичка продавница бара поголем обем на инвестиција. Со е-продавницата, покрај тоа што ќе се изврши истражување на пазарот пред инвестирањето, со многу пониски трошоци ќе се започне да се остваруваат планираните цели и ќе се креира простор за подоцнежното отворање на физичка продавница, доколку има потреба за тоа. Помалите трошоци резултираат со помали продажни цени на производите. А тоа, пак, доведува до зголемена конкурентност и зголемување на продажбата. На пример, Авон, Орифлејм (Avon, Oriflame) и сл. со години дејствуваат глобално преку трговски патници и каталожка продажба и сега на големо ги исцрпуваат сите бенефиции на интернет-продажбата без притоа да поседуваат физички продавници насекаде низ светот (со одредени исклучоци).
3. Зголемување на пазарниот потенцијал. За ова може да послужи претходниот пример со Авон и Орифлејм – Претпријатието дејствува/продава или нуди услуги на одредено подрачје. Притоа со физичката продавница се лимитирани на одредено пазарно подрачје, регион, град или населба. Но, со интернет-продавницата преку ноќ се опслужува целокупниот домашен, регионален, па и глобален пазар. Значи за исти трошоци добивате огромна можност за поврат

на инвестицијата, бидејќи потенцијалниот пазар или новокреираниот мегапазар е неколкукратно поголем.

4. Работно време 24/7. Интернет-продавницата е секогаш отворена, 24 часа на ден, секој ден во годината. И за празник и за делник. Бидејќи модерниот начин на живот наметнува сè помалку слободно време за слободни активности и шопинг, е-бизнисот има огромна придобивка од континуираното работно време, бидејќи се добиваат потенцијални купувачи што немаат или не сакаат да трошат време за шопинг или поради тоа што имаат ограничено слободно време, ги прегледуваат или ги нарачуваат производите и услугите додека се на работа, во движење преку нивните мобилни уреди (таблет, мобилни телефони, лап-топи), од кафуле, од конкурентска продавница, во вечерните часови, за викенди и сл.
5. Атрактивна презентација на производи и услуги. Атрактивната презентација на производите и услугите има огромно влијание врз нивната продажба. Најчесто малите и средните претпријатија имаат потешкотии во изнаоѓање на средства и креирање на моќна презентација со која ќе ја зголемат продажбата и ќе го изградат својот бренд. Интернет-продавницата нуди неограничена можност за атрактивната визуелна презентација на производите преку слика (сликата вреди 1000 зборови) и дизајн со што се овозможува неколкукратно зголемување на обемот на продажба. На пример, само неодоливи слики на храна, пијалаци, торти, колачи, (во стилот што го користи McDonalds) играчки, компјутери, накит, козметика, облека. Кој не би посакал да има таков производ? (www.mcdonalds.com)
6. Продажба поттикната преку интернет. Според одредени статистики, продажбата поттикната преку интернет-продавницата (web influenced) – за купување во физичката продавница се движи во просек до 42% со тенденција за пораст до 53% до 2014 год. Тоа значи компаниите што поседуваат интернет-продавница забележале зголемување на продажбата во физичката продавница за 42% во однос на оние што воопшто не поседувале интернет-продавница.
7. Можност за зголемување на продажбата преку сугестивни производи и подароци. Интернет-продавницата овозможува и дополнителна продажба преку понуда на сугестивни производи. На пример, се купува мобилен

телефон, а сугестивни производи ќе бидат разни додатоци, како футроли, торбички, мемориски картички, полначи за во автомобил.

8. Можност за продажба преку социјални мрежи и следење на навиките и желбите на потрошувачите. Интернет-продавницата овозможува промоција на производите преку социјалните мрежи како Фејсбук (facebook), Твитер (twitter) и слични и тоа целосно бесплатно. Социјалните мрежи се одлична можност за промоција на претпријатието и производите/услугите и зголемување на интересот за нив преку препораки, пофалби, лајкови, коментари, споделување на линкови и слики. Е-продавниците во комбинација со социјалните мрежи овозможуваат и следење на навиките и желбите на потрошувачите, а со тоа и поголема можност за таргетирана продажба на производите.
9. Можност за дополнителна бесплатна промоција и продажба преку пребарувачи како Гугл, Бинг, Јаху (google, bing, yahoo) и слични. Огромен е бројот на потенцијални клиенти што случајно ќе „влетаат“ во продавница само преку пребарување на Гугл. На пример, потенцијалниот клиент бара некој производ и во резултатите може да се појави линк до соодветен производ од продавницата. Па некогаш дури и да се нема намера да се нарача или да се купи, неодоливата визуелна презентација ќе го наведе потенцијалниот клиент на спротивното.
10. Одржување на конкурентноста. 87% од купувачите во физичките продавници, трговски центри или супермаркети во Европа и во САД ги споредуваат цените на производите што сакаат да ги купат преку интернет и доколку се поевтини, ги нарачуваат од соодветната интернет-продавница. Затоа, да не се пропушта можноста да се продаде повеќе со инвестиција што неколкукратно ќе се исплати во иднина.

Распространетоста на интернетот, мобилната телефонија, постојаната потреба и желба за информации и динамичкиот животот наметнуваат нови трендови и во деловното работење. Трендовите носат задолжителни промени во тековните бизниси и постојана потреба од флексибилност и стратегиско приспособување, во спротивно на долг рок претпријатието ќе се соочува со пропаѓање и ликвидација на бизнисот (Markides, 2008).

Задоволство на потрошувачите

На задоволството на потрошувачите му се посветува посебно внимание како од теоретски така и од практичен аспект. Денес, менаџерските напори на претпријатијата мора да бидат насочени кон потрошувачите, а основна цел е испорака на таквите вредности што ќе ги задоволат нивните потреби и желби. Оттука, сатисфакцијата се јавува како предуслов за успешна соработка на потрошувачите и претпријатијата.

Всушност, сатисфакцијата, поедноставно кажано, укажува на задоволството на потрошувачите. Може да се рече дека сатисфакцијата на потрошувачите е емоционален одговор на потрошувачот за добиената корист од производот или услугата. Односно, чувство што настанува со споредување на очекувањата пред купувањето со веќе видените перформанси на производот или услугата.

Согледувањето на сатисфакцијата е потребно заради проценка за идното однесување на потрошувачите. Креираната сатисфакција на потрошувачите не е цел сама по себе, туку е важен чекор кон создавањето на лојални потрошувачи. Сатисфакцијата и лојалноста се највлијателните фактори за создавање на профит.

Иако е многу корисно мерењето на сатисфакцијата на потрошувачите, сепак таа е постапка којашто носи многубројни предизвици и проблеми. Сатисфакцијата е латентно променлива и во себе ја вклучува субјективната перцепција на потрошувачот за квалитетот на производот и услугата (Winch and Joyce, 2006). Неопходно е истражувачите, освен мерењето на сатисфакцијата, во нивните анализи да ги вклучат и сите оние варијабли што се наоѓаат на нив во причинско-последичните односи.

Континуираното следење на сатисфакцијата може да биде значаен показател на претпријатието колку тоа успеало да ја оствари својата примарна цел (пред сè профитот преку задоволување на потребите и желбите на потрошувачите) и тоа да биде патоказ во која насока и на кој начин да се зацврстат, односно да се развијат долгорочните односи со потрошувачите.

Од посебно значење за работниот успех на претпријатието е неговата умешност да им го понуди на потрошувачите нивното перципирано вреднување на производите и да им обезбеди вистински пристап до нив на пазарот. Пристапот на пазарот вклучува цела низа тактички одлуки и акции со коишто се воспоставуваат

поблиски контакти со потрошувачите (Darling, Gabrielsson, and Seristo, 2007). При сето тоа, неопходно е претпријатието да развие соодветна стратегија на понуда на своите производи и/или услуги на пазарот со цел подигање на сатисфакцијата на потрошувачите.

Грижа за корисници

Со постигнување на извонредна услуга, без исклучок се случува и зголемување на продажбата, како резултат на задоволните купувачи. Доколку се успее услугата да се задржи на извонредно ниво доволно долго време, ќе се случи најголемиот успех, а тоа е купувачите да станат лојални.

Менаџерите често се прашуваат колкав е бројот на купувачи што биле незадоволни од добиената услуга од претпријатието. Секоја поплака претставува бесплатен консалтинг, бидејќи незадоволните купувачи најчесто не го искажуваат своето незадоволство јавно и пред вработените. Едноставно, тие не се враќаат повторно. Оние „упорните“ што ќе се помачат да му укажат на претпријатието на грешките или да се пожалат, тие се купувачите што се грижат за претпријатието, односно оние што и утре сакаат да се вратат и да ги дочека подобра услуга. Останатите ќе пазарат на друго место.

Истражувањата велат дека најголема причина поради која купувачите си „заминуваат“ од претпријатието е лошата услуга. Дури 69% од купувачите го промениле местото во кое пазарат како резултат на индиферентен однос на персоналот или слабата услуга. Незадоволството од производот или од услугата е главна причина за 13% од луѓето, додека за подобрата понуда од конкуренцијата (цената) се одлучиле само 9% (Winch and Joyce, 2006).

Кога цената и асортиманот ќе престанат да бидат конкурентска предност, услугата кон купувачите станува клучна за успех (или неуспех) на претпријатието. „Ценовните војни“ никому не му одговараат и ќе мораат да престанат. На тој начин се губат финансии, што освен за повисок профит, претпријатието може да ги искористи и за подобрување на купувачкото искуство, односно да понуди поголема вредност за своите купувачи. Со намалување на цените, претпријатијата имаат помалку можност да вложуваат во она што е нивно најважно средство за работа – вработените.

За секое претпријатие купувачот е секогаш на прво место – тој е оној што ни ја дава платата. Одреден број менаџери и теоретичари тврдат дека купувачот е многу важен, но не е на прво место. Вработените се на прво место за претпријатието, а купувачите се на прво место за вработените. Само претпријатието што инвестира во своите вработени може да очекува од нив да инвестираат во купувачите за да ги инвестираат купувачите своите пари во претпријатието (Ansari and Mela, 2003).

Сите истражувања укажуваат дека однесувањето на купувачите е променето. Тие се сè помалку лојални од порано. Од една страна, конкуренцијата е зголемена, а со тоа и понудата на пазарот. Од друга страна, купувачите се подобро информирани. Имаат пристап до повеќе информации, комуницираат поинтензивно, имаат пристап на интернет и се присутни на социјалните медиуми. Дополнително, многу се повнимателни со својот буџет. Новите технологии, паметните телефони и социјалните апликации претставуваат дополнителен притисок за продавачите, бидејќи сега е полесно од кога и да е да се сподели добро и лошо искуство. Ако во минатото добрата услуга се раскажуваше на тројца пријатели, а лошата на десет, денес бројот на пријатели што можеме да ги информира купувачот со едно притискање на копчето е неколкупати поголем.

За да се задржат купувачите е од витално значење за порастот на претпријатието, бидејќи да се изгубат купувачите е премногу лесно, а да се добијат нови сè уште е многу скапо. Претпријатијата понекогаш трошат и многу големи буџети за маркетинг и рекламирање, сè со цел да ги привлечат купувачите да влезат во продажното место. Меѓутоа, честопати забораваат дека откако купувачот го посети претпријатието, понатаму останува на вработените дали и колку ќе успеат да продадат, дали ќе ги исполнат очекувањата на купувачот и дали повторно ќе го дочекаат во истото продажно место.

Истражувањата покажуваат дека, генерално, најслаби резултати има кај продажните вештини на вработените. Тие не се приспособени на модерниот потрошувач и на неговите нови навики. Не поставуваат прашања со цел да ги идентификуваат потребите на купувачите, не ги познаваат добро производите и најчесто не знаат да направат споредба помеѓу различни производи. Како резултат на тоа, тие „се плашат“ да понудат дополнителен производ, се чувствуваат како да се наметнуваат или да го притискаат купувачот. Всушност, тие немаат доволно

информации за купувачот и неговите потреби за да можат да ги задоволат, односно да му понудат нешто дополнително, што на купувачот му е навистина потребно (Philips and Wright, 2009).

Подобрувањето на услугата кон купувачите со текот на времето треба да се стреми кон достигнување на високи стандарди во услугата. Слабостите во испорачаниот и согледаниот квалитет мора да бидат идентификувани и подобрени со цел да се овозможи претпријатието да биде попрофитабилно и да расте. Продажбата на мало е во деталите. Доколку продавницата не се грижи за деталите, тогаш комплетниот комерцијален концепт нема да биде оптимален.

Пред сè, нивото на услуга што купувачите можат да го очекуваат треба да биде јасно дефинирано и тогаш механизмите треба да бидат воспоставени за да се провери дали се испорачува одреденото ниво на услуга. За да се достигне извонредна услуга, мора да се посвети внимание на секој аспект од процесот на испорачување на услугата. Оттука, потребни се конкретни правила и критериуми, т.е. услугата кон купувачите треба да биде стандардизирана, јасно пренесена на вработените и да се следи во продажното место.

Познатиот автор Том Питерс вели дека „се завршува онаа работа што се мери“. Услугата се мери како и секој друг елемент од продажбата. Единствено преку континуирано мерење, идентификување на слабостите и преземање активности за нивно подобрување, може да се очекува услугата систематски да се подобри.

Ако се постигне извонредна услуга, без исклучок ќе се случи и зголемување на продажбата, како резултат на задоволни купувачи. Доколку претпријатието успее да ја задржи услугата на извонредно ниво доволно долго време, ќе се случи најголемиот успех, а тоа е купувачите да станат лојални. Лојалните купувачи почесто ќе го посетуваат претпријатието и повеќе ќе купуваат. Тие најчесто не знаат која е цената на производите кај конкуренцијата, бидејќи таму не ни одат.

Зборот лојалност потекнува од францускиот збор *loyal* – што значи 'искреност, верност'. Вистинскиот концепт на менаџментот не поаѓа од тоа да се продаде, туку да се задоволат потребите на купувачите, со што би се создала лојалност на купувачите кон претпријатието. Позитивните искуства се пресудни во формирање на навиките кај потрошувачите, а со тоа се развива лојалност (Mukherjee and Nath, 2007).

Лојалноста на купувачите се креира, развива и се негува, доколку претпријатието има определена долгорочна маркетинг-стратегија, бидејќи многу е полесно да се задржи постојниот, отколку да се привлече нов купувач. Најлесно е задоволните купувачи да се убедат да станат лојални купувачи.

Лојалноста на купувачите може да биде константна, растечка или опаѓачка. Лојалноста на купувачите може да се однесува на (Srinivasan, 2004):

- лојалност кон претпријатието,
- лојалност кон марката,
- лојалност кон производот,
- лојалност кон вработените,
- лојалност кон локацијата на продажниот објект.

Сите овие видови лојалност ја сочинуваат вкупната лојалност.

Нивото на лојалност на купувачите е различна. Има купувачи што се многу задоволни, што ни значајните промени не влијаат врз нивната лојалност, но има и помалку лојални купувачи, кои мошне брзо, иако претходно биле задоволни со одредениот производ или услуга, знаат на мала промена на понудата да преминат кај друго претпријатие.

Доколку претпријатието има огромен број купувачи, тоа не може лесно да се контролира, но сепак може да им се поделат одредени наградни бончиња и врз база на повторно купување, тие купувачи да се евидентираат (Pigneur, 2002). Одредени компании што продаваат коли, компјутери, мобилни, лесно можат да водат евиденција за своите купувачи и можат периодично да ги информираат за новини во претпријатието по различни прашања: како развој на нови технологии, нови производи или услуги, хуманитарни и други акции и слично.

Лојалноста се создава и преку формирање навика или преку одбегнување на ризици. Доколку купувачот научи технички да користи одреден производ, тогаш и во следниот производ ќе бара слични технички решенија. Лојалноста се стекнува и преку семејната традиција, бидејќи секој во рамките на своето семејство за прв пат се запознава со одредени производи или услуги.

За најточно мерење на задоволството на купувачите, се применуваат анкетите што повремено се пуштаат, при што се анализираат сите забелешки по прашање на: цените, достапноста, транспортот, локацијата, дизајнот, бојата, квалитетот и други

прашања, кои се оценуваат како релевантни за работењето на претпријатието. Претпријатието е во состојба да го зголеми задоволството, а со тоа и лојалноста кај купувачите со намалување на цените, со подобрување на квалитетот на производите или услугите или со доделување на одредени награди за редовни купувачи, како и за купувачите што со купувањето надминале одредени парични износи. Тие надоместоци некогаш можат да бидат и големи, во смисла на одобрување на попусти, преку одобрување на одложено плаќање, а можат и да бидат симболични, како доделување на ситни подароци (чаши, чадори, маици, пенкала) (Jin, 2009). Купувачот го менува претпријатието, доколку не е задоволено неговото очекување или доколку има промени во неговата финансиска состојба, во позитивна или во негативна насока.

Маркетинг-комуникација

Интернет-маркетингот претставува посебна гранка во маркетингот во која интернетот се користи како основен медиум за комуникација. Интернет-маркетинг е користење на веб-презентациите, пребарувачите и на другите веб-инструменти со цел создавање на профит. Веб-презентацијата претставува реклама што има суштински разлики во однос на другите видови реклами (огласи, реклами во весници, брошури, каталози и сл.). Веб-презентацијата може да биде интерактивна (може да комуницира со целни групации на кои е наменета) и за разлика од другите, горенаведени, не е наметната, туку заинтересираните потрошувачи или клиенти сами доаѓаат до неа со што нејзиниот ефект го чини многу посилен (Curtis and Alden, 2007).

Сè поголемиот број веб-страници е последица на фактот дека интернетот станува најмасовниот медиум и дека со причина го нарекуваат медиум на иднината. Секој ден сè поголем број приватни и јавни претпријатија, претриемачи и организации (владини и невладини) се појавуваат на интернет не само во контекст на сајтови на стручни и продажни презентации туку и со свои официјални презентации уредени по сите професионални стандарди. Меѓутоа, со поставувањето на презентацијата на интернет не се завршува приказната за веб-маркетингот. Напротив, адекватната интернет-презентација треба да ја следи континуирана низа активности како пријава на пребарувачите и нивна оптимизација. CEO (SEO - Search Engine Optimization) подразбира низа практични активности и трикови што се преземаат заради подобри позиции во резултатите на пребарувачите, потоа промоции на веб-

презентациите, рекламирање на други веб-презентации (размена на банери), е-магазини (популарно наречени newsletters или mailing листи), дискусии и други алтернативни начини на интернет-маркетингот што се адекватни на работењето на одредено претпријатие (Basu and Muylle, 2011).

Техничка зрелост

Во секој од последните три века доминираше по една технологија. 18-тиот век беше ера на механичките системи, придружувајќи ја индустриската технологија. 19-тиот век беше ера на парната машина. Во 20-тиот век главна технологија е ИТ. Во овој век се случи и инсталацијата на телефонската мрежа, пронаоѓањето на радиото и ТВ, раѓањето на компјутерската индустрија, како и лансирањето на комуникациските сателити.

И покрај тоа што компјутерската индустрија е млада во споредба со другите индустрии, компјутерите доживеаја спектакуларен прогрес. Во првите две декади од нивното постоење тие беа централизирани, сместени во големи простории. Средно големите претпријатија и универзитетите имаа по еден или два вакви компјутери, а големите институции и повеќе. Спојувањето на компјутерите и комуникациите имаше значајно влијание врз начинот на кој компјутерските системи се организирани. Концептот на еден компјутер што се грижи за сите обработки во едно претпријатие е застарен и заменет со нов модел со голем број посебни, но поврзани компјутери. Овие системи се наречени компјутерски мрежи.

Компјутерската мрежа е колекција од автономни компјутери меѓусебно поврзани со единствена технологија. Два компјутери се мрежно поврзани ако се способни да разменуваат информации. Поврзувањето може да биде преку: бакарна жица, оптички кабли, микробранови, инфрацрвени бранови и комуникациски сателити. Компјутерските мрежи може да бидат со различна големина и форма. Всушност интернетот не е компјутерска мрежа, туку мрежа од мрежи, Веб (Web) е дистрибуиран систем што работи над интернет (Albert and Sanders, 2003).

Има голема конфузија помеѓу компјутерската мрежа и дистрибуираниот систем. Во дистрибуираниот систем колекцијата од независни компјутери се претставува кон корисниците како еден кохерентен систем. Често за оваа имплементација на овој модел е одговорен еден слој од софтверот на врвот од

оперативниот систем наречен middleware (посреднички софтвер). Познат пример за дистрибуиран систем е WWW каде сè изгледа како документ.

Во компјутерската мрежа оваа кохерентност, овој модел и софтвер се отсутни. Корисниците се во комуникација со самите машини, без системот да се обидува да направи машините да изгледаат кохерентно (Curtis, Alden, 2007). Ако машините имаат посебен хардвер и оперативни системи, тогаш тоа е видно и за корисниците и ако корисникот сака да изврши некоја програма на друга машина, тој треба да се најави и таму да ја изврши. Дистрибуираниот систем е софтверски систем што е изграден над мрежата и затоа разликата помеѓу мрежата и дистрибуираниот систем е во софтверот (посебно во оперативниот систем), а не во хардверот. Сепак има големо преклопување помеѓу овие два субјекти.

Многу претпријатија имаат голем број компјутери. Така едно претпријатие може да има посебни компјутери за следење на производството, водење на попис, за платни списоци итн. Иако секој од овие компјутери може да работи независно еден од друг, сепак ќе се јави потреба од размена на информации во претпријатието. Овде станува збор за делење на ресурси и идејата е да се направи сите програми, опрема и поважни податоци да бидат достапни за секого во компјутерската мрежа без разлика на неговата локација и ресурсите што ги има. Пример: група од вработени делат печатач. Наместо да има многу печатачи, има еден мрежен печатач со што се прави заштеда на средства, одржување и воедно се зголемува брзината.

Покрај ова делење на физички ресурси, има и друго поважно, а тоа е делење на информации. Секое средно и мало претпријатие сè повеќе зависи од компјутеризираниите информации, како што се записи за клиенти, пописи, сметки, финансиски извештаи и многу друго. Ако на една банка ѝ престанат со работа сите компјутери, таа не би издржала ни пет минути или пак ако во една фабрика со компјутерски контролирано производство престане со работа компјутерскиот систем, производството би застанало. Сите овие примери се многу зависни од компјутерската мрежа.

Во малите претпријатија компјутерите најверојатно ќе бидат во иста просторија, но кај големите компании тие можат да бидат распределени на повеќе локации во еден објект (катови или канцеларии), па дури и во еден комплекс на објекти. Сепак се јавува потреба некоја личност од Скопје да пристапи кон базата на

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

податоци во Сиднеј што е на илјадници километри оддалечена. Идејата на компјутерската мрежа е да се стави крај на „географските растојанија“.

ГЛАВА 2. МОДЕЛИРАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИС-ПРОЦЕСИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС

2.1. МОДЕЛИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И НА БИЗНИС-ПРОЦЕСИТЕ

Организацискиот систем постои насекаде околу нас затоа што „концептот на модерното општество е заснован токму на претпоставката дека луѓето дејствуваат заедно, во формални или неформални организации за да ги исполнат задачите што самите како поединци не би можеле да ги извршат“ (Ѓорѓијовски и Бојациоски, 2003). Ова укажува дека човековиот живот е вpletен и сосема зависен од организациите и од организациониот феномен. Бизнес-процесот (бизнес-методот) е дел од организацијата и претставува колекција на поврзани, структурирани активности или задачи што произведуваат специфична услуга или производ (кој служи за одредена цел) за одреден клиент.

Секој процес треба да започне некаде, затоа една од најважните работи што треба да се направи кога има моделирање на организацијата е јасно да се дефинира започнувањето на процесите во претпријатието. Бизнес-процесот е збир на активности што се дизајнирани за да се произведе одреден производ или услуга за одреден клиент или пазар. Тоа значи дека се посветува, односно се става силен акцент на тоа каков производ или услуга е направен во рамките на претпријатието, а самиот процес на тој начин претставува едно специфично нарачување на работните активности низ времето и местото, со почеток, крај и јасно дефинирани влезови и излези: структура за акција. Секој бизнес-процес, кој претпријатието треба и мора да го има, има добро дефинирана цел. Секое претпријатие мора да има причина зошто да ја прави одредена работа и треба да се дефинира во однос на тоа кои се придобивките на самиот процес што ќе ги има претпријатието како целина. Бизнес-процесите ги користат информациите за да се приспособат или пак да ги завршат дефинираните цели и активности. Информациите, за разлика од ресурсите, не се консумираат во процесот и наместо тоа се користат како дел од процесот на трансформација. Секој деловен процес е збор на активности што се повторуваат, а за реализација на процесот се потребни луѓе, методи, средства, опрема и време, при тоа се знае што е

влезна и излезна компонента (Lancaster G., & Reynolds P. 2004). Секој процес има клучни показатели за реализација, а со нивното следење се обезбедува можноста за подобрување и спремност за прифаќање на промените. Моделирањето со бизнис-процесите е деловна иницијатива, којашто со користење на информатичките системи и алатки, воведува ред во почитувањето на процесните процедури и овозможува генерирање на извештаи за состојбата на деловните процеси во претпријатието во реално време. Самите бизнис-процеси бараат комплексен пристап во подобрување на работењето на претпријатието, темел на формирањето, мерењето, анализата, подобрувањето и управувањето со процесите. Моделирањето со бизнис-процесите во основа е бизнис-филозофија, како вработените да работат заедно со примена на информатичко-комунациски технологии за да стане реалност визијата на едно претпријатие. За да се постигне комплетна автоматизација на процесите, постојат информатички системи и алатки што поддржуваат целосно управување со бизнис-процесите, вклучувајќи моделирање, анализа и следење на бизнис-процесите, нивно поврзување со целите и показателите – индикаторите, како и управување со иницијативите и постигнатите резултати. Моделирањето со бизнис-процесите е дисциплина којашто на претпријатијата им овозможува да ги идентификуваат, измерат и да ги унапредат нивните процеси. Денес може слободно да се каже дека правилното користење на информациите системи може битно да влијаат врз носењето на правилни и позитивни одлуки, како што се подобро управување со оперативните трошоци, поголема ефикасност на вработените, подобро управување со залихите, зголемен промет, поголема конкурентност и пораст на профитот на претпријатието. За да може целото претпријатие да ги разбере, контролира, подобрува и да ги користи своите процеси, на вработените треба да им се овозможи персонализиран пристап до информациите за нивните важни процеси (Albert T.C., & Sanders W.B. 2003). Софтверските решенија го обезбедуваат тоа. Софтверските алатки овозможуваат управување и трансформација на бизнис-процесите преку целосно разбирање и усогласување на процесите што се случуваат внатре во претпријатието и оптимално оперативно користење на тие процеси.

Самиот бизнис-процес:

- има цел,
- има специфични показатели,

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- има специфични резултати,
- користи ресурси,
- има голем број активности што се изведуваат во некој ред,
- може да влије на повеќе од една организациона единица – хоризонтално организациско влијание,
- создава вредности за клиентите – клиентот може да биде внатрешен или надворешен.

Слика 2.1. Бизнес-процес



Извор: Sweeney S. (2001). *The e-Business Formula for Success: How to Select the right e-Business Model, Web Site Design, and Online Promotion Strategy for Your Business*. Maximum Press. London, p.73

2.1.1. Системска анализа на организацијата

Многу претпријатија имале голем број иницијативи за промени во најразлични форми, но сепак не успеале да ги испорачаат посакуваните ветувања за зголемување на продуктивноста и моралот, намалени трошоци, намален отпад, како и најважното, а тоа е зголемено задоволството на клиентите. За секоја организациска промена постои некоја сила, причина, односно извор на таа организациска промена (Терпер С. 2000). Дали е тоа притисок од околината, дали е тоа внатрешен притисок, секоја организациска промена има своја причина, а таа причина се нарекува извор на таа промена. Организациските промени не се појавуваат сами од себе. За која било постапка што се изведува, постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина. Доколку не постои причина за одредена постапка или

дејствување, логично е дека нема да постои ниту таа постапка или дејствување. Бидејќи организациските промени се постојани во еден животен циклус на претпријатијата, секогаш ќе постојат и причини за тие организациските промени. Добро поставена организација секогаш ќе дава повеќе од други организации, има подобри перформанси и секогаш ќе се обидува своите способности да ги подигне на повисоко ниво. Добро организирана и поставена организација, секогаш ќе ги постави следните прашања: – Во што бевме денес подобри, отколку вчера? Што научивме? Дали нашето работење е професионално и ефикасно? Добро организирано претпријатие секогаш има позитивни одговори на овие и слични прашања, бидејќи тоа секојдневно работи на своите перформанси. Но, сепак, како да се направи добра организација? Денес во светот на бизнисот често се применува Мекинзли 7 модел „С“ (McKinsley 7, “S”), кој во себе содржи 7 елементи на добро поставена организација: структура, систем, стратегија, заеднички вредности, селекција, вештини, стил.

Слика 2.2. Елементи за организација



Извор: Leslie, K., Loch, M. A., & Schaninger, W. (2006), “*Managing Your Organization by the Evidence*”, *The McKinsey Quarterly*, (3): p.64.

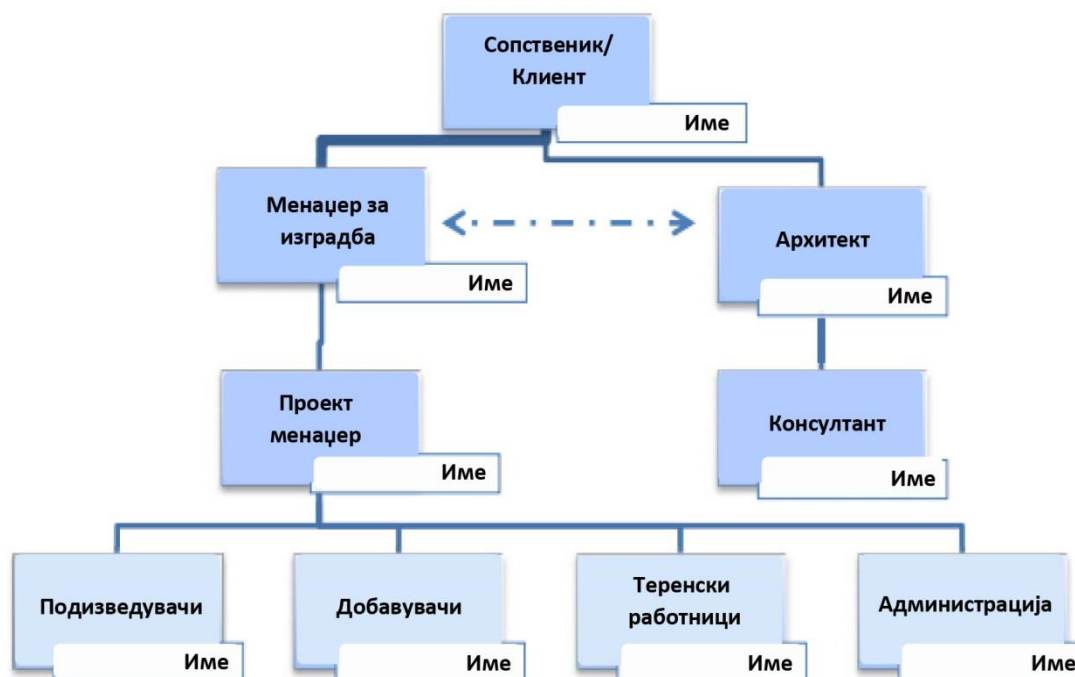
Структурата на организацијата е поставена по строга хиерархија, со јасно поставени правила како да се напредува, со јасни правила на „игра“ што им се

познати на сите вработени и секој го познава своето место во организацијата и својата перспектива. Сите вработени се заменливи и одговараат за својата работа, без разлика на кое работно место се вработени. Системите на комуникација, известување, планирање, анализа, квалитет и слично, мора да бидат поставени во согласност со генералната стратегија на претпријатието. Стратегијата претставува микс на општи мерки и активности, кои треба да се реализираат, а се со намера да се реализираат поставените цели на претпријатието (Sweeney S. 2001). Доколку се создаде една натпреварувачка клима во претпријатието и системот на вреднување е врз основа на тоа што возат вработените или какво одело носат, тогаш претпријатието е во една незавидна позиција. Меѓутоа, доколку се создаде натпреварувачка клима свртена кон пазарот, кон посакуваните клиенти, ако вработените во претпријатието се вреднуваат врз основа на нивниот квалитет на работење, колку повеќе се вреднуваат отвореноста и соработката, тогаш претпријатието има солидни предуслови да напредува. Селекцијата на способни и талентирани вработени станува императив на успешните претпријатија. Добро селектиран и обучен вработен, поставен на соодветно работно место, дава и до пет пати подобри резултати за разлика од неселектиран вработен. Доколку има вработени што се селектирани врз основа на други критериуми, а не врз основа на нивните способности, тогаш нема врвни играчи, а со тоа нема ни врвен тим со кој ќе се реализираат врвни резултати. Стилот претставува препознатлива карактеристика на одредено претпријатие. Врз основа на таа карактеристика, се разликува од други претпријатија. Стилот се однесува на начинот на работење, системот на комуникација во и надвор од претпријатието, облекување, однесување... итн. Стилот се приспособува на тимскиот дух, на желбата да им се помогне на другите вработени и како заедница да дадете сè од себе.

2.1.2. Организациски дијаграм

Дијаграмите се секојдневна потреба во бизнисите. Се користат од страна на менаџерите за донесување на поквалитетни одлуки. Многу е поедноставно кога ќе се погледне во еден графикон или пак дијаграм за да се види што се случува во бизнисот. Претприемачите, менаџерите и вработените секојдневно донесуваат одлуки, па затоа и секојдневно гледаат и споредуваат различни дијаграми.

Слика 2.3. Организациона шема



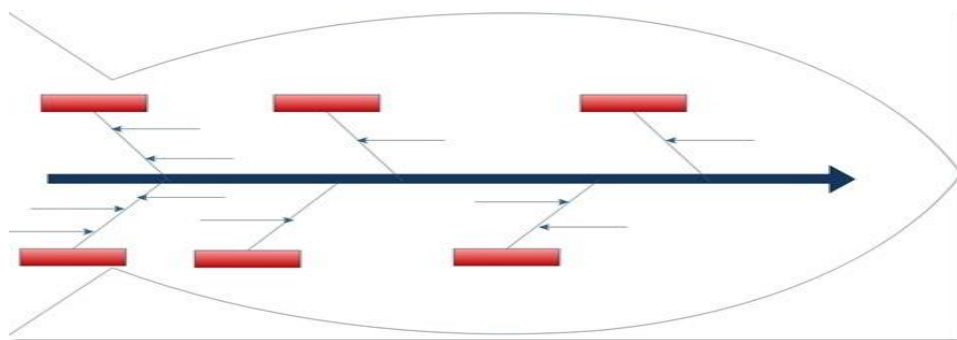
Извор: Henderson, J.C., Venkatraman, N. (2003),” *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organisations*”, *IBM Systems Journal*, 32(1), p.16.

Во оваа едноставна шема, односот помеѓу главниот менаџер, сопственикот и потрошувачот е очигледен. Без разлика колку се големи проектите, мора да постои искрен однос меѓу сопственикот и бордот, кој покажува дека главниот менаџер ја извршува работата во најдобар интерес на сопственикот. Организациониот дијаграм претставува дијаграм што ја отсликува структурата на бизнисот и меѓусебните релации помеѓу различните делови во бизнисот и помеѓу луѓето. Организациониот дијаграм се влече од систематизацијата – документ во кој се дефинирани работните места во претпријатието. Вообичаено во развиените земји кога претпријатијата сакаат да менуваат нешто во организациониот дијаграм и систематизацијата, користат експерти од областа на организациониот дизајн, што претставува една цела наука (Tetteh, E. and Vurn, J.M. 2001). Организациониот дијаграм е важен дел кај бизнисите, кај претпријатијата што веќе се прошириле и растат, претпријатијата што веќе имаат оформено различни одделенија или се во фаза на нивно оформување, што имаат сектори, групи итн. Преку организациониот дијаграм ќе се знае кој со кого

комуницира. Па така менаџментот со помош на некој експерт ќе направи квалитетен организацискиот дијаграм како на претходната слика.

Дијаграм на текот (Flow Chart) – претставува системски приод за дефинирање на сите активности што се потребни за изведување на процесот и со чија помош се елиминираат сите активности што не додаваат вредност во севкупниот бизнис-процес, а од друга страна се имплементираат новите подобрени активности. Овој дијаграм дава слика за тоа како различните фактори и чекори се поврзани во еден цел процес. Најчесто користени дијаграми се одгоре надолу, дијаграм на текот, детализиран дијаграм на текот и дијаграм на текот на работата. Првиот тип дава едноставна слика на процесот и ги претставува само главните чекори во процесот. Детализираниот дијаграм ги претставува сите информации за процесот до неговиот најситен детал, додека третиот тип претставува слика на физичкиот простор и движењето на работата низ него. Дијаграмот на рибна коска или дијаграм на причини и ефекти служи за поврзување на елементите на процесот и поврзување на можните причини на одредени ефекти. Со помош на оваа техника можат да се идентификуваат причините за одредени проблеми и да се развијат соодветни решенија што ќе се имплементираат за да се реши проблемот што е откриен. На сликата е прикажан овој тип на дијаграм.

Слика 2.4. Организациски дијаграм



Извор: Trepper C. (2000). *E-Commerce Strategies: Mapping Your Organization's Success in Today's Competitive Marketplace*. Microsoft Press, p. 31.

Анализата Парето (Pareto) се изведува преку конструирање на дијаграм Парето, кој претставува графичка презентација на последиците на одредени проблеми, проекти, активности или сè она што се набљудува во бизнис-системот.

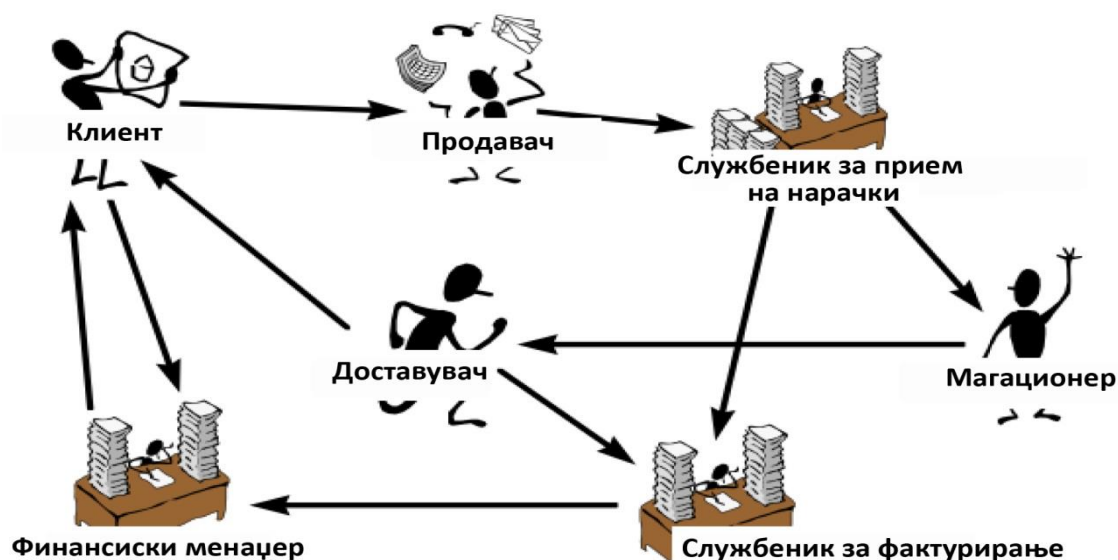
Овие последици во дијаграмот се покажуваат во опаѓачки распоред спрема големината на фреквенцијата (од последица со најголема фреквенција или јачина како прва до последица со најмала како последна). Овој дијаграм овозможува да се идентификуваат клучните проблеми во процесот на кои треба да се концентрира претпријатието. Всушност, дијаграмот има за цел да го покаже 80/20 правило во практиката, кое вели дека 20% од проблемите предизвикуваат 80% од катастрофалните последици на тие проблеми.

2.1.3. Моделирање на процесот

Современиот пазарен натпревар прави интензивен притисок врз деловните субјекти и бара од нив континуирано да ги подобруваат перформансите на своето работење. Секое претпријатие сака да постигне оптимални перформанси во работењето, но како воопшто да се изменат сите потребни параметри за остварување на таа цел, кога современата деловна околина е покомплексна од кога и да е. Денес во бизнис-светот повеќето менаџери си го поставуваат прашањето како да се реализира поврзувањето на клучните деловни процеси што треба да се контролираат и како деловните перформанси да се насочат кон саканите деловни цели? Моделирањето на процесот треба да му даде можност на претпријатието, едноставно да се следи и да се менува согласно со потребите од пазарот. На секое претпријатие му треба нешто едноставно што на една страна ќе ги покаже сите клучни елементи и нивните врски со што би можело да врши едноставни приспособувања, кои сепак се и ќе бидат реалност и потреба. Секое претпријатие треба својот бизнис да го моделира, да го менува или да го остави да му пропадне (Henderson, J.C. and Venkatraman, N. 2003 стр. 4–16). Деловните процеси се претставени со работни дијаграми, документи и активности што треба да се извршат како одговор на настаните што се јавуваат и одговорите што треба да произлезат од тие активности. Целта е, секако, да се идентификуваат тесните грла и неефикасноста, па потоа да им се направи реинженеринг за да бидат поефикасни и поефективни, обично со примена на информатичката технологија, информатичките системи и алатки. Тоа е критично кога

моделирањето на бизнис-процесите треба да се фокусира врз идентификувањето на тоа како информатичката технологија може да се користи за да се променат процесите, наместо идентификување на задачите во рамките на сегашниот процес, бидејќи денес целиот процес едноставно може да биде автоматизиран. Тоа е и целта на моделирањето на бизнис-процесот, да се идентификуваат можностите на информатичката технологија за да му овозможи на претпријатието да биде попродуктивно, да го подобри квалитетот на своите производи и услуги, да се подобри начинот на неговото секојдневно работење.

Слика 2.5. Моделирање на процесот – продаж, побарувања и обработка



Извор: Honda, G., & Martin, K. (2002). *The essential guide to Internet business technology*. Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, p.362.

Сликата 2,4 го илустрира случајот кога „ништо не е во ред“ во претпријатието, коешто има продажен оддел и само врши испорака на продадените производи. Клиентот се поврзува со продавачот, кој продава производ и ги задоволува потребите и желбите на клиентот и преговара за соодветни цени и датумот за испорака.

2.2. МЕНАЦИРАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИС-ПРОЦЕСИТЕ

2.2.1. Менаџирање на бизнис-процесите

Успешното користење на новите идеи е клучно за едно претпријатие за да може да ги унапреди своите процеси, да понуди нови и подобрени производи и услуги на пазарот, да ја зголеми својата ефикасност и најважно од сè, да ја зголеми профитабилноста. Важно е претпријатијата да продолжат да инвестираат во иновации, дури и во периоди кога нивниот бизнис е во опаѓање за да бидат поконкурентни кога состојбата ќе се подобри. Бизнис-процесот на подобрување е нов пристап кон анализа на традиционалните бизнис-процеси, информатичката технологија и системите и управувањето со човечките ресурси. Самиот бизнис-процес треба да биде насочен кон подобрување, за да се подобри ефикасноста на претпријатието. Денес кога се живее во ера на е-бизнис, едноставно формулирање на само една обична стратегија за едно претпријатие повеќе не е доволно. Исто така, од суштинско значење е дизајнот на процесот за имплементирање на стратегијата да биде ефикасен. Денес секое претпријатие треба својата иднина да ја гради и да ја гледа преку новите технологии и мотивираните работници, а ефикасен бизнис-процес започнува со посветеност на стратешката визија од високите извршни директори. Целите на претпријатието треба и мора да бидат амбициозни (Goold, M., Campbell, A., Alexander, M., 2008 стр. 308–314). Претпријатијата денес се одлучуваат за одреден бизнис-процес затоа што од него очекуваат подобрување и може да се каже дека многу често бараат десеткратно подобрување на цената, времето или квалитетот. Денес проблемите и кризите во бизнисот се случува со жестоко темпо, затекнувајќи многу бизниси неподготвени и ранливи на хаосот што го носи динамичното окружување. Влегувањето во оваа нова ера е време на огромна можност, но исто така и време на значителен ризик. А, бидејќи проблемите и кризите не можат да се избегнат, на претпријатијата им останува само да избираат како ќе се соочат со нив. Денес претпријатието на сите пазари мора да биде способно да управува и да продава во средини изложени на одредено ниво на промени. Во кризни, проблематични времиња, претпријатието треба да се менаџира така што ќе ги издржи ненадејните удари и ќе ги искористи ненадејните, неочекувани можности. Ова значи дека во кризни, проблематични времиња основите треба да се менаџираат, и тоа добро.

Кризите и проблемите се случуваат со жестоко темпо, затекнувајќи многу претпријатија неподготвени и ранливи на хаосот што го носат.

Влегувањето во нова ера е време на огромна можност за претпријатијата, но исто така и време на значителен ризик. Кризите и проблемите во претпријатието не може секогаш да се избегнат, претпријатијата секогаш мора да бидат спремни како ќе се соочат со нив. Претпријатијата мора да ги развијат вештините, системите, процесите и дисциплините за брзо да ја откријат и да ја предвидат турбуленцијата во својата средина и да ги откријат слабите точки и можностите што доаѓаат од хаосот што следува – претпријатието мора да реагира мудро и внимателно и со силна одлучност и решителност. Успехот на едно претпријатие се согледува кога извршните лидери и нивните тимови работат синхронизирано и заедно воспоставуваат точни и функционални спецификации и оптимални бизнис-процеси, а кога ќе надојдоат технолошки бариери и недоразбирања, постои договор како да се решат и да се надминат, како да се совладаат и како брзо и едноставно да се донесат и да се направат точни и прецизни бизнис-одлуки, одлуки што ќе бидат од курцијално, суштинско и фундаментално значење за претпријатието. Работните процеси во производството никогаш не биле толку широко погодени од информатичката технологија како што се во моментот (Eisenhardt, M.K., Brown, L.S., 2009 стр. 72–82). За едно претпријатие, промената едноставно станува задолжителна. Денес бизнис-климата бара чести процеси на надградби, а претпријатијата постојано се соочуваат со следниве прашања: Дали нашиот бизнис и финансиски цели се исполнети? Дали нашата конкуренција е подобра? Како можеме да ја подобриме нашата работа? Што е она што навистина треба да се менува?

Денес може да се дефинираат следниве ставки, како главни движечки фактори за процесот на промена:

- загриженост за услугите на клиентите,
- дневниот промет и трошоците,
- продуктивност на вработените,
- работниот процес и временскиот циклус,
- постојан напредок во полето на технологијата,
- конкурентни предизвици на пазарот,
- организација и инфраструктура.

По испитувањето на секој од овие фактори, како најчест и како највлијателен од оваа група е факторот *конкурентни предизвици на пазарот*. Подобрувањето на бизнис-процесот може да доведе до значителни резултати за едно претпријатие. Меѓутоа, тоа бара посветеност, подобрување на процесите, што може да одземат доста време и да бидат доста сложени.

2.2.2. Улогата на менаџерите

Менаџерот има своја мрежа за поддршка, особено поддршката од другите менаџери, врсниците и од сопствените вработени во реализација на поставените цели на претпријатието. Менаџерите треба да нудат поддршка и совети, треба да развијат политики и насоки за да им помогнат на вработените и на сите други во претпријатието, да обезбедат формални можности за да пристапат вработените кон обука; и да се олеснат други можности за развојот на вработените. Менаџерите треба да им можат на вработените да се чувствуваат дека можат да побараат помош или совет во секое време кога ќе почувствуваат потреба од тоа (Darling, J., Gabrielsson, M., & Seristo, H. 2007. стр. 4–22). *Секој менаџер не може да очекува да ги знае сите одговори на прашањата со коишто ќе се соочи*. Ова е најголемиот предизвик, но, исто така, треба да се знае и да се очекува дека луѓето ќе реагираат различно во различни ситуации и менаџерот треба да се подготвува себеси за ова преку разбирање на сопствените вработени, нешто што е од клучно значење. Главна задача на менаџерите е користејќи ги сите расположливи ресурси да остварат профит. Ресурсите со кои работат менаџерите се: луѓе, пари, сировини, машини, опрема, технологија, згради, имиџ, патенти, заштитен знак на претпријатието или на производот. Конкуренцијата помеѓу претпријатијата е огромна, па од менаџерите се бара висок степен на искористување на сите ресурси за да се постигнат максимални резултати во работењето. Секоја акција на конкуренцијата може да има пресудно влијание за работењето на претпријатието.

Поради ова, менаџерите, но и другите вработени секогаш внимаваат на секоја акција на конкуренцијата и подготвуваат соодветен одговор. Има области каде што работењето на менаџерите не е директно врзано за остварување на профит (сметководство, управување со ресурси и со технологија). Во тие случаи, менаџерите

имаат задача да раководат со извршување на задачата на најдобар начин, обезбедувајќи ефективност и ефикасност во работењето. Голем број истражувања направени со цел да се согледаат причините за пропаѓање на одредени бизниси покажале дека најчесто бизнисите пропаѓат поради неизбалансирано дејствување на менаџерите врз целиот систем, недоволно знаење, недоволно искуство. Особено е важно, доколку одредено претпријатие има имплементирано е-бизнис, менаџерите да имаат соодветни информациски вештини. На пример, се нудат определени услуги на традиционален начин, доколку услугите се нудат по електронски пат и им се овозможи на клиентите да пристапат до нив, претпријатието ќе има поголем пазар, тогаш тие повеќе ќе се продаваат, а и полесно ќе се одвива целокупниот деловен бизнис-процес. За да функционира целиот систем, потребно е да функционираат сите негови деловни единици, сектори, менаџмент-производство и маркетинг и финансии и сметководство и продажба и наплата (Garvin, D. A., & Levesque, L. C. 2006 стр. 102–112). Менаџерите покрај управување со луѓе и создавање на профит, мора да задоволат разни, дури и спротивставени интереси. Мора да ги задоволат барањата на акционерите, на деловните партнери, на вработените, на потрошувачите, на добавувачите, на владините претставници. Балансирањето помеѓу спротивните интереси ги дели менаџерите на успешни и помалку успешни. Синдикатот претставува голема преговарачка сила и создава зголемен притисок врз менаџерите за поголеми дневници, подобри работни услови и поголема партиципација во одлучување, па со нив мора континуирано да се преговара. Владината регулатива за работењето се зголемува, па менаџерот мора да вработи експерт за да ги спроведува правилата и прописите поставени од владата. Групите за заштита на околина се организирани во обид да го контролират можното загадување од индустријата. Групите за заштита на потрошувачите се организираат да го набљудуваат квалитетот на производите или услугите. За да ги остварат овие задачи, менаџерите мора да работат со луѓе, насочувајќи ги и кординирајќи ги за да се остварат зададените задачи. Многу е важно менаџерите да ги разберат однесувањата на вработените во одредени ситуации за да ги искористат тие однесувања.

Доколку менаџерот правилно го разбере однесувањето, тогаш може полесно да управува со подредените. Постигнатите ефекти се поголеми доколку се користи и се насочува силата на вработените. Како човек што шири информации, менаџерот треба

да ги дисперзира своите сознанија и ставови врз различни соговорници. Треба да зборува, да објаснува и да толкува. Менаџерите остваруваат контакти со надредени, со подредени, со себе рамни, со купувачи, со добавувачи, со конкуренти, со владини претставници, со деловни партнери, со пошироката јавност, па мора да знаат јасно да ги пренесат ставовите, наредбите, задолженијата. Менаџерите во основа мораат да комуницираат во рамките на претпријатието. Во својот работен век, одејќи кон врвот, менаџерот мора да помине различни нивоа. Во зависност на кое ниво се наоѓа, треба да создава меѓуконекциски врски помеѓу различни менаџерски нивоа. Треба да се создава врска и помеѓу менаџерите и вработените внатре во претпријатието. Во контактите со надредени треба да поднесат извештај, треба внимателно да слушаат наредби и задолженија за да бидат во состојба да ги реализираат. Во комуникација со менаџерите од исто менаџерско ниво, треба да разменуваат заеднички искуства, да ја зголемуваат социјализацијата и да ги зацврстуваат пријателските релации (Goffee, R. & Jones, G. 2000 стр. 63–70).

Тоа се едни од предусловите за создавање успешен менаџерски тим. Во комуникацијата со подредените треба јасно да се презентираат работните задачи, ако е потребно и дополнително да се објаснат за да бидат подредените во состојба да ги реализираат. За да ги реализираат сите комуникациски обврски, менаџерите користат вербално и невербално комуницирање. Двата начини на комуникација подеднакво се користат, но вербалното комуницирање претставува директно пренесување на ставовите и наредбите, додека невербалното комуницирање повеќе индиректно ги пренесува ставовите на менаџерите. Вербалното комуницирање може да се одвива во пишана и во усна форма. Пишаната комуникација остава трага во облик на документ, кој може да послужи во случај на спор или недоразбирање. Писмените упаства се, во принцип, јасно искажана форма, па подредените не можаат да бараат оправдување дека одредената задача не ја разбрале. Секогаш кога се донесуваат важни одлуки се настојува тоа да биде во пишана форма. Усното комуницирање може да се одвива директно, преку телефон, преку разглас или преку интернет. Предноста е што се одвива побргу, што и другата страна може да учествува во дискусија, па можат директно да се појаснат недоразбирањата.

Недостатоците на ваквиот начин на комуникација е што најчесто не остануваат траги од комуникацијата (освен ако не се врши снимање, што е препорачливо), па

подредениот некогаш може свесно да ги избегнува обврските, правдајќи се со недоволно разбирливи наредби. Некогаш може да дојде и до произволно и погрешно толкување на наредбите и со тоа да се јават грешки во спроведување на наредбите. Менаџерот треба сестрано да ги набљудува случувањата околу себе и од нив на директен или индиректен начин да прима информации. Информациите можат да се добијат од разни извори – официјални извори и неофицијални извори (Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. 2006 стр.10–17). Информации можат да се добијат од книги, соопштенија, извештаи, списанија, службени весници, стручни весници, огласи, дневни весници, преку интернет или преку телевизија. Неофицијални информации можат да се слушнат од партнерите, пријателите, вработените и други луѓе со кои се соработува. Ова се т.н. „трач“ извори, преку кои менаџерот може да добие квалитетни информации за сите учесници во бизнис-процесот, а при тоа да може тешко да се открие кој ги шири тие информации. Тоа се информации од типот: што се случува во претпријатието, кај конкуренцијата, кај добавувачите, кај различните соработници, дури е можно да се дознаат и емоционални проблеми, доколку ги имаат вработените или партнерите (што менаџерите некогаш знаат да ги искористат). Менаџерот треба да поседува аналитичка способност за да може правилно да ја процени валидноста на секоја информација и при тоа да биде способен да донесе одлуки, што не се секогаш пријатни, ниту лесни, ниту без консеквенци. Секоја одлука има своја тежина, а предизвикува и последици, како за самиот менаџер, така и за сите учесници во бизнис-процесот. Затоа, менаџерите мора да се обидат да негуваат искрени и пријателски односи со голем број луѓе, бидејќи добиените информации, совети или упатства секогаш се добродојдени, а погрешните или нецелосните информации на претпријатието и на менаџерот би им нанеле штета. Собирањето информации е важен сегмент во работењето, за кое треба да се одвои големо време. Со текот на времето, менаџерите стануваат сè поискусни, па се наоѓаат во можност да пронајдат потребни информации за пократко време, бидејќи ги имаат лоцирано изворите од кои можат да ги црпат потребните информации. Менаџерот мора да преговара и да се договара со сите учесници во бизнис-процесот.

Воопшто не е лесно да се преговара, бидејќи по правило, во прашање се спротивни интереси. При преговарањето треба да се внимава на сите детали, да не се договори некоја неповолна работа и да се остави простор, доколку договорот во еден

момент престане да биде атрактивен, да може да се повлече од неповолниот договор (Kotter, J. P. 2001 стр. 85–96). Пример, кога менаџер за продажба преговара со купувачите, јасно е дека во врска со цената, интересите се спротивставени. Но, секогаш треба да се настојува договорот да се склучи на заемно задоволство, со што се создаваат услови за понатамошна соработка, но и можните несогласувања се сведуваат на минимум. При преговарањето, менаџерот мора да биде цврст и секогаш да има предвид дека договорените обврски мора да ги почитува, па заради тоа мора дополнително да биде внимателен. Претпријатието секојдневно се соочува со различни промени. За да опстане на пазарот, мора да се соочи со промени што се иницирани од различни извори. Доколку такви импулси не постојат или се слаби, менаџерот мора да иницира промени, без оглед на сите противења, бидејќи секогаш кога се иницираат промени, нечии интереси стануваат загрозени, а се јавува и страв од новото и непознатото.

Некогаш тој страв е оправдан, а некогаш не, но отпорот кон промените секогаш е голем и треба да се совлада. За жал, во секое работење се јавуваат и конфликти што мора да бидат разрешени од страна на менаџерите. Конфликтите можат да се јават на ниво на претпријатието, но можат да бидат и пошироки конфликти, како конфликт помеѓу две претпријатија, помеѓу различни партнери и слично. Доколку конфликтот е мал, тој може да се стави во мирување и со текот на времето причините за конфликтот можат да избледат или да се изгубат, па со минимален напор се решава еден потенцијален конфликт. Некогаш конфликтот може да добие драматични размери, па потребно е да се решава, бидејќи не може квалитетно да се работи доколку работната атмосфера е конфликтна и стресна. Но, за успешно решавање на конфликтот, мора да бидат заинтересирани двете страни, бидејќи последиците од конфликтот за некоја страна можат да бидат минимални, па со тоа и интересот за решавање на проблемите да бидат исто минимален. Но, доколку постои заинтересираност на двете страни за решавање на конфликтната ситуација, тогаш се пристапува кон преговори со спротивставената страна и се настојува на задоволителен начин да се реши конфликтот. Некогаш заинтересираните страни можат сами да го решат конфликтот, а некогаш се бара помош на медијаторот. Не постојат исти менаџери (Leslie, K., Loch, M. A., & Schaninger, W. 2006 стр. 64–75). Во современите претпријатија, управувањето со човечките ресурси во целост ги

подржува стратешките насоки за развој на претпријатието. Во тој случај, функцијата човечки ресурси претставува агент на промените и гарантира реализација на посакуваната промена, односно претставува еден од инструментите за остварување на стратегијата на претпријатието. Таа е инструментален дел од бизнис-стратегијата и според тоа вложувањето во човечките ресурси е всушност вложување во претпријатието, а не трошок. Една од најважните работи за избор на совршен кандидат е прецизно дефиниран профил на работната позиција, односно систематизација на работното место. Профилот на работното место подразбира прецизен опис на работните обврски (работни задачи и одговорности), како и спецификација на работното место (стручна подготовка, работно искуство, компетенции). Профилот на работното место претставува основа за другите менаџерски активности: избор на кандидат, проценка на ефикасноста во работењето, развој и усовршување, планирање на бројот на вработени.

Промените настанати во севкупното живеење како последица од појавата на новите технологии и информатичките системи, неизбежно доведоа до промени во менаџментот при што менаџерите даваат насоки како поединецот да го најде своето место во структурата на организацијата и со своето знаење и вештини на најдобар можен начин да се вклопи во севкупниот амбиент. Со глобализацијата, границите на претпријатијата исчезнуваат и со своето растење и ширење ги надминуваат локалните, регионалните и националните рамки и прераснуваат во широкораспространети низ целиот свет. Во такви услови, опфатот на менаџментот значително се зголемува и се усложнува и менаџерите ќе бидат истовремено експерти за развој и организација, експерти за планирање, експерти за лингвистички стилови и мултинационални култури, медијатори и многу друго.

2.2.3. Цели, очекувања и контрола на бизнис-процесите

Ерата на информатиката и брзата размена на информации, создадоа хиперконкурентни пазари. Клиентите сега подобро се информирани за понудите на конкурентите, внимателно пресметуваат колкави трошоци ќе сносат одредени услуги, а исто така бараат повеќе поволности и дополнителни бенефиции. Клиентите сега имаат моќ да дефинираат еден вид персонализирани производи и услуги и соодветни

цени, да изберат канал на дистрибуција по своја желба, па дури можат сами да го дефинираат начинот на рекламирање и комуницирање.

Со појавата на интернетот, комуникациите станаа двонасочни, т.е. интерактивни. Потрошувачите се информираат и знаат многу за претпријатијата, а претпријатијата можат да акумулираат покомплетни информации за своите потрошувачи. Со таквите информации, претпријатијата можат да воспостават силни врски на соработка, при што се истражуваат нови можности на деловно работење и се градат поголеми конкурентски предности. Наједноставен начин за поставување на целите за едно претпријатие е да започне со одговор на прашањето за тоа каде претпријатието сака да биде по одреден временски период и да го дефинира патот за тоа како да стигне таму. Постојат повеќе насоки што ќе му помогнат на едно претпријатие да го насочи бизнисот во посакуваната идна позиција, но потребни се вистинските насоки што ќе му помогнат да биде на посакуваната позиција со оптимални напори и во најбрзо можно време. Секое претпријатие мора и треба да има развиено своја јасна визија за тоа каде сака својот сопствен бизнис да биде во иднината. Доколку раководните лица од секое претпријатие не го знаат одговорот, тогаш не може да започне со поставување на целите за сопствениот бизнис. Целите на секое претпријатие мора да бидат акциони колку што може повеќе (Berryman, K., and Rerolle, V. (2008). Потребите, желбите или посакувањата може да бидат корисни, но тие се облигаторни само ако претпријатието реши да ги оствари и да ги реализира. Исто така, целите и очекувањата на секое претпријатие мора да бидат колку што може повеќе специфични. Целите и очекувањата на едно претпријатие исто така мора да бидат мерливи, бидејќи само така претпријатието ќе може да го мери сопствениот прогрес и да го приспособува она што го прави за нивно остварување и реализирање. Тие, исто така, мора да бидат нешто навистина остварливо. Доколку се смета дека претпријатието не може да ја постигне или да ја оствари посакуваната цел или пак претставува навистина нереално да се оствари, подобро ќе биде да ја смени целта. Секако, тука се поставува и прашањето дали целите на претпријатието се навистина реални? Дали самото претпријатие е подготвено за една таква цел, дали бизнисот е на доволно голем пазар за да оствари таква цел. И секако, дали зацртаните, односно посакуваните цели на претпријатието се временски ограничени. Доколку

претпријатието не ги направи своите цели временски ограничени, тогаш едноставно ќе нема ни цели.

2.3. ПРОЦЕСЕН МЕНАЏМЕНТ

Процесот на управување го претставува „ансамблот“ на активности на планирање и следење на ефикасноста на процесот. Процесен менаџмент е поим што обично се однесува на управувањето со деловните процеси и производствените процеси. Менаџментот на бизнис-процесот (БПМ) и реинженерингот на бизнис-процесот меѓусебно се поврзани, но не се идентични. Процесот на управување претставува примена на знаењето, вештините, алатките, техниките и системите за да се дефинира, визуализира, мери, контролира и да се подобри постојниот, тековниот процес со цел да се задоволат барањата на клиентите за да биде профитабилно претпријатието. Менаџментот на бизнис-процесот (БПМ) е систематски пристап кон правење на тоа работата во едно претпријатие да биде поефикасна и способна за приспособување на постојаното менување на пазарната околина (Reynolds J. 2004). Бизнис-процесот е активност или група активности што ќе треба да ги постигнат специфичните организациски цели. Целта на процесниот менаџмент е да се намали човечката грешка и недоразбирањето. Процесниот менаџмент е подмножество на инфраструктурата на управувањето, административна област што се занимава со одржување и оптимизација на опремата на претпријатието и неговите основни операции. Процесниот менаџмент е често точката на поврзување во рамките на претпријатието меѓу линијата на бизнисот и ИТ-одделот. Според некои експерти, постојат различни видови на бизнис-процеси. Хоризонталната рамка, којашто се справува со дизајнот и развојот на деловните процеси и генерално се фокусира на технологијата и повторната употреба, и вертикалните рамки, коишто се фокусираат на специфичен сет на координирани задачи и имаат изградени шаблони што можат лесно да се конфигурираат и да се распоредуваат. Според теоретичарите и експертите постојат пет основни компоненти:

- процесот на откривање и опсегот,
- процесот на моделирање и дизајн,

- бизнис-правила,
- процесот на работа,
- симулација и тестирање.

Денес менаџментот на бизнис-процесот (БПМ) е норма за повеќето претпријатија што овозможува да се постигнат и да се синхронизираат бизнис-процесите во целина и да има вклопување во работењето на секоја деловна единица. Ова е од особено значење за е-бизнисот, бидејќи најчесто деловните единици или функционалните активности се наоѓаат на различни места и функционираат во различни временски интервал. Менаџментот на бизнис-процесот во е-бизнисот има особено значење поради неговата функција на синхронизација на деловните активности што се одвиваат и потребата да се даде услуга или производ во определено време и место со висок квалитет. Оваа потреба има посебно место во е-бизнисот, особено во делот на планирањето и дизајнирањето на деловните активности што обезбедуваат да се задоволат потребите на потрошувачите.

Во еден таков контекст може да се даде примерот со софтверските компании што нудат услуга за поддршка на поголеми клиенти во делот на софтверската поддршка или пак одржување. Тие се обврзани секогаш да имаат подготвено план и активност што ќе го поддржи клиентот во секое време и на секое место. Тоа подразбира да се има персонал што е достапен 24 часа и што може да одговори на побарувањата веднаш и да испорача квалитет во секое време. Таквата потреба, која е составен дел од е-бизнисот, нуди конкуренција и обезбедува имиџ на претпријатието дека е подготвено да одговори на потребите на клиентите што имаат најразлични потреби (Sceats M. 2004).

2.3.1. Видови процеси

Бизнис-процес или бизнис-метод е колекција на поврзани, структурирани активности или задачи што произведуваат специфична услуга или производ (кој служи за одредена цел) за одреден клиент или клиенти. Тој често може да се визуализира со дијаграм или со матрица. Постојат три типа на бизнис-процеси:

- менаџмент-процеси (Management processes), процеси што го регулираат работењето на системот. Типичните процеси за управување вклучуваат „корпоративно управување“ и „стратешки менаџмент“.
- оперативни процеси (Operational processes), процеси што го сочинуваат јадрото на бизнисот и креираат основен вредносен тек. Типични оперативни процеси се: купување, производство, рекламирање, маркетинг и продажба.
- процеси за поддршка (Supporting processes), процеси што ги поддржуваат основните процеси како на пример: сметководство, вработување, центар за повици, техничка поддршка.

Бизнис-процесот започнува со мисија и цел и завршува со остварување на целта на бизнисот. Може да се подели на неколку потпроцеси, кои имаат свои атрибути, но исто така придонесуваат кон постигнување на целта на суперпроцесот. Бизнис-процесите се дизајнирани за да додаваат вредност за клиентот и не треба да вклучуваат непотребни активности. Исходот на добро дизајниран бизнис-процес е зголемена ефективност (вредност за клиентот) и зголемена ефикасност (намалување на трошоците на претпријатието), (Honda G., & Martin K. 2002). Бизнисот зависи од профитот. За да се биде во бизнис, треба да се остварува профит. Доколку постои можност за остварување профит, ќе постои и можност за водење бизнис. Сè што ќе се преземе за обезбедување и за комбинација на расположливите средства и на нивните извори, а со цел да се оствари профит, се нарекува бизнис.

2.3.2. Процесна структура и ИТ-планирање

Планирањето на информациската технологија е значајно доколку одредено претпријатие сака со својот бизнис да биде успешно. Вистинскиот план за бизнисот на едно претпријатие треба да ги намали оперативните трошоци, да го забрза процесот за продажба, да ја подобри вкупната грижа за корисниците и да биде инвестиција што може да го покрие буџетот на претпријатието, коешто пак ќе овозможи унапредување на бизнисот. Секоја индустрија има посебни карактеристики и движења. На пример, за информациската технолошка индустријата карактеристични се големи и брзи промени. За да се биде во тренд и во согласност со

пазарот, мора да се следат движењата во индустријата во која се наоѓа претпријатието. Иако постојат многу начини како едно претпријатие може да стане успешно, сè започнува со креирање и планирање на информациската технологија. Во суштина, ова претставува база врз основа на која подоцна може да се изгради определен вид, односно модел на е-бизнис и да се унапредува.

Планирањето е процес на развивање на мисијата и целите на бизнисот и детерминирање на начинот на кој тие би се оствариле. Планирањето е фаза (потсистем, функција) од процесот на менаџмент во кое се донесуваат одлуки за целите, политиките, стратегиите, програмите и плановите со кои се насочува активноста на претпријатието. Пред организирањето, раководењето и контролата на е-бизнисот, менаџерите мора да креираат концепт со цел плански да ги насочат своите знаења и визии, да ги одредат главните правци на дејствување со кои се одредува што е потребно да се направи, кога да се направи, како да се направи и кој да го направи. Според новите пристапи (пристапи што се применуваат во стратегискиот менаџмент), планирањето на информациската технологија не само што претставува примарна фаза, туку е и суштинска фаза, односно фаза што го покрива најголемиот дел од процесот на менаџмент. Денес планирањето на информациската технологија е една од најзначајните активности за едно претпријатие (Albert T.C., & Sanders W.B. 2003). Меѓутоа, одредени теоретски и емпириски истражувања потврдуваат дека сопствениците на претпријатијата, особено на малите претпријатија, недоволно го применуваат планирањето на информациската технологија во нивното работење. Со помош на планирањето во информациската технологија, тие би можеле да ги разрешат проблемите, причините и пречките што се јавуваат во текот на работењето. Во деловниот потфат треба да бидат најразлични аспекти: менаџментот, производството, финансирањето, кадрите, деловниот ризик, маркетингот, истражувањето на пазарот, услугите, конкуренцијата, економските трендови и сл. Со анализа на претходните аспекти, треба да се овозможи да се добие јасна претстава за малиот бизнис. Кога едно претпријатие што се занимава со е-бизнис е во почетна фаза, мора да ги дефинира основните постапки: процес на производство, маркетинг на производите или услугите, градење на организацијата и задоволување на потребите на околината. За да биде ефективен (т.е. успешен), процесот мора да се базира на планирање. Планирањето на информациската технологија мора да се смета

за подвижна сила на чиновите на создавање, воведување, остварување добивки и нивна трансформација. Во почетната фаза на зделката треба да се спроведе анализа на планот за работа за да се проценат нејзините можности. Планирањето претставува основа за тековното работење. Тоа ги дава можностите што ги имаат сопствениците на претпријатијата и ги содржи главните фактори за успех. Денес планирањето ги покрива сите важни аспекти на бизнисот. Тоа ги содржи главните фактори коишто имаат влијание врз работењето. За надворешните корисници планирањето служи како основа за создавање ефективен мал бизнис за да ги привлече инвеститорите и да го зголеми на капиталот. Тоа претставува вистинска насока по која треба да се оди, покажува што сака претпријатието да оствари, со какви ресурси располага, какви приходи и расходи ќе оствари. Податоците за најголем број претпријатија што не успеале во својот бизнис е тоа што не го планирале развојот и работењето. Успехот во бизнисот зависи пред сè од планирањето (Awad E. M. 2004). Тоа им помага на финансиските институции да ја определат профитабилноста на претпријатието и да ја оценат способноста на менаџерот за ефективно да ги искористи можностите. Опстанокот и создавањето профит не е повеќе шанса. Потребно е да се формулираат цели и да се изработат планови за нивно остварување. Планирањето им помага на сопствениците да определат кои ресурси им се потребни и нивно споредување со стандардите со кои се мерат резултатите. Планирањето, исто така е важно средство за создавање ефективен мал бизнис и важен „организатор“ за секој е-бизнис.

2.3.3. Модел на Портер (Porter) за конкуренција во е-бизнисот

Основата за формирање на стратегија на конкурентност е поврзување на претпријатието со нејзината околина. Структурата на секторот има силно влијание, како во определување на правилата на игра на конкурентност, така и на стратегиите што потенцијално му се достапни на претпријатието. Конкуренцијата во еден сектор е втемелена во нејзината основна економска структура и го надминува однесувањето на постојните конкуренти. Состојбата на конкурентноста во еден сектор зависи од петте основни сили на конкурентност и тоа – влез на нови конкуренти, закана од супституција, моќта на купувачите, моќта на преговарање на добавувачите и ривалство меѓу постојните конкуренти. Петте сили на конкурентност го одредуваат

интензитетот на конкурентноста во секторот и на профитабилноста, а најмоќната или најмоќните сили се водечки и стануваат клучни од аспект на подготвување на стратегијата (Porter. 2001, стр.17–23).

Конкуренцијата постојано работи на намалување на стапката на принос или принос што бил заработен од совршено конкурентен сектор на економистите. *Влезот на нови конкуренти* во еден сектор носи нов капацитет, желба да се добие дел од пазарот и честопати значајни ресурси. Како резултат на тоа, може да се намалат цените или да има намалување на платите, а со тоа пак се намалува профитабилноста. Заканата од влез на конкуренти зависи од присутните бариери за влез, придружени со реакцијата на постојните конкуренти, што новиот конкурент може да ја очекува. Портер нагласува шест главни извори на влезни бариери на нови конкуренти и тоа – *економијата на обемот*, се однесува на намалување на цената на единица производ, додека пак се зголемува количината за единица период во апсолутен износ. Економијата на обемот го принудува новиот конкурент да влезе со голем обем и да се соочи со ризик на силна реакција од постојните форми или пак да влезе со мал обем и да прифати ценовна неповолност, од кои што и двете се неповолни опции. Може да се однесува на една цела работна област како во случајот на продажбата или може да произлегува од некои активности што се дел од работната област. *Диференцирањето на производите* значи дека постојните претпријатија имаат препознатливост на заштитното име и лојалност од купувачите, што произлегува од рекламирањето, услугите на купувачите, разновидност на производите или едноставно позиционирањето на прво место на целниот пазар.

Потребата да се инвестираат големи финансиски средства, со цел да се биде конкурентен, може да ги одбие новите конкуренти, односно се создава една бариера за влез. Капиталот може да биде потребен не само за основните средства, туку и за кредитирање на купувачите, за залихи и покривање на загуби (Porter. 2001, стр. 247–260). *Трошоците за префрлање* се еднократните трошоци со коишто се соочува купувачот со тоа што се префрлаат од производот од еден добавувач на производот од друг добавувач. Овие трошоци вклучуваат: трошоци за повторна обука на вработените, трошоци за нова опрема, трошоци и време за тестирање на нов извор, потреба од техничка помош, трошоци за редицајнирање на производот или услуга и сл. Ако трошоците се доста големи, тогаш новите претпријатија треба да обезбедат

намалување на трошоците или пак успехот од работењето на веќе постојните претпријатија да се префрли кај нив.

Пристап до дистрибутивните канали. Тоа е бариера за влез што може да се создаде од потребата организацијата што влегува на пазарот да обезбеди дистрибуција на своите производи. *Неповолни трошоци независни од обемот.* Претпријатијата може да имаат поволни трошоци, што пак не можат да ги остварат потенцијалните влезни претпријатија без разлика на нивната големина и постигнатата економија на обемот. Најзначајна предност е лиценцираната технологија за производство на производите или услугите, практичното знаење за производот или услугата, како и неговите карактеристики, лиценцирани преку патенти, поволен пристап на организацијата до одредени сировини, поволни локации, поседување на владини субвенции, како и искуството во производството на производот или услугата.

Супститути на производи или услуги. Супститутот ја изведува истата или сличната функција како и производот на дејноста, но со поинакви средства. Супститут е кога нешто не е неопходно, купување на употребуван производ наместо нов. Супститутите не само што го ограничуваат профитот туку, исто така, можат и да го намалат. Во речиси секоја индустрија постојат супститути, коишто клиентите можат да ги користат, доколку, секако, цените станат превисоки. Новите технологии постојано создаваат нови супститути. Дури и нафтата има свои супститути; етанолот може да го замени бензинот во автомобилите, растителното масло дизел-горивото во камионите, а ветерот соларната енергија, јагленот и моќноста на водата за производство на индустриска електрична енергија. Исто така, телефонскиот сервис преку интернет може да го замени традиционалниот телефонски сервис и телефонските линии со оптички влакна до домовите можат да ги заменат кабелските тв-линии. И секако, тука е музичкиот сервис преку интернет, којшто овозможува синување на музика на ајпод и е замена за музичките продавници што работат сè уште со цедеа. Колку повеќе супститути на производи и услуги има во индустријата на едно претпријатие, толку помалку оваа претпријатие може да ги контролира цените и толку пониски ќе бидат профитните маржи.

Моќта на купувачите. Купувачите се натпреваруваат со тоа што ги намалуваат цените, се пазарат секако за подобар квалитет и ги наведуваат конкурентите да се натпреваруваат помеѓу себе. Профитабилноста на претпријатието

во голема мера зависи од неговата можност за привлекување и задржување на купувачи (не препуштајќи им ги на клиентите) и наплаќање на високи цени. Моќта на купувачите расте, доколку можат лесно да преминат на конкурентските производи и услуги или пак ако можат да го присилат претпријатието и неговите конкуренти да се натпреваруваат само со цени на транспарентен пазар каде што има мала диференцијација на производите и каде што сите цени веднаш се знаат (како што е интернетот). На пример, на пазарот за користени книги на интернет, студентите (клиентите) можат да најдат повеќе добавувачи од кој било актуелен факултетски прирачник (Porter, 2001, стр. 111–123). Во овај случај интернет-клиентите имаат извонредна моќ над претпријатијата за користени книги. Една група на купувачи е моќна ако се присутни следниве активности – таа е концентрирана или пак купува голема количина во однос на продажбата на продавачот, производот што го купуваат од секторот претставува едно мало делче од трошоците или набавките на купувачот, производите што ги набавуваат од секторот се стандардни или недиференцирани, нивните трошоци за префрлање се мали, заработуваат доста мал профит, купувачите наметнуваат веројатна закана за прекин на интеграцијата со добавувачот, производот на секторот е безначаен за квалитетот на производите и услугите на купувачот, купувачот ги има сите информации.

Моќта на добавувачите. Моќните добавувачи задржуваат поголем дел од вредноста за себе со наплатување на повисоки цени, ограничување на квалитетот или услугите или пак префрлање на трошоците на учесниците во дејноста. Моќните добавувачи може да ја исцедат профитабилноста од некој сектор преку зголемување на цените со цел да се надомести зголемувањето на трошоците. На пример, производителите на хемиски производи со зголемување на своите цени ја намалуваат профитабилноста на производителите на спрејови со коишто претходно имале склучено договор, бидејќи оние што произведуваат спрејови се соочени со силна конкуренција на нивните купувачи што имаат ограничена слобода во зголемувањето на своите цени. Пазарната моќ на добавувачите може да има значајно влијание на профитот на едно претпријатие, посебно кога претпријатието не може да ги крева цените толку брзо како добавувачите. Колку повеќе различни добавувачи има едно претпријатие, толку поголема контрола може да има над добавувачите во однос на цената, квалитетот и распоредите за испорака. Една група на добавувачи е силна ако

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

постои следново – таа е под доминација на неколку претпријатија и е поконцентрирана од секторот на којшто му продава, таа не е обврзана да се натпреварува со други производи, супститути во продажбата, во секторот, секторот не е важен купувач на групата добавувачи, производот на добавувачите е важен влез (инпут) за бизнисот на купувачот, производите на групата добавувачи се диференцирани или имаат трошоци за префрлање, групата добавувачи претставува вистинска закана дека самите ќе ги продаваат своите производи, работната рака треба да биде препознаена како добавувач и им дава моќ на многу сектори.

Ривалството меѓу постојните конкуренти. Сите претпријатија го делат пазарот со другите конкуренти, кои пак постојано смислуваат нови, поефикасни начини за производство, со воведување на нови производи и услуги и обидувајќи се да ги привлечат купувачите, развивајќи ги нивните брендови и наметнувајќи ги трошоците за преминување на нивните купувачи. Натпреварувањето меѓу постојните конкуренти ја зазема познатата форма на борба за позиција преку користење на тактики како конкурентни цени, битки со реклами, воведување на производи или услуги за купувачите или гаранции (Thurlby. 2008. стр. 19–25)

Слика 2.6. Сили што дејствуваат на конкурентската предност



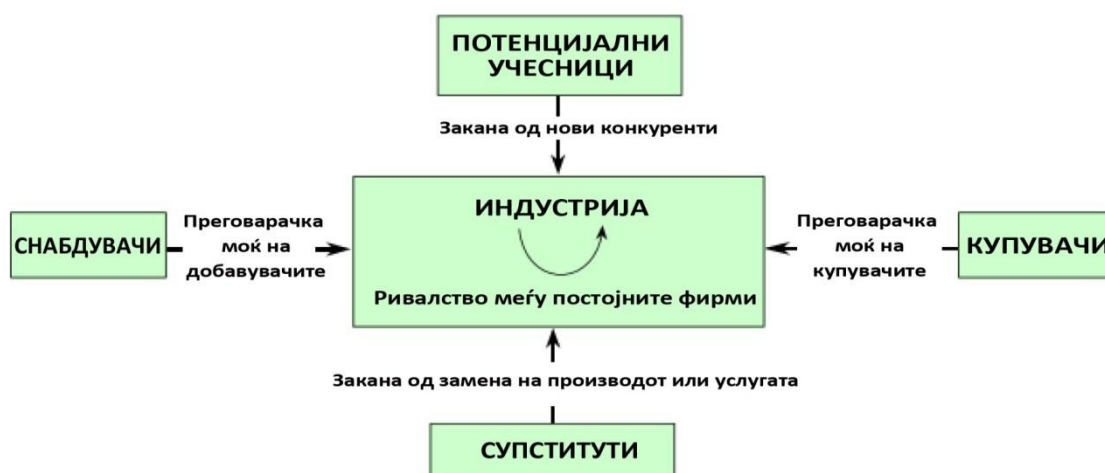
Извор: Trepper, C. (2000), *E-Commerce Strategies: Mapping Your Organization's Success in Today's Competitive Marketplace*. Microsoft Press, London, p. 95.

Натпреварувањето се случува поради тоа што конкурентите или го чувствуваат притисокот или ја гледаат можноста да ја подобрат уште повеќе својата позиција. Конкурентните потези на претпријатието имаат забележителен ефект врз начин што може да поттикнат одмазда или напори да се возврати потегот. Интензивниот натпревар е резултат на голем број заемни структурни фактори, меѓу кои се: *многубројни или рамноправни конкуренти* – во случај кога постојат поголем број претпријатија, се зголемува веројатноста од недисциплинираност, така што претпријатијата може по навика да веруваат дека прават потези без притоа да бидат забележани; *бавен раст на секторот* – бавниот раст на секторот предизвикува борба за дел од пазарот; *високи фиксни трошоци или трошоци за складирање* – високите фиксни трошоци создаваат големи притисоци за да ги исполнат капацитетите сите претпријатија, што честопати доведува до брзо и засилено намалување на цените кога има вишок на капацитет; *недостиг од диференцирање или трошоци за префрлање* – во случај кога на производот или услугата се гледа како на стока, изборот на купувачот во голема мера се заснова на цената и услугата, а како резултат на тоа се јавува притисок за голема конкуренција во цените и услугите; *зголемување на капацитетот* – зголемувањето на капацитетот може да ја наруши рамнотежата меѓу понудата и побарувачката и води кон долги и повторливи периоди на намалување на цените и прекумерен капацитет; *разновидни конкуренти* – конкурентите се разликуваат во стратегиите, потеклото, карактерот и во односите со своите матични организации и тие имаат различни цели и стратегии за тоа како да се натпреваруваат, па поради тоа постојано се во меѓусебен судир; *високи стратески влогови* – натпреварувањето станува уште повеќе неизвесно ако одредени организации ставаат големи влогови за да го постигнат посакуваниот успех; *големи бариери за излез* – бариерите за излез се најчесто економски, стратески и рационални фактори, што ги наведуваат претпријатијата да се натпреваруваат, иако можеби заработуваат мали, па дури и негативни приноси од инвестицијата. Портер вели дека кога се анализираат можностите и заканите на претпријатието, големо внимание треба да им посветиме на овие пет сили, бидејќи овие сили претставуваат големи закани за секое претпријатие. Работата на менаџерите е да создадат стратегии што ќе ги пресретнат овие закани за да можат да одговорат на предизвиците на

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

бизнис-средината и нормално да работат на високо ниво и да реализираат висок профит.

Слика 2.7. Портер – пет сили



Извор: Michael Porter, Competitive Advantage, Simon & Schuster, New York, 2005. P.251.

Анализата на петте сили што дејствуваат на конкурентската предност претставува рамка за анализа на индустриите и развојот на бизнис-стратегииите. Ова особено може да се разгледува од аспект на работењето на е-бизнисот. Како и на кој начин да се искористат предностите за да се постигне конкурентност со работење во е-бизнисот или како да се постигне конкурентност преку воведување на е-бизнисот? Ова е собено важно за малите претпријатија кои треба бргу да реагираат на промената на околината и да се приспособуваат на пазарните потреби и имплементација на технолошките решенија и апликации што ја зголемуваат конкурентноста. Конкурентската предност на претпријатието се базира врз економијата на индустриските организации, од која се изведени пет сили што го детерминираат интензитетот на конкуренција на пазарот. Овој интензитет е во меѓузависност со капацитетот на информациската технологија која што е имплементирана во претпријатието и видот на бизнис со кој се занимава. Атрактивноста на овој концепт се однесува на целокупната профитабилност на индустријата. Неатрактивна

индустрија е онаа во која комбинацијата на овие пет сили дејствува да се намали вкупната профитабилност (Stonehouse G., Campbell D., Hamill J. and Purdie T. 2004). Наједноставно кажано, супериорна конкурентска позиција значи висок поврат на средствата и профитабилност. Според Портер, одржливата профитабилност е само еден начин на мерење на економската вредност. Тој дефинира два фундаментални фактори што ја детерминираат профитабилноста: структурата на индустријата, којашто ја детерминира профитабилноста на просечниот конкурент; и одржливата конкурентска предност, којашто дозволува претпријатието да биде поуспешно од просечниот конкурент. Одржливата конкурентност е значаен концепт на полето на стратегискиот менаџмент, кој се здобива со сè поголема популарност помеѓу истражувачите. Најчесто гледиште е дека претпријатијата се позиционираат на пазарот врз основа на нивните јаки страни или пак предностите што ги поседуваат во однос на конкуренцијата. Оттаму, одржливата конкурентска предност игра важна улога во стратешкото позиционирање на претпријатието кон нејзините конкуренти.

2.3.4. Конкурентски стратегии

Конкурентската предност на претпријатието во современиот пазар се остварува со брза реакција и благовремено задоволување на барањата на пазарот. За да биде конкурентно на пазарот, претпријатието треба да ги задоволи барањата на заинтересираните страни изразени преку задоволување на стандардите и другите барања. Секое претпријатие продава некаков вид на вредност за своите потрошувачи. Затоа секое претпријатие ќе мора да открие, да најде начин како таа вредност ќе биде подобра од конкурентската и како ќе ја дистрибуира таа вредност на подобар начин од потенцијалната конкуренција. Тоа би требало во основа да биде конкурентска предност на секое претпријатие. Можеби тактиките на одредено претпријатие (Dyer and Singh, 2008 стр. 660–679):

- обезбедување пониска цена на вредноста,
- обезбедување побрза испорака,
- обезбедување подобар квалитет,
- обезбедување подобра услуга.

Според експертите и теоретичарите, претпријатијата се делат според генеричките стратегии. Во стратегискиот план за конкурентност на пазарот мора да се понудени неколку насоки и видови на стратегии. Стратегија на концентрација, којашто цели кон одржување на стратегијата што веќе постои во претпријатието; стратегија на внатрешен раст, којашто цели кон создавање на специфичности при вработување на работна сила или ширење на пазарот. Самиот раст на претпријатието создава континуирано вработување, тренинг, преместување или унапредување на единките, односно преку соодветни проценки ефикасно да се пласира одреден производ на пазарот (Insinga and Werle, 2000). Стратегијата е важна, но процесот на развивање на стратегијата е многу поважен. Не е битно колку е големо или мало претпријатието, процесот на стратегиско планирање ги поттикнува корпоративните извршители или компаниските директори или сопствениците на мали бизниси да пристапат на моменталната позиција на претпријатието каде што би требало да се до целта и како да стигнат до неа. Стратегискиот развој ќе се разликува во зависност од типот на стратегијата, методот на имплементација, големината на претпријатието и пристапот.

За да опстанат претпријатијата, независно од нивната големина, мораат да бидат способни да ги идентификуваат потребите за промени и да се приспособат. Со воспоставување на стратегискиот менаџмент во претпријатието, менаџерите треба да се оспособат да донесуваат одлуки со кои претпријатието максимално ќе ги искористи интерните предности и екстерните можности што се јавуваат во опкружувањето, а ќе ги минимизира интерните слабости и екстерните ограничувања. Во тоа се огледа суштината на стратегискиот менаџмент. Стратегијата и извршувањето се клучни за развивањето и одржливоста на еден успешен е-бизнис. Само оние претпријатија што успешно ќе ги интегрираат клучните бизнис-стратегии и процеси, драматично ќе ја зголемат нивната ефикасност. Со цел да бидат успешни, претпријатијата мора да формираат правилни стратегиски односи и да развијат ефикасни бизнис-процеси, соодветни решенија, кои ќе можат да излезат во пресрет на барањата на корисниците за реални услуги како за денес, така и за во иднина (Brynjolfsson E., & Urban G. L. 2002).

Стратегиските компоненти што влијаат врз успешното раководење со информациските и интелектуалните ресурси, менаџмент-техниките и

бизнис-операциите се следните: цврсти стратегии, поставување на претпријатието на цврсти, добитни стратегии; знаење за организациски, информациски и интелектуални ресурси. Современото сфаќање на пазарниот успех на претпријатијата е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Сè повеќе менаџери признаваат дека стекнувањето на компаративна предност и добар деловен успех на пазарот сè повеќе се темели на човечкиот капитал, така што неговото развивање претставува вистински предизвик за лидерите при формулирањето на конкурентска стратегија. Во денешното окружување, што се карактеризира со чести промени, за постигнување на компаративна предност, улогата на човечкиот капитал во претпријатието е поголема од кога било, така што стекнувањето, развојот и одржувањето на човечкиот капитал може да претставува главен извор на одржлива компаниска конкурентност.

Во денешното динамично бизнис-опкружување, компаративните предности на претпријатијата се краткорочни. Топ-менаџментот ги нема сите одговори на зголемениот комплекс и рапидните промени на ситуациите со кои се соочуваат нивните претпријатија. Во овој контекст луѓето во претпријатието го сочинуваат основниот ресурс за континуирана конкурентност. Овој ресурс е составен од индивидуалните и колективните знаења, вештини и експертиза, креативност и иновации, компетенции и способности, односно континуираниот капацитет на луѓето за обезбедување соодветна вредност на пазарот и задоволување на потребите на купувачите. Луѓето во претпријатието претставуваат вреден ресурс, т.е. нејзиниот човечки капитал. Овој ресурс се смета дека е потенцијален фактор за остварување конкурентска предност и вкупна моќ на претпријатието.

Промената на потрошувачките преференции; демографските промени; мутацијата и исчезнувањето на пазарите; скратувањето на животниот циклус на производите; појавата и растот на нови услужни бизниси; револуцијата во продажбата, појавата на нови технологии; појавата на нови модели на бизнис и организации; алијанси и заеднички вложувања; спојувања и аквизиции; глобализираната природа на конкуренцијата; поместувањето на границите на индустријата; експанзијата на опфатот на мултинационалните корпорации; развојот на електронската комерција; можноста за хиперпродукција кај повеќето индустрии, флукуациите во вредноста на паричната единица; неконтролираните глобални

монетарни текови; зголемениот предизвик од комплексност, несигурност и константни промени – го карактеризираат светот на денешниот бизнисот.

Во ваква констелација на односи, конвенционалните шеми на водење на бизнисот, со релативно лимитиран број производи и стабилни пазари, не можат повеќе да најдат примена. Интезивираната конкуренција базирана на цени, квалитет или диференцијација, претставува замка за претпријатијата во борбата за освојување на поголем дел од пазарот и ги прави чувствителни на конкурентите со супериорни производи и/или на новиот бизнис-дизајн, од друга страна. Современото сфаќање на пазарниот успех на претпријатијата е поврзан со концептот на стратешка конкурентност.

Иако често споменувана, стратешката конкурентност за многу менаџери сè уште е концепт што е многу комплексен и придружуван со едноставното прашање „како да се постигне“. Затоа е потребно да се детерминира начинот на кој претпријатијата стануваат конкурентни и стануваат први и најдобри на пазарот и го обезбедуваат својот опстанок, раст и развој. Постојат голем број менаџери што постигнале конкурентна предност која се должи на човечките ресурси во споредба со употребата на одредена технологија или достапност на финансиски капитал. Затоа, денес сè повеќе внимание се обрнува на природата и карактеристиките на овие ресурси. Промените во светот и економијата ги наметнаа човечките ресурси како главен фактор за формирање и задржување на компаративната предност. Новата економија стана во голем дел зависна од вештините и знаењето на вработените, многу повеќе отколку традиционалната индустриска економија. Основната карактеристика на новата економија е дека нематеријалните ресурси станаа носители на корпоративните перформанси, со креација на нивните активности поврзани ексклузивно со човечките ресурси. Тие им даваат на претпријатието конкурентска предност над останатите со нивното знаење и вештини и со начинот како го користат тоа. Стратегијата може да биде многу корисна за компаниите, обезбедувајќи им конкурентски предности (Weinhocker, E.D.2007, стр. 95 – 106).

Стратегијата е основна формула за тоа како бизнисот да се постави за да биде конкурентен, кои цели треба да ги има и кои планови и политики се потребни за постигнување на овие цели. Стратегијата на претпријатието поставува фундаментални прашања за моменталната позиција на претпријатието, како што се

нивните идни правци – како да се позиционира секое претпријатие, кои моментни и предвидени настани влијаат врз бизнисот на претпријатието, како треба да се измени организацијата, претпријатието за да биде подготвено за овие настани.

2.3.5. Стратегии на е-бизнисот

Стратегијата на е-бизнисот претставува процес во којшто претпријатието ангажира ресурси за да профитираат на технологии за постигнување на определени цели за да на крајот ја подобри ефикасноста на самото претпријатие и да се создаде одржлива конкурентна предност. Кога традиционалните бизнис-стратегии или корпоративни стратегии ја вклучуваат информатичката технологија и нејзините елементи, како што е интернетот и базите на податоци, тогаш тие стануваат стратегии на е-бизнисот:

стратегија на е-бизнисот = корпоративна стратегија + информатичка технологија.

Слично на ова погоре, кога традиционалните маркетиншки стратегии ги вклучуваат дигиталните технологии за спроведување на стратегии, тогаш тие стануваат стратегии на е-маркетинг:

стратегија на е-маркетинг = маркетинг-стратегија + информатичка технологија.

Стратешкиот е-маркетинг е дизајнот на маркетинг-стратегијата, којшто капитализира од електронските или информатичките технологии на организацијата и нејзините целокупни технолошки способности за да ги постигне посакуваните цели или пак некои специфични и одредени цели. Постојат различни маркетинг-стратегии на интернет, кои денес се користат на пазарот. Некои најпопуларни стратегии на е-бизнисот се:

Име на домен

Гледано од перспектива на онлајн маркетингот, името на веб-доменот е едно од најважните делови на веб-страницата. Името на доменот на интернет или УРЛ (URL) е уникатна веб-адреса што претпријатијата можат да ја купат преку регистрација на домен за претпријатието, како што е на пример, Нетворк солушнс

Network Solutions (www.networksolutions.com), онлајн организација задолжена за регистрација на домен. eLegalDoc има регистрирано неколку имиња на домени, почнувајќи со оној што одговара на името на претпријатието и некои едноставни варијанти:

- eLegalDoc.com
- e-LegalPapers.com
- eLegalPapers.com

Дури и името на претпријатието внатре во себе има маркетиншка цел. eLegalDocе, име што е лесно и коешто се однесува на предметот на веб-страницата на претпријатието и неговиот производ/услуга, придонеси, во овој случај, електронски правни документи. Овие дополнителни имиња на домените ќе го пренасочат сообраќајот на главниот веб-сајт, eLegalDoc.com. Покрај тоа, оваа тактика може да се користи за да се зголеми рангирањето на веб-страницата во пребарувачите, бидејќи клучниот збор се бара да се најде во името на доменот. Една од придобивките на интернетот е дека помалите претпријатија може да развијат и да имаат слична слика како поголемите, онлајн реномирани фирми.

Виртуелен маркетинг

Ralf Wilson (2000), во едно од најпопуларните интернет-списанија, (*Web Marketing Today*), го дефинира виртуелниот маркетинг како еден вид стратегија, што ги поттикнува поединците да ја пренесат маркетинг-пораката на другите, притоа создавајќи потенцијал за експоненцијален раст во изложеноста на пораката и нејзиното влијание. Како вируси, тие стратегии треба да ги искористат предностите за брзо пренесување на пораката на илјадници и на милиони потенцијални потрошувачи. Во светот на интернетот „зборот“ се пренесува пред сè преку е-пошта, што значи дека маркетинг-пораките може да достигнат до другите на многу побрз и поефикасен начин во споредба со „старомодната“ комуникација лице в лице. Така, пораките може да се шират до многу повеќе примачи во пократко време, без речиси никакви трошоци за продажби.

Рекламирање на производите и услугите на претпријатието преку светската компјутерска мрежа.

Овој бизнис-модел е, всушност, само една екстензија на традиционалниот начин на рекламирање. Сè поголемата присутност на интернет-мрежата во секојдневното работење и живеење на луѓето, всушност претставува вонредна можност за дистрибуција на соодветна реклама, односно маркетинг-порака. Во овој модел посебно доаѓа до израз флексибилноста на интернетот преку можноста да се креираат интересни динамични реклами и пораки што многу лесно може да бидат сегментирани и референцирани до саканата целна група. Најчесто овој бизнис-модел се реализира преку изработка на таканаречен „портал“, кој нуди информации, вести и/или текстови, кои имаат голем број посетители и всушност претставуваат целна група за одредни реклами и промоции на сервиси и услуги. Овој принцип на работа во економската литература е познат како *crossselling* и *up-selling* техники.

Маркетинг по е-пошта (e-mail)

Маркетингот по е-пошта е првата форма на интернет-маркетинг и се состои од испраќање маркетинг-пораки до потенцијалните клиенти. Моделирани по директна пошта, маркетингот по е-пошта е форма на "push" маркетинг при што на пазарот може да изнајдат листа е-адреси и да се испрати соло понуда (во текст или HTML) до нивната целна публика (Forrester Research, 2003). На почетокот на неговата употреба, маркетингот по е-пошта има повисоки стапки на одговор од директната пошта или банер рекламите??? (Honda G., & Martin K. 2002, стр. 59). Покрај тоа, испраќањето беше (и сè уште е) еден од најпознатите економски начини да се испорачаат маркетинг-пораки. Интернетот донесе радикално менување на начинот на којшто бизнисите, претпријатијата и организациите комуницираат со своите клиенти. Интернетот ги ослободил клиентите од нивната традиционално пасивна улога како приемници на маркетинг-комуникациите и им подари поголема контрола врз информациите, им даде можност за сопствено пребарување. Ова, пак, ги направи клиентите, потрошувачите активни учесници во маркетинг-процесот.

Всушност, интернетот денес им дозволува на клиентите таков степен на еманципација, така што претпријатијата што сакаат да прават бизнис на интернет мора да ги редефинираат начините на коишто им приоѓаат на клиентите. Слободниот пазар и интернетот ќе ја зголемат моќта на клиентите, потрошувачите и ќе им овозможи поголем избор и намалување на цените на стоките и услугите. Како што

рековме, претпријатијата што сакаат да се сместат во овој нов пазар мора да ги рedefинираат начините со кои им приоѓаат на клиентите.

2.4 УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИС-ПРОЦЕСОТ СО МОДЕЛОТ СИКС СИГМА (SIX SIGMA)

2.4.1. Модел на Сикс сигма (Six Sigma)

Со користење и разбирање на методите на Six Sigma, претпријатијата можат да го подобрат своето управување со квалитетот, да се подигне задоволството од работата помеѓу вработените, да се подобрат услугите за клиентите и да се подобрат односите меѓу акционерите. Често, бизнисите ќе се најдат во лоша состојба и на работ на пропаст. Ова е моментот кога треба да се употребат моделите на Six Sigma и да се имплементираат во претпријатијата (Andjelković M. 2004). Најчестиот модел што го користат професионалците и претпријатијата на Six Sigma е моделот ДМАИК (DMAIC). Овој модел се залага за дефинирање, мерење, анализа, подобрување и контрола. Секоја фаза има значајна цел, а резултатите ќе бидат погрешни ако секој сегмент од нив не се врши темелно и од страна на обучени и сертифицирани професионалци на Six Sigma. Често претпријатијата избираат да се доведат консултанти што се експерти во оваа област. Овие консултанти нудат свеж изглед и перспектива, една перспектива што вработените не можат да ја видат. Едно претпријатие треба прво да ги дознае причините за проблемите, што е основата на проблемите и како тие можат да се решат.

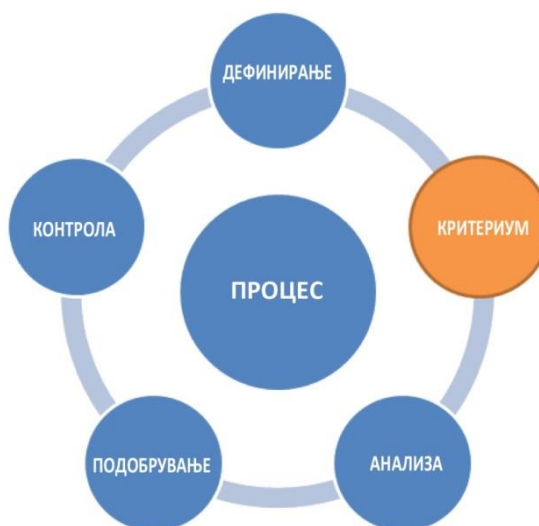
Според многумина, Six Sigma сега е главниот двигател за развојот на бизнисот и подобрувањето на квалитетот и според експертите, Six Sigma е најпопуларниот модел за управување со методологијата на маркетингот во историјата. Six Sigma е, секако, многу голема индустрија во својот ред и таа е огромен бренд во светот на корпоративниот развој. Six Sigma започнала да се користи во 1986 година како статистички базиран метод за намалување, варијација во електронските производствени процеси во Моторола АД во САД. Денес Six Sigma се користи како метод, процес што ги опфаќа бизнис-перформансите и целокупната методологија во целиот свет, во организациите како што се локални владини институции, затвори,

болници, вооружените сили, банките и мултидржавните корпорации. Интересно е дека Six Sigma стана термин што многу широко се користи како генерички термин. Името Six Sigma е всушност регистрирана трговска марка на Моторола Инк (Motorola Inc) во САД, како прв пионер на методите на Six Sigma во 1980-тите. Затоа Six Sigma е методологија што бара и ги охрабрува лидерите на тимот и тимовите да ја преземат одговорноста за спроведување на процесите на Six Sigma. Овие луѓе треба да бидат обучени за методите на Six Sigma, особено со употребата на алатките за мерење и подобрување, како и во комуникацијата и односите и вештините, коишто се неопходни да се вклучат и да им служат на потребите на внатрешните и надворешните клиенти и добавувачи, што ги формираат критичните процеси.

Six Sigma DMAIC процесот, моделот е составен од следниве елементи:

- D – дефинирање на можностите,
- M – мерење на перформансите,
- A – анализа за можностите,
- I – подобрување на перформансите,
- C – контрола на перформансите.

Слика 2.8. Six Sigma DMAIC процесот



Извор: Andjelković, Pešić M., “Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach“, Facta Universitatis, Vol.4, No 2, 2007, стр. 199.

2.4.2. Пристап на моделот Сикс сигма (Six Sigma) за подобрување на бизнис-процесот

Пристапот на моделот Six Sigma е ветувачки и е атрактивен. Она што секое претпријатие го посакува е зголемување на профитот и подобрување на односите со клиентите, а сето тоа да се постигне и да биде управувано од поефективни и поефикасни бизнис-процеси. Но, методологијата на Six Sigma често е поврзана со застрашувачка митови што ги спречуваат претпријатијата од искористување на нејзиниот потенцијал. На пример, се претпоставува дека Six Sigma е строго за производствените процеси. Или, се верува дека иницијативите на Six Sigma бараат масивни напори за обука, да се создаде само бирократија.

Всушност, повеќето претпријатија не знаат ништо за методологијата и како да ги искористат предностите на принципите на моделите на Six Sigma, коишто се со една единствена цел, а тоа е да се постигне континуирано подобрување во работните и производствените процеси и најбитното нешто за секое претпријатие и за секоја организација, а тоа е подобрување на задоволството на клиентите, што може да доведе до милиони долари во заштеди на трошоците и секако зголемена профитабилност. Еден од најпознатите ефективни и ефикасни начини да се подобрува вредноста на иницијативите на Six Sigma е да се користи софтвер за да се прошири на принципите на Six Sigma во текот на организацијата преку луѓе, процеси и технологија (Curtis B., Alden J. 2007). Ломбарди софтвер, бизниспроцесен менаџмент (Lombardi Software's Business Process Management), TeamWorks™ на пример, преку кој може ефикасно да се подобрат иницијативите базирани врз Six Sigma. Фокусиран на дефинирање, мерење, анализа, подобрување и контролирање на деловните процеси, софтверот е насочен кон истата цел како и методологијата на Six Sigma, а тоа е подобрување на бизнис-процесите и затоа е идеална платформа за процесите базирани врз Six Sigma. Денес многу претпријатија и компании направија богати инвестиции во нивните софтверски системи и се приближуваат кон процесот на автоматизација.

Податоците се пренесуваат од еден систем до друг, како на пример автоматски интерфејси помеѓу апликациите ЕРП, ЦРМ, СЦМ (ERP, CRM и SCM). Но, извршувањето и подобрувањето на деловните процеси често бара нешто повеќе

отколку само врзување на сите системи заедно за да се создаде еден автоматизиран процес. Тука е реалноста: не сите сложени деловни процеси може да бидат целосно автоматизирана, затоа што:

- луѓето се составен дел од процесот,
- грешки и исклучоци се случуваат во рамките на процесот,
- сложените процес и чекори не можат лесно да се намалат.

Сепак Six Sigma, како методолошки пристап може да се користи на второ ниво, во процесот на управување, бидејќи на почетокот, во првото ниво клучните процеси се идентификувани од почеток до крај и затоа е неопходно да се користат мерки и инструменти со цел да се идентификуваат, а потоа дури да се користат можностите за подобрување на процесите.

2.4.3. Фази на моделот Сикс сигма (Six Sigma)

Six Sigma има за цел намалување на варијациите во бизнисот и процесот на производство преку посветено подобрувања во различните процеси. Ова бара постојана посветеност од сите членови на организацијата. Овој принцип е донесен до совршенство од страна на методологијата ДМАИЦ (DMAIC), која има за цел подобрување во процесот преку елиминирање на дефектите. Генерално се дефинира како збир на практики што се насочени кон подобрување на ефикасноста и елиминирање на дефектите. Меѓу многуте методологии и стратегии што ги овозможува Six Sigma е моделот DMAIC. Овој модел се залага за дефинирање, мерење, анализа, подобрување и контрола. Овој модел игра важна улога во правењето на иницијатива на Six Sigma за успех на бизнисите. Моделот бил развиен од страна на Едвардс Деминг, со цел намалување на дефектите преку подобрување на процесите.

Дефинирање на можностите. Ова е прв чекор кој се однесува на дефинирање на целите на проектот. Процесот на подобрување цели кон тоа да можат работите да бидат насочени кон зголемување на уделот на пазарот, кон излез од одреден оддел, со што би се дошло до подобрување на задоволството кај вработените, како и задоволството на клиентите и така натаму. Целта е да се усогласат барањата на клиентите и стратешките цели на организацијата. Со други зборови, се бара дизајнирање на патоказот за постигнување на целите на претпријатието.

Мерење на перформансите. Оваа фаза се однесува на анализа на постојниот систем, со различни мерни техники за детектирање на дефектите и постигнување на совршенство. Во овој чекор треба да се користат прецизни параметри за да се дефинира основната линија за понатамошните подобрувања. Ова им помага на тимските лидери на Six Sigma да разберат дали е постигнат напредок, кога се имплементираат процесите на подобрувања.

Анализа за можностите. Оваа фаза е исклучително важна, со цел да се утврдат какви било разлики кои можат да постојат во поставените цели и сегашните нивоа за изведба на зацртанат цел. Различните статистички алатки се достапни за преземање таква анализа (Andjelković Pešić M. 2007 стр.199–208). Разбирањето на односот помеѓу причината и ефектот е неопходно за да се донесе, односно да се постигне посакуваното подобрување, ако е потребно.

Подобрување на перформансите. Подобрувања во постојните системи се неопходни за да се донесе, односно да се насочи претпријатието кон остварување на целите што ги зацртало. Креативниот развој на процесите и алатките придонесуваат за процесите на претпријатието и ги доведуваат поблиску до организациските цели. Различното управување со проектите и планирањето, може да се користи за спроведување на овие нови техники и процеси. Соодветната употреба на статистичките алатки е важна за да се измерат податоците, коишто се неопходни за да се разбере многу повеќе за подобрувањата и за сите недостатоци што можат да постојат.

Контрола на перформансите. Последната фаза на DMAIC е контрола на перформансите. Тоа помага да се обезбеди варијациите во процесите да се коригираат пред да имаат негативен ефект. Контролите може да се користат за да се обезбедат одржливи подобрувања во новите процеси и оперативните процедури. Новите компоненти на проектот треба да станат дел и парцела на постојните процеси. DMAIC е модел што е исклучително корисен во усогласување на промената која кај Six Sigma има за цел и има способност да покаже добри бизнис-резултати.

2.4.4. Алтернативни пристапи кон подобрување на бизнис-процесот

Денешната бизнис-средина е динамична и секоја организација, секое претпријатие што се натпреварува на глобално ниво се фокусира на одржување на ниски цени и на своите клиенти за персонализација на своите производи и услуги. Како клучен фактор за успехот е ефективноста, а за да можат успешно да се натпреваруваат, треба да се идентификуваат и да се подобрат во управувањето на клучните бизнис-процеси, што им дава вредност на нивните клиенти, добавувачи и внатрешна стабилност. Така, со фокусирање на автоматизирање, оптимизирање и постојано подобрување на клучните бизнис-процеси, претпријатијата можат да направат заложби за клиентите, вработените, партнерите, добавувачите и да воспостават една солидна конкурентна предност. Бизнис-процесот на моделирање, симулација и евалуација на различни алтернативни сценарија е потребен за подобрување. Треба да се користат алтернативни алатки за намалување на ризикот поврзан со бизнис-процесот на реинженерингот.

Користењето и употребата на различни алтернативни пристапи за подобрување на бизнис-процесите во едно претпријатие треба да биде на највисоко ниво на стратегијата за управување со промените во едно претпријатие, што е клучен елемент доколку едно претпријатие има електронска бизнис-ориентација. Постојаните конкурентни услови и притисоци на глобалниот пазар, сакале или не, ги принудуваат претпријатијата, односно компаниите да бараат стратегии, алтернативни начини на рационализирање на целиот синџир на вредности. А пак зголемувањето на ефикасноста на синџирот на вредност ќе ја зголеми конкурентноста на едно претпријатие. За да се натпреваруваат поефикасно претпријатијата, структурно мора да ги трансформираат нивните внатрешни и надворешни процеси. Овие цели може да се постигнат истовремено со реновирање на деловните процеси и имплементацијата на електронските бизнис-моделите.

ГЛАВА 3. ИЗБОР НА СТРАТЕГИИ ЗА Е-БИЗНИС ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

3.1. ИЗБОР НА СООДВЕТНА СТРАТЕГИЈА ЗА ВНАТРЕШНА ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА Е-БИЗНИС

3.1.1. Сегашна организација на претпријатието

Организациската структура претставува составен дел на секое претпријатие. Таа е негов „’рбетен столб, скелет и негова анатомија“. Секое претпријатие, без оглед на видот на дејноста со која се занимава и неговата големина, мора да има своја одредена организациска структура за да може да функционира. Во теоријата за организацијата постојат голем број различни дефиниции за тоа што претставува организациската структура. Таа различност произлегува пред сè од времето во кое се создавани дефинициите и условите во кои функционирале претпријатијата, како и опфатноста на димензиите на кои авторите ставале акцент.

Гледано историски, зачеатоците на научниот интерес за организациската структура започнал со припадниците на класичната теорија за организацијата, чијшто предмет на истражување бил исклучиво формалниот организациски аспект. Повеќето експерти организациската структура ја дефинирале како статичка варијабла која мошне бавно се менувала. Главната причина што го наметнала ваквиот став на експертите се наоѓа во карактеристиките на окружувањето. Окружувањето се карактеризирало со стабилност. Промени во окружувањето не се случувале, а и доколку се случиле, биле со слаб интензитет и претпријатието мошне лесно, без некој поголем напор, можело да се приспособи кон нив (Sheth, 2009). Таквото манифестирање на окружувањето не ја наметнувало потребата од менување на организациската структура. Современата организациска теорија фокусот на вниманието го насочува во начинот на поврзувањето на деловите од кои е составена организациската структура (Grefen&Aberer, 2000). Повеќето експерти ја определуваат организациската структура како вкупност на врските и односите помеѓу сите внатрешни и надворешни чинители на организацијата. Основната причина за ваквиот

став на експертите, повторно, е во окружувањето, кое сега се карактеризира со нестабилност.

Денешното време на стопанисување се манифестира со големи и брзи промени во окружувањето. Сите тие промени мора да го најдат своето место во поглед на организациската структура, нејзиното дизајнирање и функционирање. Судејќи според големиот број различни дефиниции за тоа што претставува организација, факторите се независни променливи што влијаат врз нејзината организациска структура. Тоа се сите оние детерминанти врз чие однесување претпријатието нема влијание, односно не може да ги менува. Еден од клучните фактори е технологијата. Важно за секое претпријатие е неговото внатрешно управување со дигиталната технологија да постигне јасно дефинирање во смисла на е-маркетингот, е-трговијата и е-бизнисот, за да ја дефинира и целта што сака да ја постигне (Aissi&Malu, 2002). Имањето стратегија за развојот на бизнис-работењето може да биде многу корисно за претпријатијата, обезбедувајќи им конкурентски предности. Стратегијата е основна формула за тоа како бизнисот да се постави за да биде конкурентен, кои цели треба да ги има и кои планови и политики се потребни за постигнување на овие цели. Стратегијата на организацијата поставува фундаментални прашања за моменталната позиција на претпријатието, како што се нивните идни правци, како се позиционира нашата организација, кои моментни и предвидени настани влијаат врз нашиот бизнис или како треба да се измени нашата организација за да биде подготвено претпријатието за овие настани?

Со почетокот на новиот милениум и развојот на новите комуникациски технологии се креира нова социоекономска реалност. Овој развој особено се почувствува во светот на бизнисот, кој е под силно влијание и од други фактори како што е глобализацијата. Се добива чувство дека светот на бизнисот е драстично променет последните дваесет години. Се вметнуваат нови изрази како „нова економија“, „информациска економија“ итн. Овие изрази ни наметнуваат чувство дека информационите технологии и интернетот имаат значајна, а можеби и круцијална улога во новата бизнис-реалност. Во ваквиот натпревар помеѓу организациите во оваа нова реалност, се наметна проблемот за конкурентноста. Брзиот развој на информатичката и комуникациската технологија ќе овозможат експанзија на новата економија. Комплексноста на новата економија може да се

надмине само доколку се има предвид поврзувањето и вмрежувањето. Процесот на трансформација од традиционални организации во модерни флексибилни организации, како што се виртуелните, е бавен и ризичен. Но, со екипирање на вистинските кадри, кои се добро упатени во оваа област, овие ризици можат лесно да се надминат, а со тоа организацијата да ја постигне својата цел, да стане конкурентна на глобалниот пазар. Динамиката на денешната бизнис-средина наметнува константно променливи околности на кои претпријатијата мора да се приспособат и да одржат силна конкурентска предност за да осигурат опстанок. Како резултат на тоа, специјален акцент во последните неколку години се става на процесите на најмување, мотивирање и задржување на квалитетна работна сила, бидејќи токму човечкиот фактор е признаен како еден од најважните фактори во развитокот и одржувањето на неопходната конкурентна предност.

Дали организацијата претставува само одредување и планирање за она што претпријатието треба да го направи како следен чекор во иднина? Во едно современо претпријатие, во една современа организација, исто така, треба да се има консензус во донесување одлуки за тоа што не треба да биде и што не треба да се прави. Стратегиското позиционирање претставува знаење како да се донесат одлуки за тргување, препознавање од што претпријатието треба да се откаже или да не бара одредени производи, услуги и активности заради достигнување на другите цели. Како се одредени овие соодноси? Не само со фокусирање на пораст и зголемување на приход туку и кон профитабилност и пораст на вредноста на акционерите преку долга работа. Како се одредени профитабилноста и економската вредност? Преку формирање единствена вредносна пропорција и конфигурација на приспособен вредносен синџир што му овозможува на претпријатието да понуди единствена вредност на своите купувачи. Од таа причина стратегијата постоела и постои, фокусирана на прашањата околу усогласување на организацијата, размената, профитабилноста и вредноста. Секоја современа организација, современо претпријатие треба да го помине процесот во којшто ќе го вклучува интернетот (Singh, 2003). Основачот на „Дел компјутери“ („Dell computers“) рекол: интернетот е како „оружје“, т.е. алатка поставено на маса подготвена да биде земена, било од вас било од вашиот конкурент.

За целите на планирањето на е-бизнисот, ова вклучува испитување на потенцијалните придонеси кои интернетот и другите технологии можат да ги вклучат во бизнисот. Специфичните резултати од оваа фаза вклучуваат анализи на претпријатието. Анализите на претпријатието вклучуваат визија, цел, вредносни пропозиции, способности, сила и слабости на претпријатието и ограничувања. Типичните прашања што се поставуваат при анализа на претпријатието се: Во кои бизниси се во моментот? Кои се идните потенцијални клиенти? Дали изјавата за мисијата и целите на организацијата, односно претпријатието, соодветно ги опишуваат желбите за идните достигнувања? Со какви можности, измами, се соочуваат бизнисите и денешната индустрија? Еден исход од овие анализи треба да биде јасна изјава за вредносната пропозиција-бенефит што производите на претпријатието или неговите услуги ја обезбедуваат за купувачите или за која купувачите имале потреба да им биде исполнета. Извршителите во стратегиските нивоа мора да разберат кои потреби на купувачите претпријатието ги задоволува. Тоа е само според знаењето на вредноста што ја обезбедуваат за купувачите, којашто навистина можат да ја разберат во кои бизниси се и кои се нивните потенцијални конкуренти. Главната одредница на анализите соодветствува на единствената комбинација на извори и искуства на одредено претпријатие. Потребно е време за создавање компетенции што би биле тешки за имитирање. На пример, главна компетенција на „Amazon.com“ е можноста ефикасно да се достават книги и други производи на секоја локација низ светот (Grefen, H. Ludwig, A. Danand S., 2003).

Прогнозирање. Прогнозирањето значи идентификување бизниси, технолошки, политички, економски и други релевантни трендови што моментно влијаат врз бизнисот или имаат потенцијал тоа да го сторат.

3.1.2. Посакувана организација на претпријатието

Денес ни едно претпријатие или мал бизнис не може да успее без да се приспособува на надворешните и внатрешните околности, а тоа приспособување претставува промена. Слободно може да се каже дека организациските промени се единствено нешто што е постојано и во малите и во големите претпријатија. Или пак би требало да биде постојано. Оние што не се менуваат или веќе ги нема на

бизнис-картата или набргу ќе ги снема. Денес промената е нормална и претставува единственото нешто што може да се претстави како константа во бизнис-животот. Секојдневно се продуцираат нови технологии, нови сервиси, нови опреми, итн., затоа е битно секое претпријатие да се приспособи или да се подготви за воведување за технологијата и технолошките промени и нивното влијание врз успешноста на претпријатијата. Технологијата денес е вклучена во сите организациони активности, а брзите промени придонесуваат тие да бидат значаен учесник во речиси секоја технолошка иновација, на пример, технолошкиот развој што ја усовршува постојната технологија и води кон постепени промени или подобрувања на производот. Слободно може да се каже дека технолошките промени се промени што можат да претставуваат и нова можност, но и закана за претпријатието. Од една страна, тие имаат можност за создавање нов производ, можност што менаџерите и нивните организации можат да ја искористат, од друга страна пак, новите и усовршени производи можат да ѝ наштетат на побарувачката на старите производи, кои се добро зацврстени на пазарот, па дури и да ги уништат. Всушност, на овој начин, преку можностите и заканите може да се согледа влијанието што може да го има технологијата врз организациите. Во сегашноста може да се каже дека технологијата е присутна во секое претпријатие во сферата на материјалното производство и надвор од таа сфера. Технологијата ги опфаќа методите, средствата за работа, производствените постапки, примената од страна на корисниците, а исто така подразбира и креативен талент и смисла за организирање и управување со знаењето во насока на негова корисна примена (Liu, M. Shen, 2004).

Стапката со која технологијата влијае како извор на организациски промени варира од индустрија до индустрија. Како и да е, денес се чини дека таа има огромно влијание врз сите типови на бизниси. Секој менаџер мора да го следи развојот на технологијата во својата индустрија и да ги користи последните достигнувања во секојдневното функционирање на претпријатието. Тоа е пред сè поради фактот дека најголемата причина за промени во претпријатијата претставува технологијата која влијае и на структурата и на човечките ресурси во едно претпријатие, но не треба да се изостават и финансиите. Имено, технологијата служи за обезбедување на севкупното подобрување, дури и подобрувањето на сите бизнис-операции. Затоа бизнисот, односно претпријатието, мора да го следи развитокот на технологијата, од

проста причина што, сакале или не, технологијата секогаш ќе оди напред. Во рамките на секоја организација се одвиваат процеси на комуницирање меѓу различните учесници во организацијата, односно меѓу менаџери од различен ранг и работници.

Според повеќето експерти, комуникациите во организацијата претставуваат еден вид на „масло за подмачкување“ на деловите од коишто се состои организацијата. Во организации од „тејлористички“ тип, во кои работните задачи на работниците и управувачите се однапред определени и дефинирани, информирањето и комуницирањето е сведено на минимум. Од друга страна, пак, во современата организација постои развој на комуникацијата меѓу сите вработени во организацијата и развој на тој процес. Современите типови на организација не се карактеризираат само со примената на новите информатички и комуникациски технологии, туку и по новиот вид на рационалност кој во нив се развива, како на пример, работа во екипи, работа на проекти, учество на вработените во донесување одлуки и слично. Кога станува збор за комуницирањето во организацијата на претпријатието често се напомува дека тоа од една страна може да биде причина за сите проблеми што се појавуваат во претпријатието, а од друга страна, како универзален начин за решавање на сите проблеми (Ануанџи, 2009). Да се комуницира во претпријатието не е тешко, бидејќи постојат развиени механизми за соопштување на одредена порака, односно информација. При тоа треба да се внимава пораката да биде соопштена на вистински начин за да биде разбрана во вистинската смисла и само тогаш комуникацијата ќе биде успешна.

Во организацијата постојат повеќе форми и насоки на комуницирање што можат да бидат класифицирани во четири групи: *Интерперсонални* односи во внатрешноста на организацијата, што подразбира комуникација меѓу лица што се на иста просторна локација или на лица што имаат директна комуникација, секретарките со шефот. *Претпријатието како систем на информации* подразбира дистрибуција, циркулација и споделување на информациите преку разни соопштенија и известувања, наменети за внатрешноста и надворешната околина на организацијата. *Комуникација во хиерархијата*, вид на комуникација насочена од дирекцијата кон работниците. *Комуникација кон клиентите и кон надвор* е вид на комуницирање преку рекламирање, развивање на односите со јавноста и односите со другите институции. Новиот амбиент со кој е окружено претпријатието му ја наметнува

потребата за постојано унапредување и развивање на работењето и континуирано применување на новите научни достигнувања како единствен пат за остварување на поголема продуктивност, економичност и рентабилност во работењето.

Способноста да се вметне силен индивидуален ангажман во стратегискиот успех и да се создаде креативен притисок за изведба е една од највредните вештини за извршување на стратегијата (Schulz&Orlowska 2004). Ова се постигнува преку комплексна мрежа на практики, зборови, симболи, стилови, вредности и политики собрани на едно место, при што движечка сила на системот се: вербата во вредноста на поединецот, силната обврзаност на претпријатието за сигурност на работното место и унапредувања во рамките на претпријатието, менаџерски практики што ги охрабруваат вработените да практикуваат индивидуална иницијатива и креативност и др. Претпријатието кое соодветно се однесува кон вработените има полза од зголемена тимска работа, повисок морал и поголема лојалност на вработените. Истражувањата укажуваат дека успешните претпријатија настојуваат да имаат и силна култура, и уште повеќе, колку е посилна културата во претпријатието и колку повеќе е ориентирана кон пазарот, толку е помала потребата од прирачници за политиката на претпријатието, за организационите шеми или за деталните процедури и правила.

Со менувањето на културата на претпријатието треба да се постигне изградба на култура што ќе поттикнува дух на претприемништво и високи постигања во претпријатието. Духот на претприемништвото особено е важен за поголемите организации. Охрабрувањето или дестимулирањето на спроведувањето на претприемачките погодности често е засегнато од културата на претпријатието. Културата укажува на вредностите што треба да ги прифатат вработените за да се однесуваат на начин конзистентен со целите на претпријатието. Таа влијае на начинот на кој вработените и менаџерите им приоѓаат на проблемите, ги опслужуваат потрошувачите, соработуваат со добавувачите, реагираат на конкурентите и ги управуваат активностите во сегашноста и во иднината. Секое претпријатие се одликува со уникатна култура (Jennings at al. 2000). Тоа има своја историја, начини на пристап кон проблемите и водење на активностите, менаџерски стилови, начини на работење, свои херои, искуства за воведување промени и др., со други зборови, своја

атмосфера, фолклор и карактер. Иако сите претпријатија имаат посебна култура, сепак сите култури немаат еднакво влијание врз вработените.

3.1.3 *Можни стратегии за внатрешна реорганизација*

Реорганизацијата претставува фундаментална разработка и радикален редизајн на деловниот процес за да се постигнат драматични подобрувања во критичните показатели на перформансите, како што се: трошоците, квалитетот, услугата и брзината. Деловен процес е карактеристиката на реорганизацијата, која е ориентирана кон деловните процеси во претпријатието. Деловниот процес во една организација ги претставува сите активности што се изведуваат за влезовите во системот да се трансформираат во излез кој ќе има некоја вредност за купувачите. Реорганизацијата се фокусира кон скратување на времетраењето на деловниот процес, односно да се скратат активностите што се негов составен дел и да се елиминираат сите грешки што може да се појават во текот на тие активности. Драматични подобрувања (Georgakopoulos et al 2009). Оваа карактеристика се однесува на подобрување, односно реорганизацијата не се фокусира врз интраментални промени за да се добијат мали подобрувања во кратки временски периоди, таа бара крупни организациски промени со цел да се постигнат драматични подобрувања во однос на перформансите на претпријатието.

Статистички гледано, сите реорганизациски проекти не се успешни. Може слободно да се каже дека поголем дел завршуваат со катастрофални последици. Постојат одредени методи и техники што се користат од страна на реорганизациските проекти и кои можат да помогнат во вистинско согледување на состојбите и донесување на клучни одлуки. Во функција за подобрување на работењето на бизнисот како систем, реорганизацијата користи некои од овие методи и техники.

Техниката дијаграм на текот (Flow Chart) претставува системски приод за дефинирање на сите активности коишто се потребни за изведување на процесот и со чија помош се елиминираат сите активности што не додаваат вредност во севкупниот бизнис-процес, а од друга страна се имплементираат новите подобрени активности. Овој дијаграм ни дава слика за тоа како различните фактори и чекори се поврзани во

еден цел процес. Најчесто користени дијаграми се одгоре надолу: дијаграм на текот, детализиран дијаграм на тек и дијаграм на текот на работата. Првиот тип дава едноставна слика на процесот и ги претставува само главните чекори во процесот. Детализираниот дијаграм ги претставува сите информации за процесот до неговиот најситен детаљ, додека третиот тип претставува слика на физичкиот простор и движењето на работата низ него.

Анализа на работниот тек. Оваа техника има за цел да го подобри работниот процес преку елиминирање на непотребни активности и поедноставување на работниот тек. Се конструира матрица на анализа на работен тек во која процесот е поделен на чекори, се оценуваат перформансите на секој чекор, а притоа се откриваат и причините на разлики во посакувани и актуелни перформанси. Елиминирањето на непотребните активности се изведува преку анализа од страна на кросфункционален тим на функциите, активностите и задачите преку кој се откриваат постојните проблеми во изведување на процесот (Piccinelli, C. Preist, C. Bartolini, 2000). На крајот се имплементира акциониот план за подобрувањето.

Вредносна анализа е методологија која претставува систематски приод за истражување на функционалниот дизајн на производот со чија помош се развива поефикасна алтернатива за негово развивање. Таа опфаќа анализа на производи, анализа на услуги, на производствените процеси, на организациски и анализа на менаџмент-процеси како и информациите и информативните системи.

Техника на номинална група е техника што претставува партиципативен приод во идентификување на проблемите и предлагање на нивните решенија. Целта е да се генерираат идеи за подобрување. Накратко, оваа техника се состои од:

- генерирање на идеите за подобрување,
- нивна анализа и рангирање по приоритет и
- имплементација на идејата.

Техниката на номиналната група особено се користи за решавање на комплексни проблеми кога треба да се избегнат одредени конфликти помеѓу одредени членови во претпријатието. Реорганizaциските процеси претставуваат серија на активности што ги користат ресурсите на претпријатието за да произведат конкретен производ или услуга (Sun, A. Kumar, J. Yen. 2006). Честа грешка на менаџментот е што се фокусира на резултатите наместо на постапката како да се

стигне до тие резултати. Начини како може да се подобри перформансот на бизнисот со реорганизација на бизнис-процесите се следниве:

- преку анализа на моменталните бизнис-процеси, со опис на конкретни бизнис-процеси и утврдување каде е потребно подобрување;
- да се направи бизнисот да функционира преку процесите, фокусот треба да е поставен на севкупниот процес наместо на индивидуалната улога на секој вработен кој учествува во него;
- да се проучуваат различни типови на процеси, кога се сака да се редизајнираат бизнис-процесите на претпријатието, важно е да се гледаат предностите и слабостите на вариетет од пристапи што се поврзани со бизнисот. Имајќи го ова предвид, се издвојуваат пет типови на процеси: проект, нови работи места, сериско процесирање, масовно производство и континуиран тек;
- да се избере најдобриот процес за вашиот бизнис. Дали бизнисот е заснован на рачно изработени производи? Дали ќе страда ако се префрли производството на автоматизиран процес на изработка? Човечките ресурси се уште едно прашање. Изборот треба да одговара на бизнисот, а не само да е добро разработен на хартија.

Реорганизацијата е тешка задача, но може да има голема полза во смисла на редукција на трошоци на долгорочен план, зголемување на задоволството на клиентите и намалување на времето потребно за вашиот производ или услуга да стигне до потрошувачите. 21 век е време на експанзивен техничко-технолошки развој. Развојот на информациската технологија овозможи брзо ширење на бизнисот низ целиот свет, со што се избришани, односно не постојат трговски бариери или граници. Пазарите на производи и услуги, како и можностите за брзо добивање на употребливи информации (со помош на информациската техника и технологија) им овозможуваат на производителите и на сите други деловни ентитети да го шират својот бизнис низ целиот свет. Интернетот овозможува бројни можности за развој на бизнисот преку различни економски активности како што се: рекламирање на производи и услуги, купување и продажба на производи и услуги, освојување на нови пазари и интернационализација на бизнисот, размена на деловни информации, електронска пошта и компјутерски факс, е-продажба, е-плаќање, итн. Меѓутоа, за користење на интернетот неопходно е да се поседува хардвер, да се воспостави врска

(конекција) со интернет-провајдер, да се поседува основно ниво на знаење за работа со компјутер итн. За сето тоа потребно е претпријатијата навреме да се реорганизираат и да се приспособат кон потребите на корисниците и кон употребата на информатичката технологија.

3.2. ИЗБОР НА ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА ЗА АКТИВНОСТИ ВО Е-БИЗНИСОТ

3.2.1. Модели и план на структура за вршење на е-бизнис

Едно претпријатието може да има повеќе бизнис-моделите. Бизнис-моделите се втор дел од бизнис-планот или бизнис-случајот. Често пати овие концепти се измешани, односно некои ги изедначуваат, но сепак бизнис-моделот и бизнис-планот се разликуваат. Бизнис-моделот е метод на вршење на бизнис со кој претпријатието остварува приход за сопствен опстанок. Моделот детално објаснува како бизнисот прави пари во тековниот период и како планира тоа да го прави на долг рок. Моделот може да се претстави како систем составен од елементи што се меѓусебно поврзани и се динамични. Моделот ги опишува улогите и релациите помеѓу фирмата, нејзините консументи, клиенти, сојузници и добавувачи, ги идентификува главните текови на добра/стока, информации и пари, како и главните бенефиции.

Планот претставува одреден определен тек на акција за одреден временски период, кој претставува проектиран одговор на антиципираната околина со намера да се остварат конкретни цели. За изработка на планот се користат многубројни и разновидни методолошки основи. Посебно внимание заслужува предвидувањето што ги антиципира идните услови на работење. Освен тоа, планот содржи и временски хоризонт во кој тој ќе се реализира. Планот претставува средство за акција и начин за остварување на задачата. Планот содржи елементи на кадровска идентификација, кадри што се одговорни за негова реализација. Поради тоа планот се разработува по носители, кадри за да насочува и да мобилизира. Планот има елементи и на организациона идентификација. Со него се дефинираат организационите единици одговорни за негова реализација. Со него се дефинираат организационите единици

одговорни за остварување на планот. Со планот се детерминира организационото ниво, одделени функции, сектор или претпријатие на кое му е доделено непосредна задача за извршување. Една од основните карактеристики на планот е неговата приспособливост. Ефикасното планирање бара од плановите да бидат приспособливи, а да не се доведе во прашање остварувањето на целите конкретизирани во него. Планот може да се менува за да се приспособи кон потребите во околината што не можат да бидат предвидени со висок процент на точност.

Конкретноста е битна карактеристика на планот. За разлика од деловната политика која содржи општи начела, насоки и критериуми, со плановите се конкретизира акцијата според динамиката, носителите, организационите единици и сл. Конкретизирањето на задачите внесува јавност во нивното извршување. Моделот на работење на е-бизнисот најмногу зависи од природата на бизнисот и потребата на потрошувачите и нивните навики.

Сеопфатноста, како карактеристика на планот, означува опфаќање на сите активности на ниво на организациони единици, функции, сектори или на претпријатието во целина, со кои се придонесува во остварувањето на целите (Stienstra, M., & Volberda, H. W. 2002). Степенот на сеопфатност на планот е во функција на нивото на организацијата каде што тој се формулира. Моделот што се однесува на нивото на претпријатие е посеопфатен од моделот што се однесува на една функција или сектор. Временската димензија во која треба да бидат извршени задачите претставува негова посебна карактеристика.

Времето има повеќекратно значење: потребно време за изработка на планот, потребно време за почеток на функционирање на планот, потребно време за извршување на планот и временски хоризонт во иднината за антиципирање на факторите на работење, како основа за планирање, е специфично за секој модел.

Фреквенцијата во изработката на планот, исто така, е една од карактеристиките на планот. Под фреквенција се подразбира колкупати се подготвува определен план. Некои планови се подготвуваат континуирано, додека пак, други се изработуваат еднаш или неколку пати во текот на животниот век на претпријатието. Планот на продажба, планот за производство, планот за набавка, планот за кадри и др. планови, спаѓаат во категоријата планови, чија изработка се повторува. Меѓутоа, планот за интеграција со други претпријатија, планот за инвестиции (изградба на

нови погони, фабрики и сл.) спаѓаат во категоријата планови, чија изработка не се повторува често.

Значењето на планот е неговата друга карактеристика. Планот на претпријатието што ги интегрира сите активности има поголемо значење од поединечните планови на функциите за маркетинг, за набавка, за кадри, за инвестиции, планот за производство и планот за финансии, кои имаат помало значење.

Комплексноста на планот зависи од компонентите што се земени предвид при неговата изработка. Покомплексен е планот за инвестиции, планот за истражување и развој, планот за производство, отколку планот за тековно и инвестиционо одржување на средствата за работа или планот за набавка на индиректни материјали.

Класификација на плановите

Постојат два вида планови, тие се еднократни и трајни. Еднократните планови се изработуваат за остварување на цели за кои постои веројатност дека нема да бидат повторени во иднина. Трајните планови се континуирани планови што се користат за да обезбедат насочување при извршувањето повторливи задачи во претпријатието.

Според значењето, плановите можат да се класифицираат на план на претпријатието и планови на одделните деловни функции.

Според фреквенцијата некои планови во претпријатието се донесуваат на секои пет или десет години, а други, пак, на секои петнаесет или триесет дена, или пак, еднаш во годината. Проектниот план ја насочува акцијата за остварување на задачата, што не се повторува во животниот век на претпријатието и се разликува според времетраењето, финансиите и ангажирањето на други средства.

Според временскиот хоризонт, плановите се класифицираат на долгорочни, среднорочни и краткорочни.

Со доаѓањето на интернет и многу брзиот веб-развој на технологиите од целиот свет, е-бизнисот е магнет за претпријатијата од целиот свет. Интернетот во многу нешта го олесни развојот на бизнисот во целиот свет, кој може да допре до поширока база на потрошувачи и ги рекламира нивните производи поефективно и поефикасно. Корпоративни комуникации, дизајн на интерфејс, најсовремени апликации, исто така, се наоѓаат на интернет. Е-бизнисот е додаден како последен домен во бизнисот и стана високо конкурентна технологија што води до отворен

пазар. Широкото распространување на информациите претставува предност на е-бизнисот кој користи информатичка технологија на најефикасен начин. Е-бизнисот дава можност бизнисите да ги отворат своите портали на глобалниот пазар и да станат дел од глобалната бизнис-заедница (Dussauge, P., & Garrette, B. 2009). Најважната карактеристика на е-бизнисот е да им помага на фирмите да се движат на меѓународната сцена со минимална цена, но со максимална ефикасност. Е-бизнисот има постигнато невидено ниво на успех како бизнис-модел, како на пример (материјални побарувања – планирање), ЕДИ (EDI – Electronic Data Interchange) или ЕРП (ERP – Enterprise Resource Planning). Основните можности на стратегиите на е-бизнисот се управување со синџирот на снабдување и маркетинг по е-пошта. *A state - of - the - art - e-бизнис стратегија* вообичаено вклучува:

Снабден верижен менаџмент: Ефективно управување со синџирот на снабдување може да се ракува со помош на бизнис-стратегија што ќе обезбеди подобра координација помеѓу дистрибутерите и продавачите на разни производи. Подобра интеграција на синџирот за снабдување веднаш од изворот до местото на конечната испорака на производот може да се спроведе со ефикасно користење на стратегијата на е-бизнисот (Greif, 2000). Ова, исто така, нè доведува до точка на е-трговија (e-commerce) каде што паралелно мрежата на купување и на продажба може да се набљудува преку ширење на информации преку интернет.

Услуги на клиентите и односи купувач – менаџер: ефективни стратегии на е-бизнисот вклучуваат подобра услуга на клиентите и односите клиент – менаџер, обезбедувајќи го највисокото ниво на задоволување на потрошувачите. Е-бизнисите се насочени кон обезбедување на пријателски однос кон клиентите, што вклучува навремена испорака на стоки право на прагот на потрошувачот.

Инвентаризација и интеграција на менаџерските услуги: стратегиите на е-бизнисот, исто така, можат да помогнат во подобар попис и услуги за управување со интеграција преку формирање на конкретни планови за попис, акумулација и купување на машини и опрема, со помош на која се избегнуваат непотребните купувања што можат да доведат до пониски трошоци поврзани со различни даночни импликации.

Усогласување на тактички операции: тактички операции насочени кон краткорочните цели, што е спротивно на стратешко планирање насочено кон

долгорочни цели, може да бидат подобро координирани со спроведување на стратегиите на е-бизнисот.

Трансакциската фаза е фаза во чии рамки интернетот не е единствено медиум за економска пропаганда, туку се користи за електронски нарачки и електронска продажба. Во оваа фаза е-бизнисот претставува е-трговија.

Во трансформациската фаза се појавува концептот на виртуелно претпријатие. Комплетната вредносна верига, од набавката на сировини па сè до дистрибуција на крајните производи и постпродажната поддршка се имплементираат преку веб-страницата. Е-бизнисот ја трансформира традиционалната вредносна верига и станува интегрален дел на претпријатието. Можно е едно претпријатие да прескокне некоја фаза во примената на формите на е-бизнисот, но практиката во таков случај покажува дека подготовките и активностите што треба да бидат преземени од страна на претпријатието се многу покомплексни и поризични од аспект на постигнување на поставените цели (Hagel, J., & Singer, M. 2000).

Потрошувачите сè почесто ја користат компјутерската мрежа за да ги пронајдат продавачите на потребните производи и услуги, ги споредуваат цените и ја одбираат најповолната. Компаниите исто така преку интернет ги објавуваат поголемиот дел од производствените процеси, набавуваат или ги бараат своите потенцијални клиенти и слично. Е-бизнисот ги олеснува трансакциите помеѓу субјектите и заштедува време и пари. Тој всушност претставува користење на информации и телекомуникациски технологии во одвивањето на сите активности на бизнисот. Е-бизнисот им овозможува на претпријатијата да ги поврзат своите внатрешни и надворешни системи за обработка на податоците поефикасно и флексибилно, да работат со повеќе добавувачи и партнери, а и да ги задоволат потребите и очекувањата на своите клиенти што е можно подобро и на начин на кој ќе се разликуваат од другите компании. Бизнисот може да се одвива на повеќе начини, односно да се користат различни модели како што се: онлајн продавници, онлајн трговски центри, аукциски модели итн. Големиот број претпријатија што биле на работ да ја прекинат работата на своите бизниси, успеале својот бизнис да го претворат во извор на огромни профити, користејќи го интернетот и преместувајќи го својот бизнис од физичкиот во дигиталниот свет. Голема поволност кај електронските бизниси е и можноста индивидуите да работат оддома. Исто така овозможува брзо

пребарување и можност за споредба, поголем избор при купувањето, достапност 24 часа на ден и тоа од која било локација. Тоа се само дел од предностите што ги има електронскиот бизнис во однос на класичниот бизнис. Но нормално е дека и кај овој бизнис се среќаваат низа недостатоци: недостиг на универзални стандарди за квалитет, сигурност и конзистентност, софтверските алатки кои што сè уште се развиваат, проблемите со правната регулатива. Многу купувачи и продавачи чекаат е-трговијата да се стабилизира пред да се вклучат и тие, поради постоењето на перцепцијата дека е-бизнисот е скап и небезбеден. Е-бизнисите постојано се усовршуваат и секој кој знае добро да ги вгради во својот бизнис, може да оствари големи успеси. Доста битна работа во започнувањето со овој вид на бизнис е и пронаоѓање на целна група, чии потреби бизнисот ќе се заложува да ги остварува најквалитетно, преку изработка на квалитетен бизнис-план, обезбедување на современа опрема, преку поставување на стручен кадар, изработка на веб-страница, којашто има доста важна улога во развојот на бизнисот, добриот маркетинг и друго. Сепак, еден електронски бизнис за да остане конкурентен, треба постојано да ја следи работата на своите конкуренти и да ги следи сите новитети на пазарот. Е-бизнисот покажа дека неговиот придонес за деловното работење може да биде голем и да оствари профит што до пред некое време не билвозможен со класичните бизниси (Jin, Z. 2009).

Потребно е само добра информираност и знаење за потребните услови за негово започнување. Е-бизнисот се одвојува од традиционалната сфера на бизнисот со забрзување на деловните активности и давање на сосема нова димензија и дефиниција за бизнис во целиот свет, без разлика дали се тоа партнерства, заеднички вложувања или големи корпорации. Интернетот, мобилните мрежи и другите форми на дигитална технологија отворија погодно работно место како синџир помеѓу клиентите, вработените, добавувачите, заинтересираните лица и трговците координирани во светот на веб-маркетингот. Алатките и столбовите на стратегиите на е-бизнисот вклучуваат прифаќање на плаќања преку интернет, онлајн рекламирање, онлајн трговија, аукција преку интернет и друго. Стратегиите на е-бизнисот, исто така, се разликуваат и за мали и средни бизниси. Покрај редовните извори, стратегиите на е-бизнисот можат да генерираат приходи од тековниот канал за

одржување на интегритетот, приходи направени од платени маркетинг-сојузи, приходи добиени од прилозите и друго.

Брзината, глобализацијата, унапредување на продуктивноста, пристапот до нови клиенти и размената на информации и знаење меѓу организациите и институциите со цел остварување конкурентни предности се термините што го одредуваат е-бизнисот. Со е-бизнисот или е-бизнис се редуцираат трансакционите трошоци преку поефикасно менаџирање со порачките, набавките, продажбата, плаќањата и другите придружни и споредни трансакции во рамки на бизнис-активностите на претпријатието. Интернетот му овозможува на бизнис-работењето да биде активно 24/7/365, без годишни одмори и празници, без оглед дали се работи за индустриско претпријатие, училиште, трговско претпријатие, владина институција, услужно претпријатие или патничка агенција.

Е-бизнисот има за цел проширување на надлежностите на една организациона единка во развојот на инвентивните информациона и комуникациони технологии. Во самото претпријатие и надвор од него преку целосна интерактивност со своите партнери и комитенти. Овој процес не треба да се разгледува само како едноставно вклучување на информациски технолошки достигнувања, туку да се направат и промени во самата организациона единка. За да може успешно да се овозможи менаџирањето на е-бизнисот, неопходни се широки духовни вредности во маркетингот и продажбата, преку развој на нови производи и услуги, производство и влезни и излезни логистички постапки (Kotzab, H., Skjoldager, N., & Vinum, T. 2003, p. 347-360). Организациите, исто така, имаат потреба од управување со промените, барајќи нови процеси и технологии преку поддршка на традиционалните активности, како што се менаџментот со човечки ресурси. Ваквиот пристап за е-бизнисот ги вклучува ставовите и гледиштата, колку електронските комуникации би можеле да се користат за проширување на сите аспекти во менаџирањето на синџирот за набавки. Тој, исто така, ја инволвира оптимизацијата на организациониот синџир на вредности, односно корелацијата меѓу страницата што го врши снабдувањето на едно претпријатие со ресурси, со страницата побарувач на добра/стока и услуги.

3.3. КОРИСНИЦИ НА Е-БИЗНИСОТ И НИВНА КАТЕГОРИЗАЦИЈА

Денешниот свет на бизнисот побарува информациската технологија да ја поддржува информациската бизнис-технологија во надминувањето на комплексните предизвици во средини со ограничен информациски и технологошки буџет (Chesbrough, 2007). Истовремено, претпријатијата се принудени да поддржуваат мноштво на уреди за безбеден пристап до информациите со помалку ресурси, да имаат подобро време на одзив и да ги намалат трошоците. Она што е најзабележително е само колку брзо интернетот е комерцијализиран и колку брзо се усвоени интернет-технологиите. Се разбира, двете одат рака под рака, како целина новите пазари се развиени со користење на оваа технологија. Како што може да се очекува, со оглед на потеклото на технологија и почетната база на корисници, на пазарите што се имаат развиено околу технологијата, имаат некои посебни зависни карактеристики. Пазарите на потрошувачите се распределени во сегменти според географски, демографски, психографски принципи и однесувањата се променливи. Додека пак деловните пазари се распределени во сегменти од страна на индустријата и географијата. Растот во информатичката густина може да резултира со:

- поголема транспарентност на цените: потрошувачите, корисниците може лесно да ги дознаат различните цени во пазарот;
- поголема цена за транспарентност: потрошувачите, корисниците ќе можат да ги откријат вистинските трошоци коишто трговците ги плаќаат за производите;
- поголема можност за пазарот да се практикува ценовна дискриминација: постојат поголеми можности од пазарот да се соберат многу повеќе информации за нивните клиенти; тие можат да се распределат на пазарот во групи врз основа на подготвеноста да се плати за различни цени за иста или речиси иста стока.

Зголемувањето на производствената линија, претпријатијата треба да ја базираат врз новите и подобрените вкусови, коишто ги побаруваат корисниците (Greenberg, P. 2009). Понекогаш зголемувањето на производствената линија на еден производ и создавањето на повеќе вкусови на еден производ е дело на маркетингот. Тоа е дел зошто произведувачите и сервис-провајдерите даваат информации на

интернет за потрошувачите. Според поголемиот дел од експертите, луѓето што имаат помалку информации околу производот или услугата се посреќни од оние што имаат повеќе информации. Исто така, експертите потенцираат дека луѓето мислат дека тоа што го купиле мора да им се допадне и да ги направи среќни (Pastore, S., Voccato, C., Galliani, M., Nobili, L., Lazzaretto, E. 2008).

Претпријатијата мора да научат како нивните постојани корисници или потенцијалните нови корисници ги носат одлуките да купат од нив и при тоа малку да се поттикне нивната одлука да купат токму од нив. Исто така, доколку претпријатијата сакаат да бидат успешни, тогаш тие мора да ги убедат нивните постојани корисници или потенцијалните нови корисници, дека она што тие им го нудат, не е само она што го сакаат, туку е токму она што им е потребно, она што мора да го имаат и треба да побрзаат за да не ја пропуштат шансата да го купат. На пример да се спомене креирањето чувство на итност (на пр.: достапно само сега за намалена цена; купете до тогаш и тогаш и сл.), има големо влијание врз импулсивното купување на корисниците.

Исто така, раководствата на претпријатијата и нивниот менаџерски тим треба да се погрижат нивниот дизајн да биде доволно креативен за луѓето, корисниците да сакаат да го споделат со другите. Поделбата на пазарот на професионалци, бизнис-корисници и крајни корисници индивидуи, е можеби првата работа што задолжително мора да ја направи секое претпријатие при самото определување на нивниот „целен маркет“ и дефинирање на сопствената понуда. И секако, претпријатијата треба веднаш да размислуваат како ќе ја изградат нивната диференцирана понуда, со каков тон ќе се обрзат на нивната сопствена страница, зависно од тоа дали тие ќе понудат производи/услуги на индивидуи или бизнис-корисници, а исто така во меѓувреме треба да се размислува за дизајнот, содржината и сè останато што доаѓа во склоп на една понуда. При ваквата анализа, секако мора да се внимава на определени карактеристики што различните целни корисници ги носат со себе, меѓутоа како што и повеќето експерти укажуваат, и B2B-пазарот е составен од луѓе. Корисниците на е-бизнисот реагираат на понудите од компаниите на ист начин како и индивидуите. Многу од основните принципи за B2B-маркетингот се првично втемелени во маркетингот кон крајните корисници.

Она што всушност треба да се разграничи кај овие два профила е степенот на ризик што го преземаат и придобивките што им следуваат од прифаќањето на понудата. Менаџерскиот тим на претпријатијата знае дека корисниците можеби најмногу пари трошат при импулсивното купување. Ова ги следи и корисниците на е-бизнисот. Потребите се слични, само начинот на убедување е различен. Додека корисниците на е-бизнисот се софистицирани, веројатно го знаат самиот производ/услуга подобро и бараат понуда која ќе ѝ помогне на претпријатието да биде поконкурентно и профитабилно, индивидуите најчесто ја бараат само цената. Тие гледаат да добијат што повеќе за што помалку пари. Тука нема разлики. Двете „целни групи“ заслужуваат квалитетна корисничка поддршка по купувањето на производот/услугата од претпријатието. Квалитетната корисничка поддршка пред купувањето всушност може да е одлучувачка за нив да купат токму од претпријатието, бидејќи во тој случај ќе бидат сигурни дека можат да му веруваат на самото претпријатие. Ова е важно како за бизнисите така и за самите корисници на е-бизнисот, но заради различни причини. Иако на пример, едно претпријатие е поскапо од другите играчи на пазарот, доколку имаат силно препознатлив бренд и квалитетно присуство на интернет (квалитетен интернет-маркетинг), тогаш претпријатието може да ги придобие самите корисници, тие да станат нивни клиенти и да им останат лојални за да бидат препознаени како луѓе со стил и заради престиж. При истражувањето на понудените решенија на пазарот, самите корисници на е-бизнисот земаат предвид и многу други фактори, освен препознатливост на брендот при одлуката за купување (Afuah, A., & Tucci, C. L. 2003).

Претпријатијата се свесни дека еден задоволен корисник може да им донесе дузина други клиенти. Но, во светот на бизнисот, баш ова е предизвик. Корисниците на е-бизнисот не се потпираат само на препораки и бараат еднакво внимание кон сите. Препораката од задоволен пријател може да биде причина да ги земе предвид, но одлуката за купување зависи единствено од самите корисници (Andal, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. 2003). Тука на самите претпријатија им треба повеќе напор за да ги убедат дека може да им веруваат и дека нивниот производ/услуга е вистинското решение за нив. Главно самите корисници на е-бизнисот донесуваат одлука базирана на статус, сигурност, удобност и престиж. Бизнис-корисниците донесуваат одлука базирана на профитабилност, намалување на трошоците и

продуктивност. Со индивидуите секако самите претпријатија се чувствуваат покомфорни при комуникацијата. Околу поделбата на светот во даватели/производители и потрошувачи, корисници/клиенти, може да се класифицираат корисници на е-бизниси во следниве категории:

- *бизнис-бизнис (B2B) – business-to-business*
- *бизнис-потрошувач (B2C) – business-to-consumer*
- *бизнис-вработен (B2E) – business-to-employee*
- *бизнис-влада (B2G) – business-to-government*
- *влада-бизнис (G2B) – government-to-business*
- *влада-влада (G2G) – government-to-government*
- *владата-граѓаните (G2C) – government-to-citizen*
- *потрошувач-потрошувач (C2C) 0150 consumer-to-consumer*
- *корисник-бизнис (C2B) – consumer-to-business*

3.4 МОДЕЛ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЈА НА БИЗНИСОТ ОД КЛАСИЧЕН ВО Е-БИЗНИС

3.4.1 Воспоставување на основа за водење на е-бизнис

Стратегијата и извршувањето се клучни за развивањето и одржувањето на еден успешен е-бизнис. Само оние претпријатија што успешно ќе ги интегрираат клучните бизнис-стратегии и процеси драматично ќе ја зголемат нивната ефикасност. Со цел да бидат успешни, претпријатијата мора да формираат правилни стратегиски односи и да развијат ефикасни бизнис-процеси и соодветни решенија, кои ќе можат да излезат во пресрет на барањата на корисниците за реални услуги, како за денес, така и за во иднина (Shaw, M., Blanning, R., Strader, T., Whinston, A. 2000).

Стратегиските компоненти што влијаат врз успешното раководење со информатичките и интелектуалните ресурси, менаџмент-техниките и бизнис-операциите се следниве: *цврсти стратегии (Solid Strategy)* – поставување на организацијата на цврсти, добитни стратегии; *менаџмент на техниките на знаење (Knowledge Management Techniques)* – менаџмент на техники на знаење применети за

организациски, информатички и интелектуални ресурси; *ефективни процеси на е-бизнис (Effective E-businessprocess)* – групирани во: менаџментот на односот со клиенти (customer relationship management – CRM), менаџмент на систем на снабдување (supply chain management – SCM) и суштинските домени на бизнис-операциите. Во минатото, бизнисите го имале луксузот да развијат бизнис-стратегии во рамките на управните одбори и ИТ-стратегии во ИТ-секторот. Понатаму, овие стратегии ги поврзувале оние што биле задолжени да го водат целокупниот бизнис. Способноста да се реагира и да се менува насоката е критична. Поставувањето на претпријатието на цврсти, добитни стратегии е клучен момент. Новата економска околина во која преовладува натпреварувачка електроника, му овозможува на претпријатието полесно да се одржува на глобално ниво, но од друга страна пак, многу е потешко да се одржи конзистенција во нивоата на услуги што ги овозможува тоа претпријатие на светско ниво.

Е-бизнисите мора да бидат во секој момент подготвени и способни за приспособување на нивните бизнис и ИТ-стратегии во однос на непредвидливата конкуренција како и притисокот на пазарот. Денешната клима на е-бизнисот бара континуирана оптимизација на организациските бизнис и ИТ-стратегии. Бидејќи ИТ денес има огромно влијание на секој процес во бизнисот (од земање нарачки преку вршење инвентар до наплаќање), двете бизнис-стратегии и ИТ-стратегии треба да се надградуваат паралелно. Најдобар пример за ова даваат „Дел компјутери“ (Dell Computer). Уште од самиот почеток, бизнис-стратегијата на претпријатието беше тесно поврзана со информациска, технолошка стратегија, овозможувајќи му на „Дел“ успешно да го интегрира секој аспект од бизнисот (од земање нарачки преку вршење на инвентар до наплаќање) и со своите муштерии и со снабдувачите. „Дел“ го измени изгледот на кривата на успехот на својата индустрија кога се појави на пазарот со победоносната стратегија, единствениот модел за т.н. „навремена испорака“.

За разлика од традиционалните снабдувачи, бизнис-стратегијата на „Дел“ беше основана со „нула инвентар“. Слично на ова, онлајн брокерски компании подолго време се лидери во областа на интегрирање на ИТ-стратегии и бизнис-стратегии. Брзото прифаќање на интернет-технологиите во комбинација со глобализација на пазарот, дерегулација на индустријата, како и конвергенција на медиумите им даде на овие компании можност да добијат, споделат и да направат

вредност во маркетингот на е-бизнисот. Претворање на интелектуалните вредности на претпријатието во знаење е клучен бизнис-диференцијал. Во додаток на континуирано оптимизирана бизнис-стратегија, успешен е-бизнис мора да има совладано солидно познавање на менаџментските способности. Менаџмент со големо знаење е дефинитивен начин да се избалансираат информациите и интелектуалните вредности на едно претпријатие за сопствена предност на бизнисот.

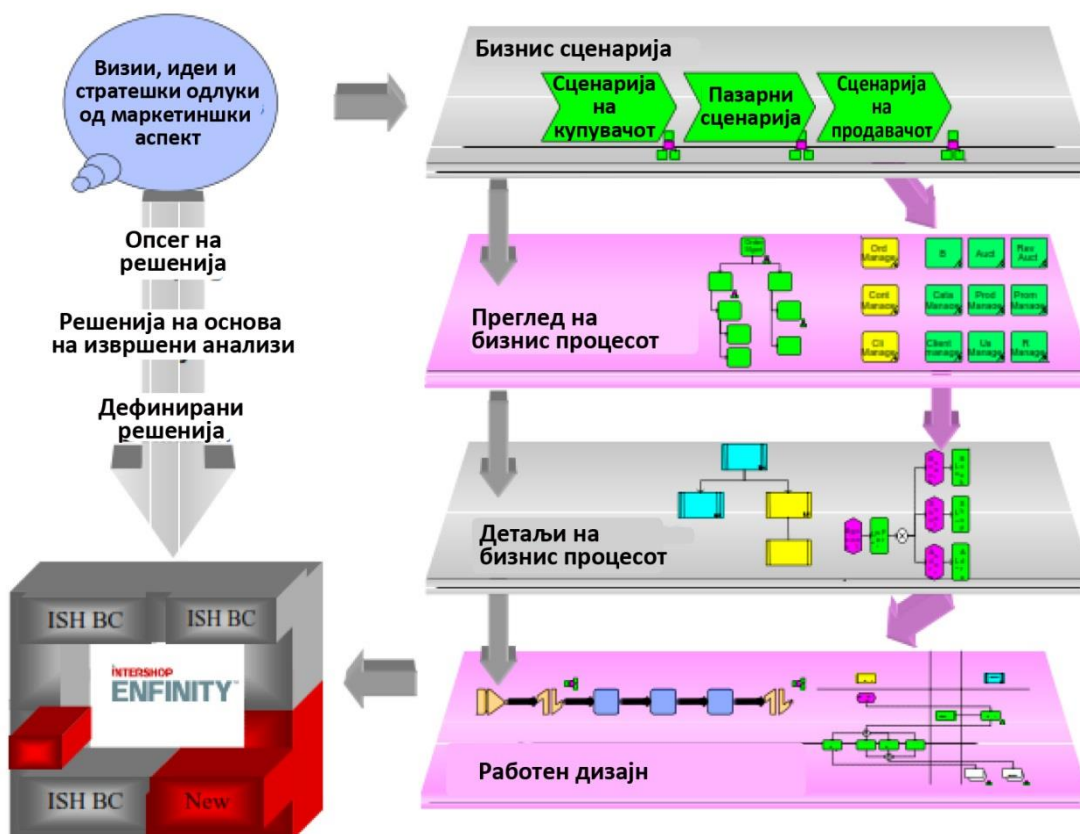
Тоа е формалниот интегриран чекор што секое претпријатието мора да го преземе за да биде запознаено со сопствениот бизнис. Секој бизнис поседува двојно знаење, експлицитно знаење и тивко знаење. Едното од нив е не документирано, а другото е документирано и е поврзано со што сè „знае“ во претпријатието. Ова знаење може да вклучува информации за производите и услугата или информации за соработката на претпријатието со други претпријатија, на пример со снабдувачите. Без разлика какво знаење поседува е-бизнисот, претпријатието мора да го организира тоа одредено знаење. Тековни процеси за здобивање, организација и дистрибуција на ова знаење за потрошувачите, продуктите и процесите е критично за успех. Во секој успешен е-бизнис, ефективните бизнис-процеси го зголемуваат профитот во организацијата директно во однос на потрошувачите и снабдувачите. Кога домените на бизнисот се интегрирани, тие можат да ја зголемат продуктивноста и да го подобрат задоволството и на потрошувачите и на снабдувачите. На пример, кога редовен потрошувач ја разгледува одлично направената интернет-страница на успешен е-бизнис, интегриран систем му презентира понуди или предмети што би му биле од интерес на тој потрошувач и кои се базираат на претходните нарачки на тој потрошувач. Кога потрошувачот ќе ја направи нарачката, истиот е-бизнис му овозможува да го следи статусот на неговата нарачка во вистинското време како што се движи низ синџирот на доставување (Willcocks, L, Sauer, C, Associates. 2000). Овие домени мора да оперираат заедно како клучна компонента во целокупната стратегија на е-бизнисот.

3.4.2 Модели на водење на е-бизнис

Крајна цел на секој бизнис е да оствари профит, заради таа цел секој бизнис се стреми да пронајде најсоодветен начин преку кој производите и услугите што се

предмет на неговото работење ќе ги понуди на пазарот за да стигнат најефикасно до потенцијалните клиенти/потрошувачи. Бизнес-моделот што го користи одреден бизнис всушност е начинот на кој бизнисот го остварува својот профит во тековниот период и начинот на кој ќе го прави тоа на подолг период. Моделот, исто така, ја претставува поврзаноста помеѓу фирмата и нејзините клиенти, добавувачи, сојузници, консументи, итн.

Слика 3.1. Моделирање на е-бизнисот, пристап и методологија



Извор: Mahadevan, V. (2000), "Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy". California Management Review 42/4 (Summer): p. 55.

Постојат повеќе типични модели како што се:

- онлајн продавница (Storefront Model),
- аукциски модели,
- модели на динамички цени,
- други бизнис-модели.

Основата на онлајн продавницата е добро изработена веб-страница што претставува посредник помеѓу купувачот и продавачот. Веб-страницата обично

содржи каталог на производите што се нудат, оддел за примање на нарачки, систем за наплата, електронска евиденција на клиентите итн. Голем број онлајн продавници користат т.н. електронска кошничка замислена во функција како што ја имаат оние во супермаркетите. Кај аукцискиот модел е продавач што за производот што го продава дава негов опис, неговата состојба, а може и фотографија, потоа ја означува најниската почетна цена и крајниот рок на затворање на аукцијата и купувач што лицитира, при што ако постави највисока цена може да го купи производот (Cameron, K. Hangos. 2001). Со цел да се продаде она што се нуди, бизнис-моделите им даваат големи привилегии на клиентите како на начин што ним им одговара, да го добијат производот или услугата што ја посакуваат. Така на пр.: постои модел „кажи своја цена“, со што купувачот може да ја наведе цената што е спремен да ја плати за посакуваниот производ. Всушност, кај овој модел е-бизнисот најчесто претставува посредник помеѓу одредени претпријатија со кои тој има склучено партнерство и купувачот, така што тие ја разгледуваат посакуваната цена од него и одлучуваат дали да го продадат производот. Исто така, повеќе заинтересирани поединци за еден ист производ може да се групираат при што прават т.н. „групни набавки“ со што набавувајќи на големо добиваат и пониски цени. Постојат и други видови модели на е-бизнис:

Модел на *директен онлајн маркетинг*, кој врши онлајн продажба од продавачот до потрошувачот елиминирајќи посредници или како во случајот со „Марк и Спенсер“ од продавачот на мало до потрошувачите, притоа правејќи ја дистрибуцијата поефикасна. Таков модел особено е ефикасен за дигитални производи или услуги. Електронски системи на понуда, големи организациски купувачи, приватни или јавни, вообичаено прават голем волумен или големи вредности на нарачките низ систем на лицитација.

Одреди своја сопствена цена. Овој модел овозможува купувачот да ја одреди цената што може да ја плати за специфичен производ или услуга. Priceline.com ќе се обиде да го изедначи барањето на купувачот со понудата на продавачот кој сака да продаде производ или услуга по таа цена. Овој модел е познат како модел на колекција на понуди.

Најди ја најдобрата цена. Овој модел уште се нарекува и модел на машина за истражување. Купувачот ги специфицира неговите потреби, а посредничкото

претпријатие ги приспособува потребите на купувачот наспроти базата на податоци, ја лоцира најниската цена и му ја презентира на потрошувачот. Потенцијалниот купувач потоа има 30 до 60 минути да се одлучи дали ќе го купи производот. Многу компании употребуваат други слични модели за да ја најдат најниската цена. На пример, купувачите можат да отидат на eloan.com за да најдат најниска каматна стапка за отплата на автомобили.

Здружен маркетинг. Здружениот маркетинг е договор со кој маркетинг-партнерот (бизнис, претпријатие, па дури и индивидуи) ги упатува потрошувачите кон веб-страница на продажни претпријатија. Тоа се прави со ставање на плакат (банер) или лого на продажното претпријатие на веб-страницата на здружените претпријатија. Секогаш кога купувачот ќе биде упатен на веб-страницата на претпријатието продавач, таму прави нарачка, а заедничкиот партнер добива провизија (Kosior, D. 1997).

Интернетот претставува исклучително важна технологија кој со своето постоење врши големи промени во секојдневниот живот, начинот на кој луѓето, па и деловниот свет, меѓусебно комуницираат и слично. Поради големиот број можности што ги нуди интернетот и големата побарувачка и заинтересираност за интернетот, доаѓа до состојба на голема конкурентска борба помеѓу производителите на хардвер и софтвер како и помеѓу телекомуникациските компании со што доаѓа до резултат на драстично намалување на трошоците за користење и значително зголемување на брзината и капацитетот. Постојат повеќе карактеристики на интернетот од аспект е-бизнисот од кои најзначајни се десет и тоа: универзалност, мрежни екстерналии, технологија за поврзување, дистрибутивен канал, намалување на асиметричните информации, модератор на времето, ниски трошоци на користење, неограничен виртуелен капацитет, намалување на трансакциските трошоци и креативен уништувач.

Со создавањето на онлајн продавници, односно продажни салони во светот, е-трговијата претставува брз и лесен процес, со кој исто така се намалуваат и трошоците, за разлика од активностите за создавање на продавница во физичкиот свет. При создавање на онлајн продавница, претпријатијата треба повеќе да внимаваат на дизајнот, структурата и содржината на веб-страниците за да им биде привлечна на голем број купувачи (Alt, Rainer, Hans-Dieter Zimmermann. 2001). Исто

така, претпријатијата треба да посветат посебно внимание ефикасно да ги промовираат своите производи и услуги и да бидат понудени со пониски цени. Веб-страниците треба да бидат изработени во согласност со специфичните потреби и желби на клиентите. Постојат три фази на комерцијална употреба на веб-страницата и тоа: објавување на информации, персонализација и системи базирани на трансакции. Објавувањето на информации е првата фаза во која претпријатието креира информативни веб-страници. Тие претставуваат брошура исполнета со текстови. Втората фаза претставува системи базирани на трансакции во кои претпријатијата имплементираат специјални компјутерски онлајн системи со кои веб-страниците можат да се користат за купување на производи и услуги. Персонализацијата пак претставува третата фаза, која има две форми и тоа: автоматска и мануелна. Автоматската персонализација самостојно ги зачува и ги креира пораките врз основа на прибраните информации за потрошувачите и нивните навики, додека мануелната персонализација вклучува претходно дадени инструкции од страна на самите купувачи.

3.4.3 Избор на модел

Изборот на вистинскиот модел претставува предизвик за менаџерскиот тим, каков модел да избере и како да го имплементира. Различни модели се претставуваат подобро под различни услови и различни модели се претставуваат подобро на различни работни места. Бидејќи претпријатијата работат во различни услови и прават различни работни задачи, предизвикот е да се најде вистинскиот модел што ќе одговара на потребите на самото претпријатие. Има толку многу работи да се разгледаат што самиот избор на бизнис-модел го прави исклучително тежок (Booz Allen Hamilton 2002). И самиот мисловен процес што е вклучен во изборот на модел е сличен на одлуките што се прават во почетокот на развојната иницијатива на самото претпријатие и за својата меѓународна иницијатива за развој на бизнисот. А сето тоа треба да ги поддржува, секако, стратешките цели на претпријатието. Имплицитно во тој услов е очекувањето и самата анализа на целите и темелното планирање коишто му претходат на самиот избор. Различни фактори од таа анализа ќе влијаат при

самиот избор. Маргината и цените; очекувањата од приходите и добивката; очекуваното време на проектната активност, од прв ред, очекуваната големина на пазарот, сега и во иднина; географската големина на пазарот и хомогеноста наспроти хетерогеноста, локалните бариери и обичаи, локација како Launchpad за другите во близина и слични пазари, а и планирањето како да се соберат. Производството и изворот на локално ниво се примери на основните фактори коишто ќе влијаат при изборот на самата одлука. Други фактори што треба да се земат предвид во процесот на селекција се и големината на потребната инвестиција, атрактивното даночно привлекување, регулаторните предности и специфичните локални правни аспекти кои се однесуваат на вработените, дистрибутерите. Моделот за избор треба да биде заснован за овие ако самото претпријатие сака да ги оптимизира своите шанси за постигнување на своите зацртани цели, секако во прилог на брзото пробивање на пазарот. Многу претпријатија денес користат единствен модел во сите региони. Тоа, секако, го поедноставува самото планирање и управување, но тоа е најдобар начин да се продолжи. Во многу случаи, пак, се користат посуптилни пристапи кон пазарот, со специфичен модел што е подобар. Е-бизнисот има за цел проширување на надлежностите на една организациона единка во развојот на инвентивните информациона и комуникациони технологии, во самата организација и надвор од неа, преку целосна интерактивност со своите партнери и комитенти. Овој процес не треба да се разгледува само како едноставно вклучување на современи технолошки достигнувања за да се направат овие промени во самата организациона единка (Weill, Peter, Michael R. Vitale. 2001). За да може успешно да се овозможи менаџирањето на е-бизнисот, неопходни се широки духовни вредности во маркетингот и продажбата, преку развој на нови производи и услуги, производство и влезни и излезни логистички постапки. Претпријатијата, исто така, имаат потреба од управување со промените, барајќи нови процеси и технологии преку поддршка на традиционалните активности како што се менаџментот со човечки ресурси. Ваквиот пристап за е-бизнисот ги вклучува ставовите и гледиштата, колку електронските комуникации би можеле да се користат за проширување на сите аспекти во менаџирањето на синџирот за набавки.

ГЛАВА 4. Е-БИЗНИСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

4.1 ИНФОРМАТИЧКО ОПШТЕСТВО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Степенот на развој на информатичкото општество се мери со следење на одредени клучни показатели и е процес на постојано ревидирање и унапредување. И во Република Македонија се наметна потребата за мерење и следење на некои показатели, како што се: опременоста со информатичко-комуникациски технологии (на пр. компјутер, пристап и тип на интернетска поврзаност), степенот, намената на нивното користење, информатичката писменост, бенефициите и пречките при користењето на ИКТ кај различни категории претпријатија, домаќинства, поединци и во јавниот сектор.

Државниот завод за статистика од 2005 година, со цел да се одредат достапноста и начинот на користење на одредени информатичко-комуникациски технологии, ги спроведува следните статистички истражувања според типот на корисниците:

- употреба на информатичко-комуникациски технологии во деловните субјекти од нефинансискиот и од финансискиот сектор (годишно истражување);
- употреба на информатичко-комуникациски технологии во домаќинствата и кај поединците (годишно истражување);
- употреба на информатичко-комуникациски технологии во јавниот сектор (двегодишно истражување).

Во Македонија пазарењето на интернет за многу граѓани сè уште претставува ризик, иако е-трговијата во светот претставува секојдневие на многу луѓе. Според податоците на Државниот завод за статистика на Македонија за користењето на информатичко-комуникациските технологии во домаќинствата и кај поединците, за првиот квартал од 2015 година покажуваат дека точно 68,6% од вкупната популација во земјава секојдневно користи интернет. Но, од друга страна, кога станува збор за електронската трговија, податоците се мали. Само 8,6% од интернет-корисниците во првите три месеци во 2013 година направиле онлајн нарачка, додека 8,3% од нив се изјасниле дека купиле нешто од интернет во последната година. Податоците на

Заводот покажуваат дека дури 89,3% од интернет-корисниците никогаш досега не купиле нешто онлајн (www.stat.gov.mk, пристапено на 02.05.2015).

Сепак, на терен е евидентно дека е-трговијата во Македонија прераснува во своевидна индустрија. Имено, од десетина електронски трговци во 2009 година, нивниот број во 2015 година изнесува околу 250.

Статистиката покажува дека Македонците од 2014 година онлајн најмногу купувале прехранбени и други производи (31,7%); облека и спортска опрема (29,3%); филм и музика (14,3%); медицина и лекови (12,3%), производи за домаќинство (8,5%), додека најмалку пари потрошиле на купување акции, осигурување и други финансиски услуги (1,5%), (<http://lider.mk>, пристапено на 12.03.2015).

Оние што купуваат на интернет најмногу купуваат од домашните електронски трговци (64,5%). Нивна втора опција се електронските трговци од земјите од ЕУ (31,1%), како и продавачите од другиот дел од светот (22,7%).

Според извештаите на Народна банка на Република Македонија (НБРМ), за употреба на платежните картички и уредите на кои се користат, може да се забележи дека вредноста на остварените трансакции преку персонален компјутер или друг терминал за 2014 година била вкупно 80.870.204,00 денари или 1,3 милиони евра. Споредено со 2013 година, кога трансакциите направени преку персонален компјутер биле 64,5 милиони денари, или нешто повеќе од еден милион евра.

Високи 65% од домаќинствата имаат пристап до интернет, сепак многу малку ги користат придобивките од интернет-продажбата. Европската Унија развива Европски центар за киберкриминал за да дојде до долните нивоа на организираниот криминал на интернет.

Висок процент на користење на информатичко-комуникациските технологии има и кај фирмите. Во јануари 2015 година, широкопојасен пристап на интернет (преку фиксна или мобилна конекција) имале 91,5% од деловните субјекти со десет или повеќе вработени. Пристап на интернет преку мобилна врска (конекција) имале 43,8% од деловните субјекти. 57,4% од деловните субјекти за своите вработени обезбедиле далечински пристап до системот на е-пошта, документите или апликациите на претпријатието, а 41% на своите вработени им обезбедиле преносливи уреди со кои се овозможува мобилна врска (конекција) на интернет за деловна употреба.

Употребата на социјалните медиуми, како социјални мрежи, блогови, веб-страници за споделување на мултимедијална содржина (пример Фејсбук, Твитер, Јутјуб итн.) или вики-алатки за споделување знаење, била застапена кај 36,2% од деловните субјекти.

Податоците за користење на информатичко-комуникациските технологии во јавниот сектор за 2014 година покажуваат одлични бројки. Сите вработени во централната и во локалната власт имале пристап на интернет и најчесто поврзувањето било преку ДСЛ-технологиите (АДСЛ и друго) што е регистрирано кај 80,7% од субјектите во јавниот сектор. Локалната компјутерска мрежа – ЛАН, базирана на жичено поврзување, имале 94,3%, додека безжичен ЛАН имале 50% од субјектите во јавниот сектор. Во 2014 година, своја веб-страница имале 87,5%, а 92,6% најчесто користеле интернет за интеракции со органите на власта, односно јавната администрација. Во 2014 година, од вкупниот број вработени во централната и локалната власт, околу 83% употребувале компјутер, а 72% интернет.

Статистичките податоци покажуваат голем напредок во искачувањето на Македонија на европската листа на најголеми корисници на информатичко-комуникациските технологии според бројот на жители. Разгранетата мрежа на компании и интернет-провајдери што нудат интернет-пристап имаат голема заслуга за тоа. Од 121 нотифициран субјект во службената евиденција на Агенцијата за електронски комуникации, 106 субјекти обезбедуваат услуга за пристап до интернет за 1.117.127 лица (ДЗС).

Во Македонија многу се инвестира во поставување на оптичка мрежа што нуди супер брз интернет. Неодамна Македонски Телеком го промовираше најбрзиот интернет во регионот каде корисниците добиваат интернет-брзина до еден гигабит во секунда, а преземањето на податоци е до сто пати побрзо отколку што беше досега. Во новата оптичка мрежа Македонски Телеком досега инвестираше повеќе од 25 милиони евра (<http://www.telekom.mk>, пристапено на 13.03.2015).

Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) преку отворањето на бесплатните интернет-клубови низ Републиката согласно со проектот „Светот на дланка“, ги приближи информатичко-комуникациските технологии до граѓаните, особено до социјално загрозените категории, како и до лицата со посебни потреби. Проектот има за цел намалување на дигиталниот јаз меѓу

населението, зголемување на интернет-пенетрацијата и вклученоста на граѓаните во информатичкото општество.

Жителите на земјите во Европската Унија, но и македонските граѓани се загрижени за својата кибербезбедност. Премногу луѓе избираат да не ги искористат целосно сите можности што ни ги дава интернетот. Ова ја попречува дигиталната економија и сите онлајн активности.

Анализите покажуваат дека некои сектори во Македонија: финансиите, банкарството и осигурувањето, го надминуваат просекот во ЕУ кога станува збор за примената на ИКТ, но другите, особено преработувачката индустрија, според податоците на Стопанската комора на Македонија, далеку заостануваат.

Сепак, 70% од корисниците на интернет во ЕУ се мирни во однос на употребата на интернет за онлајн шопинг или онлајн банкарство, но само околу 50% всушност избираат да ги користат овие услуги.

Електронската трговија на светско ниво расте со молскавично темпо, а во 2012 година за прв пат приходите од оваа индустрија надминаа еден билион долари. Според истражувањето на еМаркетер, приходите од е-трговијата во светот до 2015 година ќе достигнат 1,4 билиони долари, најмногу поради конкуритивниот раст на оваа индустрија во САД и во Кина (<http://www.emarketeer.com>, пристапено на 17.12.2013).

4.2. МОБИЛНИ АПЛИКАЦИИ И НИВНАТА УЛОГА ВО РАЗВОЈОТ НА Е-БИЗНИСОТ

Според анализата на Агенцијата за електронски комуникации (АЕК) за четвртиот квартал од 2012 година покажува дека бројот на корисници на интернет преку мобилна мрежа (2G/3G) се зголемил за 13,29% во однос на третиот квартал, додека во споредба со истиот период од 2011 година, растот изнесува 35,44%.

Истовремено расте и бројот на претплатници на Интернет со тесен опсег преку мобилна мрежа (2G), каде што се забележува раст од 51,01% во однос на третиот квартал од 2012 година, додека пак во однос на четвртиот квартал од 2011 година се забележува раст од 64,73%.

Од кварталниот извештај на АЕК може да се забележи дека вкупниот бројот на претплатници на интернет со тесен опсег во четвртиот квартал од 2012 година е опаднат за 14,73% во споредба со претходниот квартал, додека пак во споредба со четвртиот квартал од 2011 година, бројот на претплатници е намален за 41,02%.

Истовремено, бројот на претплатници на интернет со широк опсег изнесува 312.272, односно евидентен е раст од 3,31% во однос на третиот квартал од 2012 година, додека споредено со четвртиот квартал од 2011 година, бројот на активни претплатници е зголемен за 10,59%.

Денес компаниите треба да разберат дека интернетот повеќе не е само „забава“ и дека може да имаат корист од него. Над 90% од интернет-корисниците донесуваат одлука за купување кога ќе добијат препорака од некој познат. Влијанието што го имаат луѓето врз одлуката за купување, препораката, содржината со која компаниите се претставуваат онлајн, комуникацијата што ја остваруваат со својата целна група и повратната информација што ја добиваат од неа, треба да бидат ставени во фокусот кога некое претпријатие го планира својот настап на интернет. Публиката, односно потрошувачите на коишто има се обраќаат претпријатијата се доволно едуцирани за да ја забележат и најмалата инпровизација.

Со над милион Македонци присутни на Фејсбук, оваа социјална мрежа претставува пазар што компаниите треба да го освојат. 44% од корисниците на Фејсбук во Македонија на социјалната мрежа поминуваат повеќе од три часа во денот. Главна причина за користење на оваа социјална мрежа е одржувањето контакт со пријателите (63,1%). Речиси половина од корисниците на Фејсбук (47,4%) ја користат оваа мрежа за следење на информации и вести, додека 33,6% ја користат за забава. Со зголемувањето на употребата на паметните телефони, трендот на користење на Фејсбук оди во таа насока што 55% од корисниците се пријавуваат од својот „паметен“ телефон секој ден, а 32,2% од активните корисници постојано се пријавени.

Што се однесува до тоа колку луѓето ја користат оваа мрежа на работното место, податоците се следни: 19,8% од администрацијата поминува повеќе од три часа на Фејсбук, а само 13,3% се користи во приватниот сектор. Тинејџерите се најголеми корисници на оваа мрежа и се постојано онлајн, па така како целна група,

претпријатијата треба да ги следат нивните навики, бидејќи тие се нивните идни потрошувачи (<http://lider.mk>, пристапено на 24.3.2014).

Активноста на македонските корисници на Фејсбук приближно е иста со европскиот просек, но кога станува збор за активноста на претпријатијата, тие треба да поработат на интеракцијата со своите фанови и следбеници. Еден просечен македонски корисник следи 40 претпријатија на Фејсбук, што е исто како европскиот просек. Во оваа насока, претпријатијата треба да остваруваат квалитетна комуникација, да нудат корисни информации и да споделуваат квалитетна содржина. Потребна е интеракција, бидејќи со оваа корисничка база на Фејсбук од Македонија, нема простор повеќе за импровизација за претпријатијата.

Со напредокот на технологијата, финансиската индустрија во светот се менува. Бесконтактната технологија и сè поголемата пенетрација на паметните телефони на пазарот придонесуваат за забрзан развој на мобилното плаќање во светот. Мобилниот телефон полека, но сигурно го заменува паричникот, а ваквиот тренд во Македонија е на самиот зачеток. Оваа услуга засега ја нуди операторот Т-Мобиле во партнерство со НЛБ Тутунска банка, а потрошувачите можат на повеќе од 300 продажни места да пазуваат со својот мобилен телефон.

Со преминувањето на новата телекомуникациска мрежа од четвртата генерација (4G), во Македонија се очекува мобилните оператори да воведат нови услуги.

Услугата Моби пеј на Т-Мобиле и НЛБ Тутунска банка може да ја користат сите корисници на операторот, без разлика на тоа каков мобилен телефон имаат. Единствено што треба да направат е да отидат до која било експозитура на НЛБ Тутунска банка и да побараат користење на Моби пеј. Постапката е едноставна и се завршува за пет минути без никакви трошоци. Иако е уште рано да се зборува за конкретните ефекти од воведувањето на оваа услуга, може да се претпостави дека бројот на корисници расте, како што расте и бројот на трговци, кои во своите продажни места веќе ја имаат воведено оваа услуга (<http://lider.mk>, пристапено на 23.12.2013).

Моби пеј, од аспект на трговците што сакаат да ја воведат оваа услуга, е едноставна за имплементација и не бара посебни технички услови и обуки, нема

фиксни месечни трошоци за нејзино користење и се поставува за само неколку дена. Воедно, од аспект на потрошувачите, трансферот на средствата е гарантиран и брз. Последното истражување што го спроведе истражувачкиот центар PUE вели дека во наредното десетлетие мобилните телефони би можеле да ги заменат парите и кредитните картички. Околу 65% од испитаниците изјавиле дека веруваат дека до 2020 година поголем дел од корисниците во целост го прифаќаат и го усвојуваат користењето на „паметните“ уреди за купување, со што речиси целосно ќе се елиминира потребата за готовина или за кредитни картички. На примерок од над 1.000 експерти и аналитичари во индустријата за мобилно плаќање е спроведено истражувањето опфаќајќи ги сите: од извршните директори на претпријатија, преку Google и Microsoft до професорите на угледните универзитети од САД.

4.3 СОСТОЈБИ ВО ЕЛЕКТРОНСКАТА ТРГОВИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Електронската трговија во Македонија забрзано почна да се развива благодарение на брзиот начин на живот, достапноста и присутноста на потрошувачот на интернет, како и можноста да се купува „само со едно притискање“. Е- трговијата во Македонија веќе станува своевидна индустрија, а тоа го потврдува големиот број онлајн продавници што се отворија изминативе две години на пазарот. Потрошувачите при онлајн набавка на производи ги користат следниве придобивки: побрз начин на купување и доставата до дома. Сè уште за потрошувачите приоритет во одлучувањето дали да купат онлајн се: сигурноста при купување, заштитата на нивните лични податоци при користењето на кредитните картички, како и квалитетот на производот.

Поволните услови за водење електронска трговија во Македонија и бројот на е-трговци се во нагорен тренд. Од само десетина електронски продавници во 2009 година, во 2013 година на пазарот нивниот број се зголеми на 250.

Според последните статистички податоци, интернет-корисниците во Македонија, кои во последата година пазареле на интернет, најмногу купувале облека и спортска опрема – 29,8%, плаќале за хотелско и друго сместување за одмор – 19,4%,

потоа купувале производи за домаќинство – 18,4%, додека 17,7% од нив на интернет купувале книги, весници, списанија или електронски книги. Интернет-потрошувачите најмалку користеле е-трговија (1,1%) за купување акции, осигурување и други финансиски услуги. Според податоците, минатата година 50% од деловните субјекти имале сопствена интернет-локација, а 10% од нив овозможувале онлајн нарачки. (<http://www.kapital.com.mk>, пристапено на 19.11.2014).

Навиките на македонските потрошувачи да користат интернет за да одлучат што ќе купат се на повисоко ниво во однос на компаниите. Значаен дел од домашните компании не ги препознаваат бенефитите на интернет-маркетингот и, соодветно, недоволно употребуваат онлајн техники за промоција и продажба на своите производи, односно да комуницираат со потрошувачите.

Глобално и во Македонија интернет-маркетингот е во постојан пораст. Несомнено ваквиот пораст во иднина ќе се рефлектира и врз зголемен обем на е-трговијата на домашниот пазар. За да се направи поголема динамика на пазарот и да ја зголемат конкурентноста, основачите на Ексквизит одлучија да започнат сопствен проект за одржување едукативни обуки за отворање е-продавници со цел да ги запознаат идните е-трговци со сите препреки со кои ќе се соочат во нивното идно работење и препораки како да ги надминат.

Онлајн бизнисот бара 24/7 посветеност и многу внимателно и професионално справување со сите корисници. Тој свет е транспарентен, корисниците имаат поголема моќ и може значајно да влијаат на подобрување на услугите што ги нудат претпријатијата. Многу важен дел од интернет-страниците за групно купување како дел од социјалната трговија (social e-commerce) е токму форумот за дискусии што го имаат за секоја зделка и што другите интернет-страници од ваков тип не го нудат. Тоа е социјалниот аспект каде што корисниците може да ги споделат позитивните и негативните искуства од конкретната зделка.

Последните неколку години пазарот на е-трговија во земјата е во позитивен растечки тренд. Од електронскиот начин на купување и продавање и граѓаните и компаниите ги препознаваат предностите, а и стекнаа доверба во електронските медиуми како средство за пазарење и плаќање. Проектот на Министерството за информатичко општество и администрација за бесплатни интернет-продавници е дополнителна стимулација за раздвижување на овој пазар.

Табела 4.1. Статистички податоци:

250 електронски продавници на македонскиот пазар во 2014 година
50% од деловните субјекти во Македонија имаат сопствена интернет-локација
10% од деловните субјекти во Македонија овозможуваат оналајн нарачки
64,5 милиони денари изнесува обртот направен со платежни картички преку персонален компјутер или друг терминал во 2012 година, според податоците на НБРМ
5.302.587,00 денари изнесува вредноста на трансакциите остварени преку персонален компјутер или друг терминал во јануари 2013 година, според НБРМ
1 билион долари надмина електронската трговија на глобално ниво во 2012 година

Извор: ДЗС.

Истражувачкото претпријатие еМаркетер објави дека глобалните приходи остварени во електронската трговија на мало во 2013 година за прв пат надминале билион долари (1.000 милијарди), при што најголемиот износ повторно е забележан во САД, додека, пак, Кина е на пат годинава да се пробие на второ место. Глобалните приходи во трговијата на мало по пат на интернет во 2013 година пораснале за 21,1%, на нешто повеќе од билион долари. Истовремено, прогнозираат дека глобалната продажба во 2014 година ќе порасне за дополнителни 18,3%, пред сè, благодарение на силниот раст во Азија (<http://www.emarketer.com>, пристапено на 19.1.2014).

Водечки регион на полето на електронската трговија и понатаму е Северна Америка со остварени приходи во износ од 364 милијарди долари во 2013 година, што е раст од 13,9% во однос на годината претходно. Во 2014 година според еМаркетер, азиско-пацифичкиот регион најверојатно ќе избие на прво место, со оглед на очекуваниот пораст за 30%, на 433 милијарди долари.

Просечната потрошувачка по корисник во Кина е намалена и во 2013 година би требало да изнесува 670 долари. Меѓутоа, бројот на тамошните дигитални потрошувачи постојано расте, така што се очекува дека бројот на тие што купуваат стока на интернет во Кина ќе се дуплира во периодот меѓу 2012 и 2016 година, се наведува во извештајот на еМаркетер.

Податоците што ги користи истражувачката куќа ја вклучуваат трговијата на мало, купувањето патнички билети и аранжмани, како и дигиталните содржини

купени преку сите дигитални канали, со исклучок на обложувањето и купувањето влезници.

4.4 МОЖНОСТИ ШТО ГИ НУДИ Е-БИЗНИСОТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА ЗА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Според податоците на Државниот завод за статистика, корисниците на електронска трговија, во Македонија во периодот од октомври 2011 до октомври 2012 година, најмногу онлајн купувале (www.stat.gov.mk, пристапено на 2. 3.2014):

1. облека и спортска опрама (29,8%);
2. хотелско и друго сместување за одмор (19,4%);
3. производи за домаќинство (18,4%);
4. книги, весници, списанија, електронски книги (17,7%);
5. други аранжмани за патувања (17,6%);
6. најмалку онлајн се купуваат акции, осигурување и други финансиски услуги (1,1%).

Интернетот нуди огромен потенцијал за развој на електронската трговија и услугите за корисни економски, општествени и социјални промени.

За секое изгубено работно место надвор од интернет, интернет-економијата создава 2,6 работни места на интернет и нуди подобар избор за потрошувачите, вклучувајќи ги и оние во руралните и изолирани области. Придобивките што ги носат пониските цени на интернет и поголемиот избор на достапни производи и услуги се проценуваат на 11,7 милијарди евра, што изнесува 0,12 % од европскиот домашен бруто-производ. Ако 15% од продажбата на мало претставува е-трговијата и се отстранат пречките за внатрешниот пазар, придобивките за корисниците би можеле да достигнат 204 милијарди евра или 1,7 отсто од европскиот домашен бруто-производ. Сепак, Европската комисија смета дека има многу пречки за потрошувачите и бизнисите да инвестираат целосно во услугите преку интернет: неинформираност или несигурност во врска со применливите правила, понуди што се

нетранспарентни и што тешко може да се споредуваат, како и плаќања и начини на испорака што често се скапи и несоодветни.

4.5 ПРАВНА РЕГУЛАЦИЈА НА Е-БИЗНИСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Пазарот на електронски комуникации за да се регулира на систематски начин има цврсто дефинирани цели коишто треба да се постигнат, како и насоки за да се постигнат целите за конкурентен пазар во кој ќе се создадат услови за крајните корисници да ги користат електронските комуникациски услуги со најдобар квалитет и по најповолни цени.

За да се следат ваквите практики, Република Македонија има јасна стратегија за развој на пазарот што треба да се постигне, како и дефиниран пат што треба да се следи во еден краткорочен и среднорочен временски период.

Една од главните цели на Законот за електронски комуникации е да обезбеди забрзување на процесот на создавање на конкурентен пазар, заштита на интересите на потрошувачите и спречување на злоупотребата на позицијата на операторите што ја имаат на пазарот и давателите на електронски комуникациски услуги со значителна пазарна моќ. Релевантни документи за преземените активности во врска со подобрувањето на правната регулација во Република Македонија се: (<http://www.aec.mk>, пристапено на 10.4.2014):

1. Закон за електронските комуникации, Службен весник бр. 39 од 25.2.2014 година;
2. Правилник за изменување и дополнување на Правилникот за начинот и постапката за вршење на контрола и мерење на параметрите за квалитет на јавните електронски комуникациски услуги;
3. Правилник за начинот и постапката за вршење на контрола и мерење на параметрите за квалитет на јавните електронски комуникациски услуги;
4. Објавен Правилник за изменување и дополнување на правилникот за видот и содржината на податоците што операторите на јавни комуникациски мрежи

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

и/или давателите на јавни комуникациски услуги се должни да ги објават во
врска со општите услови за пристап и користење;

5. Закон за електронските комуникации – пречистен текст, мај 2012 год.;
6. Закон за изменување и дополнување на Законот за електронските комуникации – Сл. весник на РМ бр. 59/2012 од 11.5.2012 год.;
7. Правилник за видот и содржината на податоците што операторите на јавни комуникациски мрежи и/или давателите на јавни комуникациски услуги се должни да ги објават во врска со општите услови за пристап и користење;
8. Закон за електронски комуникации;
9. Закон за изменување и дополнување на Законот за електронски комуникации – Сл. весник на РМ бр. 14/2007 од 7. 2.2007 год.;
10. Закон за изменување и дополнување на Законот за електронските комуникации – Сл. весник на РМ бр. 55/2007 од 4. 5.2007 год.
11. Правилник за процедурите на финансиското и сметководственото работење на Агенцијата за електронски комуникации;
12. Закон за изменување и дополнување на Законот за електронските комуникации – Сл. весник на РМ бр. 98/2008 од 4.8.2008 год.;
13. Правилник за решавање на спорови;
14. Правилник за начинот на обезбедување на транспарентност во работењето на АЕК;
15. Статут на Агенцијата за електронски комуникации;
16. Закон за изменување и дополнување на Законот за електронските комуникации – Сл. весник на РМ бр. 83/2010 од 23.6.2010 год.,
17. Деловник за работа на Комисијата на Агенцијата за електронски комуникации.

4.6 ИСКУСТВА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА СО ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

4.6.1. Предности за водење на е-бизнис во Република Македонија

Денешните пазарни услови на стопанисување не дозволуваат комодитет и задоволување со постојната состојба во која се наоѓаат компаниите или пак уживање повикувајќи се на стара слава. За да се постигне или да се задржи конкурентската предност и задоволството на потрошувачите и корисниците на услугите, неопходно е постојано унапредување на работењето во компаниите.

Најчесто и покрај примена на информатичко-комуникациските технологии во работењето на компаниите, сепак во просек активностите во компаниите се реализираат 30% автоматски со примена на информатичко-комуникациски технологии, а 70% рачно или мануелно. Се случува дел од активностите да се движат по брановидна крива, парцијално во еден дел се автоматски, па во друг дел мануелни и пак автоматски се така до крај.

За да се намалат трошоците и да се зголеми продуктивноста во компаниите, треба да се анализираат бизнис-процесите како збир од последователни активности. За да се справат со проблемите и во услови на финансиска криза, единствениот излез е зголемување на ефикасноста на процесите во компаниите.

Секој деловен процес е збор на активности што се повторуваат, а за реализација на процесот се потребни луѓе, методи, средства, опрема и време, при тоа се знае што е влезна и излезна компонента. Секој процес има клучни показатели за реализација, а со нивното следење се обезбедува можноста за подобрување и спремноста за прифаќање на промените.

Најчесто во систематизациите на работните места постои вертикално хиерархиски поставена структура и во органограмите кога ќе се претстави некој сектор со правоаголник, со текот на времето рабовите на правоаголникот, што го претставува секторот, стануваат многу цврсти бариери во функционирањето на претпријатието.

Комуникацијата преку тие бариери е ограничена, вработените во секторите извршуваат само задачи што се вообичаени за тој сектор. Секој сектор настојува да го

максимизира своето влијание и овластување во рамки на претпријатието, додека пак истовремено оптимизацијата на постигнатите резултати се врши само во рамките на тој сектор.

Обично и секогаш, резултат на ваквата состојба се конфликтни цели и конфликтни акции меѓу различните сектори во организацијата и неизбежно е и резултатите за севкупното работење на организацијата да бидат полоши и од очекуваното.

Покрај тоа, хиерархиското работење преку секторите и функциите што ги извршуваат, ги имаат и следните недостатоци (<http://www.mchamber.org.mk>, пристапено на 3.4.2014):

- нејасна слика на целиот процес и сопствената улога на вработените или секторот во тој процес;
- слаба насоченост кон крајните потрошувачи или корисници на услуги;
- недостасува посветеност кон креирање и одржување на производи или услуги;
- постоење на непотребни „тесни грла“ и бариери;
- лоша комуникација и ривалство меѓу секторите;
- конфликтни цели и акции меѓу различните сектори и
- недоволна подготвеност за прифаќање на промени.

Ако се има намера да се направат организациските промени во ваквата вертикално хиерархиска поставеност во претпријатието, тоа ќе доведе до локални подберувања, но таквите промени немаат квалитетно влијание на севкупното работење на претпријатието во целина.

Ваквите проблеми се појавуваат во секое претпријатие, но постоењето на овие проблеми се причина да се посвети повеќе влијание на хиерархијата на претпријатието, да се претстави како збир на хоризонтални процеси, а не како организациска шема на која досега претпријатието е навикнато.

Поврзувањето на повеќе сектори или оддели во претпријатието, со примена на информатичко-комуникациски технологии, овозможува дефинирање и оптимизирање на бизнис-процесите во претпријатието. Со примена на софтверски алатки за управување на бизнис-процесите се овозможува да се оствари поголем квалитет за пократко време со помали трошоци.

Управувањето со бизнис-процесите е деловна иницијатива којашто со користење на софтверски алатки воведува ред во почитувањето на процесните процеси во претпријатието во реално време. Управувањето со бизнис-процесите е комплексен пристап во подобрување на работењето, темел на формирањето, мерењето, анализата, подобрувањето и управувањето со процесите.

Управувањето со бизнис-процесите во основа е бизнис-филозофија како вработените да работат заедно со примена на информатичко-комунациски технологии за да стане визијата на едно претпријатието реалност.

Управувањето со бизнис-процесите е начин на управување на претпријатието преку:

- оптимизација на деловните процеси;
- зголемување на ефикасноста и квалитетот и зголемена транспарентност;
- намалување на оптеретувањето на ресурсите;
- зголемување на брзината, без да се влијае на квалитетот.

За да се постигне комплетна автоматизација на процесите, постојат софтверски алатки што поддржуваат целосно управување со бизнис-процесите, вклучувајќи моделирање, анализа и следење на бизнис-процесите, нивно поврзување со целите и показателите – индикаторите, како и управување со иницијативите и постигнатите резултати. Управувањето со бизнис-процесите е дисциплина што им овозможува на компаниите да ги идентификуваат, измерат и да ги унапредат нивните процеси.

Токму ваквиот пристап во организациското работење дава многу предности:

- секој процес има краен корисник, а насочувањето кон процесите, значи насочување кон корисниците;
- создавањето на вредност на конечната услуга што се дава на потрошувачите треба да се случува во хоризонтални процеси;
- со утврдување на границите меѓу процесите се овозможува подобра комуникација и подобро разбирање на барањата на потрошувачите;
- управувајќи го комплетниот процес што се одвива преку повеќе сектори, а не со управување на поодделни сектори, ризикот за „неформално саботирање“ е намален;
- со одредување на т.н. „сопственици на процесите“, кои се одговорни за даден процес, се избегнува традиционалната расцепканост на одговорноста што е

карактеристична за традиционалната хиерархиска организација во компаниите.

Недоволно е познато дека со примена на менаџмент на бизнис-процесот на претпријатието му се помага при донесувањето на стратешки одлуки и вклучување на сите вработени во извршување на процесите. Менаџментот на бизнис-процесот дава одговор на прашањето како брзо да се приспособат деловните процеси во согласност со промената на бизнис-опкружувањето. Поефикасните раководители – менаџери во тектот на една година носат меѓу 7.000 до 10.000 одлуки во компаниите. Донесувањето на големиот број одлуки бара од раководителите да користат информатичко-комуникациски технологии и примена на модели и техники за одлучување.

Правилното користење на информационите системи може битно да влијае во носењето на правилни – позитивни одлуки, како што се подобро управување со оперативните трошоци, поголема ефикасност на вработените, подобро управување со залихите, зголемен промет, поголема конкурентност и пораст на профитот на претпријатието.

Системите за управување на бизнис-процесите овозможуваат дефинирање и оптимизирање на процесите со користење на информатичко-комуникациските технологии. Со помош на овие системи се овозможува структурирање на неструктурираните документи (документи Мајкрософт Офис – Microsoft Office, слики, страници XHTML (HTML), мултимедијални содржини и др.) со нивна организација внатре во самата база на податоци каде што лесно може да се пребаруваат, уредуваат, ажурираат, организираат и да се бришат.

Ваквите системи можат да ги поврзат организационите единици на претпријатието по хоризонтала и овозможуваат достапност и сигурност на информациите, автоматизација на деловните процеси, контрола на работењето, мобилна канцеларија, канцеларија без хартии, дизајнирање и симулација на деловните процеси во кои документите се генерираат, се менуваат, се бришат, се зголемува ефикасноста и се смалуваат трошоците.

Во време на информатичкото општество, единствено компаниите што се флексибилни, агилни и способни за брзо приспособување, ќе можат да бидат успешни. Целта на управувањето на бизнис-процесите е да се постигнат најдобри

можни ефикасни и автоматизирани бизнис-процеси. Создавањето на вредности во компаниите се базира на бизнис-процесите (Советник на Управниот одбор на Стопанската комора на Македонија).

4.6.2. Практичен пример за е-бизнис во Република Македонија

Страниците на интернет за групно купување, како значаен дел од секторот на е-трговијата (e-commerce), значајно го размрдаа онлајн купувањето во Македонија, всушност зголемената свесност за онлајн купување се должи на атрактивните понуди што влијаат на „дебот“ на граѓаните. Групер не е класична интернет-страница, туку концепт што се води и спаѓа во групата на видови на „социјално купување“. Секојдневно се објавуваат неколку нови понуди, т.н. зделки во соработка со најразлични компании, со цел промовирање на одреден производ или услуга. Секоја зделка е со одреден попуст, најчесто поголем од 50% од редовната цена. Заинтересираните корисници ја купуваат зделката, односно по купувањето добиваат купон со кој потоа одаат да ја искористат платената услуга или производ. Начините за плаќање се со онлајн платежна картичка или со уплатница во банка за оние што немаат картичка или сè уште не создале навика за онлајн купување. Корисниците добиваат огромни попусти со купувањето преку Групер, а компаниите добиваат голем број нови корисници кои за првпат ќе го пробаат нивниот производ или услуга. Генерално, идејата е луѓето да ги споделуваат зделките и попустите со своите пријатели, со цел да се собере поголема група луѓе за да добијат компаниите голем број загарантирани потрошувачи.



Групер, како и сите други страници на интернет од ваков тип, е инспириран од успешната приказна на познатиот Groupon. Практично, идејата за Групер не била нешто што го нема во светски рамки, туку нешто што сè уште го нема во Македонија. Групер се појави во вистинско време на вистинско место. Во време на економска криза, кога сите бараат начини да заштедат, кога во земјава не постоеше ниту еден веб-сервис од ваков тип, попустите се покажаа како одличен поттикнувач за конечно граѓаните да се „опуштат“ и да го направат своето прво онлајн купување.

Основачот на почеток правел анализи за тоа како би функционирал еден ваков бизнис-модел во Македонија, имајќи го предвид екстремно нискиот процент на онлајн купувачи во земјава. Исто така, се размислувало како ќе реагираат претпријатијата на оваа идеја како нов начин на промоција на нивниот бизнис. Дошле до заклучок дека покрај класичниот концепт на продажба, добро би било да се направи мала модификација за македонскиот пазар. Под компанијата ВЕБ СПОТ спаѓаат и три веб-портали (kadevecer.com.mk, men.mk и duskalo.mk). Основачот заклучил дека може да се направи многу добра синергија со постојните веб-портали, со тоа што зделките на бизнисите ќе ги објавуваат и таму. По 4-месечна напорна работа на 22 јануари 2011 година беше големото отворање на плоштад „Македонија“ со што беше означен почетокот на првата македонска интернет-страница за групно купување и беше пуштена првата зделка.

Со три години постоење на пазарот, Групер направи револуција во онлајн купувањето во Македонија, со моментално учество од 40% од вкупната е-трговија. Онлајн трансакциите во 2011 година, споредено со 2010 година бележеа пораст од над 1100%, а со исто темпо порастот продолжи и во 2012 година, што зборува за промената на односот на македонскиот потрошувач кон онлајн купувањето и негово прифаќање како светски тренд. Најголем поттикнувач за оваа промена беа попустите, атрактивните понуди и заштедите што ги прават купувачите со купување на понудите.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



Групер за промоција на своите понуди ги користи социјалните мрежи, во најголема мера Фејсбук. Основна работа во водењето онлајн бизнис е да се има квалитетна, интегрирана и сеопфатна презентација на Фејсбук за бизнисот. Фејсбук го олеснува начинот на водење кампањи и промоции. Во плановите за маркетинг на Групер, Фејсбук е главната алатка од самиот почеток; значаен дел од буџетот за маркетинг, алоцира на Фејсбук. Од огромно значење за Групер е можноста да презентира различни понуди до различни корисници што води до пласирање на значајна и квалитетна информација, во случајот зделка до потенцијалните купувачи, што води до поголеми продажби за конкретната понуда што се рекламира. Повратната информација што ја добиваат од своите фанови на Фејсбук за конкретни понуди, исто така ним е од голема важност. Фејсбук страницата на Групер е отворена

за корисниците за да ги искажат своите искуства од понудите (позитивни или негативни), да дадат предлози, да поставуваат прашања и слично. Конкурентска предност на Групер, за разлика од другите страници на интернет за групни попусти, е нивната политика дека ниту еден коментар, без разлика дали е на зделките или на фан-страницата на Фејсбук, да не го бришат (освен ако не е вулгарен), што не е случај со многу компании што водат бизнис онлајн. Често Групер организира одредени активности со кои сака да им укажена на своите корисници дека грижата за нив ним е на прво место. Последното изненадување го направија за корисниците што патуваа за Будимпешта преку една нивна понуда. Им подарија перничина за патување со честитки за добар пат. На почеток целна група на Групер била млада популација од 20 до 35 години, сега интервалот е значително проширен до 55 години. Тоа се должи на фактот што од втората половина на 2012 год. во портфолиото на зделки почнаа сè попристуни да бидат зделките од категоријата здравје. Во однос на полот, правилото дека жените се поголеми потрошувачи, не отстапува ниту во Македонија. За тоа дека интересот од страна на корисниците постојано расте, зборуваат и бројките: Групер моментално има над 55.000 зачленети корисници, над 3.300 објавени успешни зделки во соработка со над 800 компании и со тоа продадени над 167.000 купони. Фан-страницата на Фејсбук на Групер во моментот бележи околу 107.000 фанови. Корисниците почнаа да гледаат на Групер како на еден вид водич за градот, односно идеја за каде да се оди, што ново да се вкуси или искуси или едноставно да се најде добра зделка на попуст.

ГЛАВА 5. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА Е-БИЗНИС ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

5.1. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА Е-БИЗНИС

Е-бизнисот претставува интеракција помеѓу бизнис-партнерите со помош на информатичките технологии. Е-бизнисот се однесува не само за купување и продавање преку интернет туку и на соработката со бизнис-партнерите. Малите и средните претпријатија обично имаат ограничени материјални и човечки ресурси на располагање, а повеќето експерти наведуваат дека успешните решенија на е-бизнисот сè уште се на дофат на овие претпријатија. Од страна на имплементација на е-бизнисите во претпријатијата, менаџерите можат да изберат технолошки решенија што ги поддржуваат деловните стратегии на претпријатието за да се создаде вредност за претпријатието и неговите клиенти (Fellenstein, 2000).

Денес сите претпријатија, без разлика дали станува збор за средни или мали претпријатија, што го прифаќаат е-моделот, често мора да направат значителни промени во нивните бизнис-процеси и во начинот на кој комуницираат со клиентите и добавувачите. Неуспехот да се планираат овие промени може да го загрози постоењето на претпријатието и затоа самото стратешко планирање и имплементацијата на стратегијата за е-бизнисите се толку важни. Според повеќето експерти коишто се занимаваат со оваа проблематика, тоа е систематски процес што се состои од четири меѓусебно поврзани чекори (Gottschalk, 2005):

- *анализа на надворешната и внатрешната средина,*
- *да се избере стратегија на е-бизнисот,*
- *да се спроведе стратегијата на е-бизнисот и*
- *да се оцени успехот на стратегијата на е-бизнисот.*

Во првиот дел од процесот за имплементација на е-бизнисот, стратешкото планирање, менаџерите ги идентификуваат јаките и слабите страни на нивното претпријатие, како и пречките и можностите во нивната бизнис-средина. Потоа треба да се подготвени за да се направат стратешки одлуки за да ги балансираат надлежностите на нивното претпријатие и можности за бизнисот околу нив. Овој чекор е подеднакво важен и за самото планирање на е-бизнисот. Ако постои малку скептицизам од страна на клиентите и партнерите, може да се постават бариери што

ги обесхрабруваат сите имплементации на решенијата на е-бизнисот. На пример, може да се разгледа примерот на Moules Industriels (Pastore, 2008).

Претпријатието коешто произведува гума и пластични калапи има развиено и имплементирано своја стратегија на е-бизнис, со тоа што обично неговата продажба е веб-базирана, бидејќи трансакциите може да се случат без претходно да се има личен контакт. Претпријатијата што се наоѓаат надвор од главните урбани центри, понекогаш е тешко да најдат едноставни, економски решенија за дистрибуција на производите што ги продаваат онлајн. Мора да се земе предвид дека при самото развивање и имплементирање на стратегијата на е-бизнисот, или стратешкиот план, менаџерите мора да го земат предвид бројот и природата на надворешните фактори, што се компатибилни со донесувањето на стратегијата на е-бизнисот и подоцна нејзино имплементирање во рамките на самото претпријатие. Денес, доколку претпријатијата сакаат да имаат и да имплементираат добра стратегија на е-бизнисот, мора да ги разберат своите потреби и да се зголемат инвестициите во технолошката инфраструктура и финансирањето на технолошката експертиза. Многу претпријатија знаат како да ги идентификуваат и да ги искористат таквите аранжмани. Изборот и имплементирањето на стратегијата на е-бизнисот бара солидно познавање за тоа како е-бизнисот може да создаде економска вредност за претпријатието (Nath, 2008).

Успешните претпријатија знаат како да го идентификуваат обемот на нивните активности и да утврдат кои производи, клиенти и географски пазари треба да ги развиваат и да ги таргетираат. Тие исто така знаат како да се постават јасни и мерливи цели. Крајната цел на секоја стратешка одлука е да се создаде вредност. Амит и Зот идентификуваат четири можности да се создаде вредност со помош на е-бизнис: ефикасност, комплементарност, новина и затворање (Amit & Zott, 2008).

Ефикасноста главно произлегува од пониските трошоци поради побрзите трансакции, зголемената автоматизација на бизнис-операциите, како и од можностите со кои клиентите може да вршат истражување за релевантни информации. Новината се однесува на дизајнот и усвојувањето на нови оперативни методи во одреден сектор, со врски што водат до нови или постојни учесници, или да воведат нови производи и услуги. Со заклучувањето на одредено, сигурно технолошко решение, претпријатието гради добивки и доверба меѓу своите бази на клиенти. Комплементарноста главно се занимава со здружувањето на средствата и

технолошките способности, како и со здружувањето на производите и услугите, на различни партнери во една електронска мрежа. Главната вредност би била ефикасноста за фирмата и клиентот. Користењето и имплементирањето на е-бизнисот бара од претпријатијата да ги намалат трошоците и да се најдат нови клиенти (Chaffey, 2011).

Вредноста, исто така, може да се создаде преку усогласеноста во претпријатието. Претпријатијата ако сакаат да создадат своја вредност, ако сакаат да извршат успешно имплементирање на е-бизнисот мора да ја подобрат нивната позиционираност со нивните конкуренти. Благодарение на е-бизнисот, денес претпријатијата преку консолидирање вршат проширување на нивните географски пазари, но, исто така, се обидуваат да привлечат меѓународни клиенти, преку своите веб-страници. По дефинирањето на целната база на клиенти и географските пазари за нови или традиционални производи, менаџерите на претпријатијата треба да планираат за спроведување на решенијата за е-бизнисот и да одлучат каков вид на технолошко решение е потребно за да се прифати синцирот на снабдување. Во таа насока тие имаат широк спектар на технолошки опции (Darling, 2008).

Денес, исто така, претпријатијата обично ги развиваат веб-страниците и е-продавниците, преку коишто постојано, константно, секојдневно ги дополнуваат своите производи и услуги. Всушност, портал-решенијата, виртуелните заедници и е-центрите обично не се привлечни за средните претпријатија. Некои бизниси преферираат да вклучат и други трговци или партнери во нивните технолошки решенија и да изнајдат технички формат, којшто е приспособен за специфичните операции на нивната асоцијација или сектор. За повеќето претпријатија е-бизнисот се спроведува и се имплементира постепено. Некои ја подобруваат нивната веб-страница и нејзината функционалност секоја година, а други на две или три години.

Е-бизнисот, исто така, влијае врз сите аспекти на претпријатието: начинот на којшто новите производи се развиени, методите на работа со добавувачите и дистрибутерите; испораката на стоки и услуги на клиентите и така натаму. Ова го прави изборот уште потежок и самиот процес на имплементација на е-бизнисот. Притоа копирањето на она што го прават конкурентите не е секогаш добра почетна точка, како што многу претпријатија го следат постојаниот раст на е-бизнисите и започнуваат свое патување во светот на е-бизнисот, преку создавање на веб-страница

за своето претпријатие, преку којашто им овозможуваат на корисниците да направат онлајн нарачки. Сепак, за некои претпријатија ова не може да биде соодветна или добра инвестиција. Кога ќе се појават нови информатички технологии, тие често се сметаат како средство за подобрување на сегашните практики, на пример со заштеда на време или со намалување на трошоците, итн. (Awad, 2004).

Технологиите на е-бизнисот мора да се решат во рамките на контекстот на овие услови на пазарот. Овие технологии се и извор на брзи промени и несигурност, како и средство за справување со сè потешките конкурентни бизнис-услови. На пример, стратегиите на е-бизнисот може да се користат, меѓу другото за да (Berryman, 2011):

- *им помогнат на претпријатијата да влезат на нови пазари, на пример преку намалување на бариерите за влез, преку создавање на веб-страница што ќе ја користат корисниците во далечните земји за да порачаат производи;*
- *се зголеми уделот на пазарот, на пример со користење на интернетот за да се заштеди на време во развојниот процес за нов производ и потоа со помош овој пат да се истражуваат повеќе можности за дизајн и да се создадат повеќе иновативни производи што ќе ги купат клиентите;*
- *се променат правилата за конкуренција, на пример со нудењето на поединечни кориснички производи за клиентите, се врши обезбедување на производот и конфигурација и корисниците можат да пристапат преку интернет.*

Само преку разгледување на стратешкиот потенцијал на целиот спектар од имплементирањето на е-бизнисот може точно да се утврдат бенифициите. Ова исто така значи дека треба да се преземат стратешки одлуки за тоа дали да се развие имплементацијата на е-бизнисот (Conner, 2006).

Како што постојат скриени бенефиции од имплементацијата на е-бизнисот, така постојат и скриени трошоци. Овие скриени трошоци потекнуваат од два извори. Првиот извор на скриени трошоци е резултат, првенствено од неколку области: потребата од евентуално модифицирање на постојните компјутерски софтвери за интернет – да им се овозможат пакети; условот за да се зголеми безбедноста; правните трошоци што произлегуваат од консултациите со адвокатите и така натаму. Вториот извор на скриени трошоци произлегува од прашањата за организациските и

човечките ресурси. Овие изнесуваат повеќе отколку очигледните трошоци за обука поврзани со учењето како да се работи на нов софтвер. Главните дополнителни трошоци се поврзани со организациските промени што би можеле да бидат потребни од неколку причини. Прво, техничките карактеристики од имплементацијата на е-бизнисот ќе создадат нови барања врз организацијата за координација, комуникација, итн. Покрај тоа, бидејќи имаат широк опсег на потенцијални апликации, технологиите може да влијаат на многу различни делови на претпријатието: развој на нов производ, продажба и маркетинг, производство, услуги и испорачка и така натаму. Ова ја обврзува имплементацијата на е-бизнисот за да се создадат потребите за функционална интеграција, повеќе тимска работа, координација, и др. Организациската промена се смета за важен фактор за успешна примена на е-бизнисот (Cusumano, 2010).

Таквите случувања треба да бидат дизајнирани за да се промовираат културните промени, тимската работа, отворената комуникација и така натаму. Ова ќе донесе бенефиции како што се: подобрување на крос-функционалното разбирање, пократок рок за имплементација на е-бизнисот и пониски трошоци за развој. Овие типови на организациски промени при процесот на имплементација и развој на е-бизнисот, исто така, ќе помогнат да се овозможи целосно постигнување на потенцијалните придобивки од целосната имплементација на е-бизнисот. На пример, некои од овие стратегии нудат потенцијал за значително намалување на трошоците за набавка, како и реалните трошоци на купените статии. Со оглед на комплексноста на процесот на имплементација на е-бизнисот и организациските прашања што се вклучени, се препорачува сеопфатна анализа којашто вклучува стратешки, технички и организациски проценки. Ако придобивките од имплементацијата на е-бизнисот не се доволно значајни за да се оправдаат капиталните инвестиции во технологиите, тогаш има соодветен начин за да може да се направи употреба на надворешните услуги на е-бизнисот (Damanpour, 2010).

Проблемите поврзани со управувањето со синцирот на снабдување, како што се усогласување на визијата, развојот на отворени и ефикасни комуникации, развојот на посветеноста кон генерирање на долгорочна заемна корист итн., исто така, треба да се смета како дел од процесот на е-бизнисот. Трошоците поврзани со овие прашања мора да бидат констатирани во анализата на трошоци/корист. За да останат

конкурентни и да ги задржат купувачите, многу претпријатија се случува да се соочат со барање за постојано подобрување на нивните информациски технологии/способности на е-бизнисот. Треба да се применува структуриран пристап кон формулирање на е-бизнисот. А одлуките мора да се базираат на факти и на ништо друго. Користењето на независна експертиза може да биде корисно. А еден бизнис може да биде брендиран како е-бизнис ако има своја веб-страница што се користи за целите на купување или продавање или давање на информации на интернет. Еден е-бизнис може да се каже дека е успешен ако помогнал во намалување на трошоците на продажбата, намалување на оперативните трошоци, подобрување на циклусот време за постојните бизниси (Frambach, 2013).

Некои од факторите што можат да направат е-бизнисот да биде успешен е ако се има раководствена поддршка, снабдувачка подготвеност, техничка зрелост, добри услуги на клиентите и нивно задоволство, имање на правилна веб-страница и добро управување со неа, иновативна организациска култура, како и високо ниво на безбедност во трансакциите. Од претходно изнесеното можеме да заклучиме дека претпријатието може да развие имплементација на е-бизнисот ако се земе предвид организациската култура, бизнис-процесите, организациската структура, како и постојните и потенцијалните системи, технологиите и апликациите. Употребата на повеќе квалитетни, ефикасни и ефективни анализи ќе доведат до структуриран и планиран пристап за воведување на е-бизнис во едно претпријатие. Е-бизнисот стана една од најпопуларните алатки со којашто претпријатието ќе се здобие со конкурентна предност во однос на другите организации. Е-бизнисот се користи за развој на нови пазари, комуникација со клиентите, комуникација со трговските партнери, а пред сè зголемување на продажбата (Greif, 2007).

Постојат многу техники за буџетирање на самиот процес на имплементација коишто им стојат на располагање. Различни луѓе користат различни техники во зависност на нивните барања. Но, барем треба да се планира буџетот за е-бизнисот и за моменталното сценарио, а исто така и за иднината. Планирањето може да ја спречи загубата во бизнисот и може да помогне во намалување на трошоците во бизнисот. Според некои експерти, процесот на имплементација на е-бизнисот значи и одделување на големи финансиски средства од страна на претпријатијата, затоа што имплементацијата бара многу од едно претпријатие, а тоа пак значи правилно и

стратешко планирање на финансиите. Тоа им овозможува да се направат добри и подобри одлуки и, исто така, овозможува да се планираат следните чекори за иднината (Afuah&Tusccsi, 2001). Е-бизнисот и неговата имплементацијата влијаат и врз менаџментот и врз снабдувачките синџири и врз обработката во бизнисот. Компаниите можат да добијат извонредни бенефиции со примена на пристапот на е-бизнис на целиот пат низ подобрувањето на ефикасноста, подобро искористување на ресурсите, намалување на времето во комплетирањето на нарачките, изнаоѓање на нов пазар и купувачи. Е-бизнисот е многу силен и убедлив овозможувач на синџирот на снабдување и интеграција во текот на индустриите. Интернетот им дозволува на претпријатијата да обезбедат многу висок квалитет на решенија за менаџментот на снабдувачките синџири. Организациите вклучени во електронските форми на бизнисот се обидуваат да создадат и да одржат вредност со радикално менување на конвенционалните бизнис-модел и стратегии, додека фокусирањето и реконфигурацијата на нивните внатрешни процеси не е толку запазена (Mahadevan, 2010).

Појавувањето на повеќе модели на е-бизнисот, како што се: е-трејлери, информации за посредување, електронската аукција, виртуелна заедница, третата страна на пазарот и синџирот на вредносен интегратор, се предизвик за конвенционалните начини со кои се спроведени бизнисите и работата што се врши. Се смета дека за таквите организации, стратешкиот менаџмент на позиционирање, клиент менаџмент, технологијата, процесите, организациски способности и иновациите се критични да се одржи нивната вредност. Денес традиционалните претпријатија мора да извршат имплементација на е-бизнисот, доколку сакаат да бидат во чекор со водечките претпријатија, и тие мора да се приспособат на интернетот за да преживеат, но, во исто време, често интернет-претпријатијата имаат корист од средствата и инфраструктурата на нивните "bricksand-mortar" колеги. Мешавината на интернет-технологиите и традиционалните бизнис-интереси денес влијае врз сите индустрии и навистина најновата фаза во натамошната еволуција на бизнисот е поврзана со информатичката технологија и нејзините процеси, а некои пак експерти од оваа област велат дека како што ќе се развива самата информатичка технологија, така ќе се развиваат и самите процеси на е-бизнисот, односно со какво

темпо ќе оди подемот и развојот на нивата информатичка технологија, со такво темпо ќе оди и развојот на процесите на е-бизнисот (Nath, 2008).

Сепак, на претпријатијата треба да им биде јасно дека денес без поврзување, без јасно поставена цел, производство, финансиски цели, без човечки ресурси и други back office системи на интернет, дури и компаниите со долг пат на иновации, најверојатно нема да успеат во остварувањето на своите зацртани цели. Најуспешни претпријатија ќе бидат оние што се поткрепа на нивните инвестиции во технологии базирани на веб со спроведување на решенија на е-бизнисот поддржан од страна на постојните инфраструктури врз основа на доброто функционирање на организациската структура. Денес претпријатијата треба да градат построги врски при самиот процес на имплементација на е-бизнисот, нагоре и надолу по синцирот на снабдување, од суровините до клиентите. На крајот, претпријатијата денес сè повеќе се свртуваат кон интернетот и технологиите базирани на веб за да го остварат ова. Но она што е најбитно, најважно е дека без софтверот за планирање на ресурсите на претпријатието (Enterprise Resource Planning – ERP) и споделувањето на точни информации со своите трговски партнери е невозможно. Можеме слободно да кажеме дека е-бизнисот опфаќа три фази: е-трговија, е-бизнис и е-партнерство. Раните фази на активностите на е-бизнисот на претпријатието речиси секогаш се фокусирани врз постигнувањето на клиентите, а подоцнежните фази на рационализација се фокусирани врз вредноста на снабдување и активностите да се испорача повеќе вредност за клиентот (Osterwalder, 2012).

Е-трговијата или продажбата базирана на интернет, служи за да се зголеми маркетингот и продажбата на производите или услугите или да се користи интернетот за да се направи купувањето поефикасно. Е-трговијата ги овозможува сите овие купувања и продажбата на трансакции да се случат со минимален прекин на организациската култура и бизнис-процесите. Електронската размена на податоци (Electronic Data Interchange – EDI) е една технологија којашто ја овозможува е-трговијата (e-commerce) B2B за многу години, но поради технолошкиот развој и подобрувањата како XML, технологиите базирани на веб денес може да направат далеку повеќе за потребите на компаниите. Имплементацијата на е-бизнисот ги подобрува бизнис-перформансите со користење на електронски информациски технологии и отворени стандарди за да се поврзат добавувачите и клиентите на сите

чекори во должината на синцирот на вредност. Самиот процес на имплементација ја интензивира врската помеѓу бизнисите што ги користат способностите на е-бизнисот за да создадат средина за бизнис-подобрување, заемната корист и заедничките награди. Луѓето што го водат самиот процес на имплементација се стратешки фокусирани на потребите на клиентите, во кој претпријатијата работат заедно за да се оптимизира севкупната вредност во процесот на имплементација на стратегијата на е-бизнисот. Имплементацијата на е-бизнисот, деталите на информатичката технологија и комуникациските мрежи понекогаш, според некои експерти, се претставени како да се одвоени прашања (Srinivasan, 2004). Меѓутоа, во реалноста тие мора да се сметаат заедно за заеднички прашања, особено во земјите во развој, во економиите каде што капиталот е ризичен и е во кратко снабдување и реалноста на технологијата, мрежите и услугите за поддршка мора да се евалуираат со цел да се направат мудри и одржливи инвестиции. Развојот на е-бизнисот и апликациите базирани на интернет се едни од најпечатливите промени што имаат извршено влијание врз компаниите во текот на последните две децении. Како последица, во фирмите се извршени радикални промени во т.н. „модус операнди“ или преку зголемување на ефикасноста на веќе постојните процеси или преку воведување на целосно нови бизнис-модел. Преку самиот процес на имплементација на е-бизнисот им се помага на самите компании да ги запознаат овие промени и да ги истражуваат можностите што интернетот во целина и особено е-бизнисот може да им ги обезбеди во различни сектори (на пример, набавка, производство, маркетинг, дистрибуција и услуги на клиентите). Акцентот, според повеќето експерти, треба да биде ставен на интернет-маркетингот. Спроведувањето и имплементирањето на ефективен е-бизнис претставува решение што може да се разложи во неколку клучни чекори (Strader, 2009):

- *развој на стратегијата;*
- *оценување на подготвеноста;*
- *дизајнирање на проектот;*
- *интегрирање на решението и*
- *мерење на ефикасноста.*

Секој од овие чекори со себе носи свои уникатни прашања и предизвици. Еден план за имплементација го признава овој факт, создавајќи јасна стратегија што се

одразува и се вклучува во нив. За жал, многу компании денес не мислат дека преку е-бизнисот можат соодветно да ја лансираат иницијативата (Swatman, 2004). Се чини дека тие веруваат дека треба само да имаат веб-страница, но навистина немаат никаква идеја за она што треба да постигне веб-страница и она што сакаат да прават со неа. Пред имплементацијата на е-бизнисот, организацијата мора јасно да ги дефинира своите цели. Денес многу претпријатија создаваат цели што не се мерливи или специфични. Примери на целите на бизнисот што треба да се користат при негово креирање и спороведување се (Sweeney, 2010):

- *да имаат присуство на интернет;*
- *зголемување на јавната свест;*
- *подобрување на продажбата;*
- *намалување на трошоците;*
- *зголемување на бројот на производи и услуги и*
- *добивање на повеќе посетители.*

Примери на ефективни цели за спроведување на е-бизнисот се (Weill, 2010):

- *намалување на центарот за поддршка на трошоците за 30 проценти во текот на следните 24 месеци;*
- *примање 25 проценти од корпоративните приходи преку е-трговија во текот на следните четири години;*
- *намалување на продажбата и трошоците за поддршка за 25 отсто во текот на следните четири години со поместување на онлајн апликации и*
- *намалување на трошоците за поддршка на корисниците за 15 проценти од проширувањето на онлајн комуникациските технологии и одржување на одлична услуга.*

Едно претпријатие мора да има јасно разбирање за своите стратешки, финансиски и оперативни цели и што сака со е-бизнисот да постигне. Без разлика на тоа кои активности на е-бизнисот ќе ги избере претпријатието, ќе треба да ги одвратат несаканите активности и сценарија при самиот процес и како тие активности ќе влијаат на тековната организација и нејзиниот бизнис-модел (Trepper, 2010). Трговците на мало, на пример, мора да разгледаат каков ефект ќе имаат интернетот и е-бизнисот врз продавницата за продажба, како 24-часовниот свет на интернетот може да го менува инвентарот за управување, и дали тие се опремени да се справат со

продажбата во странски валути, на пример. Претпријатијата при самото развивање и имплементирање на е-бизнисот треба да имаат одговори на следниве суштински прашања (Strader, 2009):

- *Зошто сакаме да бидеме на интернет?*
- *Што сака претпријатието да постигне преку присуството на интернетот?*
- *Која е целта на решенијата на е-бизнисот и како да се генерираат приходи?*
- *Треба ли да се комуницира поефикасно со клиентите, партнерите, добавувачите и медиумите?*
- *Претпријатието во првата фаза од имплементацијата треба ли да се фокусира само на генерирање интерес?*

Успешно имплементираниите е-бизниси имаат оперативна рамка што ги дефинира атрибутите како што се: контрола, отчетност, одговорност и авторитет и како конфликтите меѓу нив да се рационализираат. Структурните рамки што се типични за многу организации во традиционалната економија не се стремат да бидат многу успешни во е-бизнисот. Пред преземањето на комплексноста (и ризиците) што се поврзани со имплементирањето на стратегијата на е-бизнисот, организацијата и управувањето треба да ги преземат акциите на нивните сегашни системи и способности. Четири клучни елементи ја предвидуваат способноста на претпријатието да се успее во имплементирањето на е-бизнисот. Овие четири елементи се (Strader, 2009):

- *лидерство;*
- *управување;*
- *надлежности и*
- *технологија.*

Кога една организација постојано покажува способност да се извршат овие четири димензии, тогаш значи дека е подготвена за спроведување на е-бизнисот. Исто така, овие четири својства претставуваат предуслов или бариери за успехот на е-бизнисот. Малку е веројатно дека издржливиот успех на е-бизнисот ќе дојде до која било организација што има недостаток во која било од овие четири области. Еден од клучевите за успешна имплементација е имањето на ефикасен план за проектот. Типичната имплементација ќе вклучува софтвер од неколку продавачи, некои со

сопствен развој (или барем приспособување) од страна на тимот или надворешни консултанти, оперативни служби на неколку организации, интеграција за новата апликација во постојните бизнис-модел и практики, како и многу други активности. Без ефикасен дизајн на проектот, малку е веројатно дека сите делови ќе дојдат заедно за успешна имплементација (Sceats, 2014).

Иако проектите ќе се разликуваат во голема мера во детали, постојат некои заеднички барања за спроведување на имплементацијата. За успешна реализација на имплементациите се бара од луѓето да можат да постигнат крос-функционални напори што ја прифаќаат бизнис-компонентата и технолошката компонента. Ако потребниот персонал со вистинските вештини за спроведување на барањето не може да се најде во рамките на претпријатието, тогаш ќе се бараат надворешни консултанти или изведувачи со специјализирано знаење. Долгорочните цели треба да се растурени во краткорочни проекти со дефинирани, мерливи цели (Pierce, 2000).

Клиентите и нивните очекувања, како и нивните потреби, се менуваат со текот на времето, па затоа претпријатието мора да биде подготвено одвреме-навреме да го ажурира својот систем за да се задоволат потребите на клиентите на побарувачката на пазарот. Задоволувањето на потребите на клиентите бара ефективна стратегија за маркетинг, којашто ги вклучува врските со клиентите и базата на податоци, која содржи информации за клиентите и за нивното купување, однесување и параметри. Оваа база на податоци овозможува напорите на маркетингот да бидат насочени кон потребите на клиентите. Способноста за подобро да му се служи на секој клиент води кон лојалност на клиентите, со подобрување на производите и услугите понудени од страна на фирмата. Во успешното имплементирање на е-бизнисот се вклучени многу фактори. Според повеќето експерти, битен е пристапот на користење на е-бизнисот. Овој пристап се состои од следните три фази (Gottschalk, 2005):

Фаза 1: Одредување на можностите за бизнис. Утврдување каде организацијата припаѓа во матрицата на е-бизнисот; што може да ѝ помогне на организацијата за да ги идентификува бизнис-можностите. Употребата на матрица може, исто така, да ги идентификува видовите на технологија и деловните партнери, кои можат да ѝ помогнат на организацијата за да ги постигне своите цели.

Фаза 2: Да се избере технолошката инфраструктура. Различните можности на е-бизнисот бараат различни технолошки решенија. По идентификувањето на можностите за бизнис, следниот чекор е да се погледне на местата каде што една организација може да профитира од своето постоење, од својата технолошка инфраструктура.

Фаза 3: Реализација на решенијата на е-бизнисот. Оваа фаза вклучува комплексна технологија и организациски прашања. Важно е претпријатијата да бидат сигурни дека нивните решенија на е-бизнис се тесно интегрирани со другите системи и операции. Спроведувањето, исто така, треба да има влијание врз партнерите, клиентите, добавувачите и вработените.

Е-бизнисот игра голема улога во светската економија. Како што е-пазарот станува сè повеќе профитабилен, така се привлекуваат нови учесници и се создаваат превирања на пазарот. Имало многу спектакуларни успеси и многу неуспеси. Е-бизнисот има добиено многу внимание од претприемачите, менаџерите, инвеститорите и индустријата. Како што информатичката технологија почнува да се развива со несмалено темпо и на различни начини, така и редизајнот на бизнис-процесите се појавија, создавајќи превирања во индустријата. Денес организациите често ја интегрираат интернет-технологијата за процесите на редизајн, во начините со кои ќе се зајакне нивната конкурентска предност. Брзата експанзија на е-бизнисот и неговите вредности во изминатите неколку години убеди многу луѓе, многу експерти дека се појави новата економија. И најуспешните нови бизнис-моделови веројатно се оние што можат да ја интегрираат информатичката технологија за сите активности на синџирот на вредност на претпријатието (Newbert, 2008).

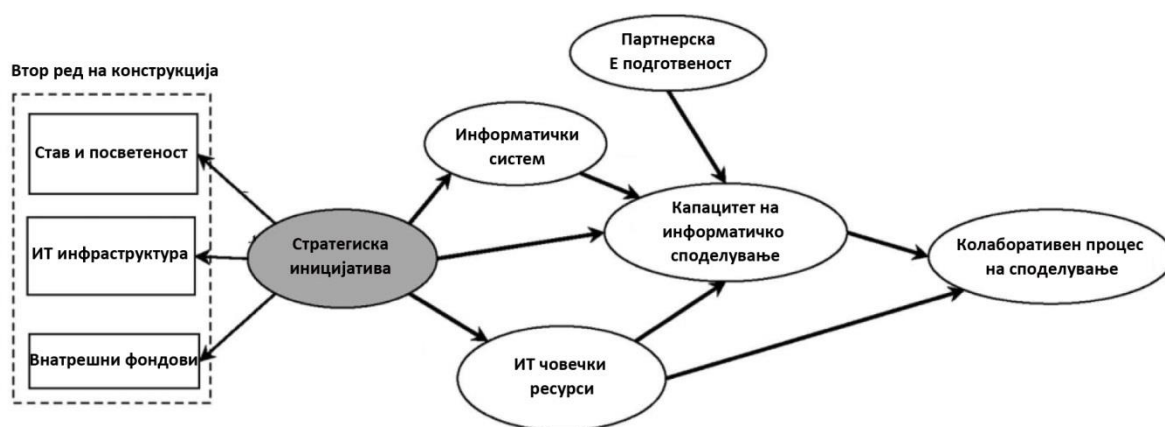
Врз основа на различните видови трговски партнери, постојат многу категории на е-бизниси, на пример: бизнис до бизнис (Business to Business – B2B), бизнис-корисници (Business to Consumer – B2C), потрошувачите и бизнисот (Consumer to Business – C2B), потрошувачите на потрошувачите (Consumer to Consumer – C2C), (People to People – P2P), владата и граѓаните (Government to Citizen – G2C), граѓаните и владата (Citizen to Government – C2G), размена и размена (Exchange to Exchange – E2E) и интрабизнис (организациона единица и организациона единица). Без употреба

на операциите лице в лице, сите трансакции на е-бизнисот се вршат по електронски пат со употреба на компјутерски и комуникациски мрежи (Mahadevan, 2010).

5.2. ПРОЦЕС НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА Е-БИЗНИСОТ

Имплементација го дефинира општиот пристап за системот на е-бизнисот. Намерата за имплементација е да се идентификуваат претпоставките и да се воспостави рамка за делот на спроведување.

Слика 5.1. Процес на имплементација на е-бизнисот



Извор: Mahadevan, B. (2010), *Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy*. Upper Saddle River: Prentice Hall, p.42.

Експертите велат дека претпријатието треба да се фокусира врз позиционирање и имплементацијата на е-бизнисот, ефикасно да ги активира своите внатрешни ресурси, кои се ретки и вредни. Експертите, исто така, тврдат дека организационите фактори, а особено човекот, бизнисот и технолошките ресурси и свеста, се повлијателни во почетното усвојување и имплементација на е-бизнисот (Lei, 2007).

Експертите, исто така, посочуваат дека првата причина за неуспехот е недостатокот на фундаментално разбирање во способностите и ограничувањата на водењето бизнис по електронски пат. Тие, исто така, идентификуваат четири фактори

што влијаат врз усвојување и имплементирање на е-бизнисот: организациска подготвеност, надворешен притисок, леснотија на користење и, се разбира, корисноста. Од канонските анализи на врската помеѓу перцепциите на стратешката вредност и усвојувањето може да се заклучи дека менаџерите со позитивен став кон усвојувањето и имплементирањето на е-бизнисот. Секој процес на имплементација содржи динамична врска меѓу стратегијата, ресурсите и способноста за остварување на организациската трансформација (Jin, 2009).

Експертите го карактеризираат моделот со три димензии и шест конструкции што се однесуваат на имплементацијата на е-бизнисот. Како што е прикажано на сл. 1, шесте конструкции се: стратешка иницијатива, информациона системи, партнер за е-подготвеност, човечки ресурси, размена на информации и способности и колаборативен процес за способности. Моделот го опишува и го признава ефектот на стратешките иницијативи за имплементирање и користење информациона ресурси за создавање на способности за е-бизнис и причинско-последична врска. Ова води кон подобро разбирање на основните механизми во процесот на имплементација на е-бизнисот во претпријатието. Во моделот се концептуализирани нов вид можности на е-бизнисот за подобрување на организациските перформанси. Тие се гледаат како значајни индикатори за успешна имплементација на е-бизнисот.

Стратешката иницијатива на е-бизнисот овде е дефинирана како стратешка ориентација и планирање за директно користење и интеграција на организациските ресурси за перформансите на е-бизнисот (Henderson, 2003).

Врз основа на ставовите на стратешката одлука, свое влијание врз стратешката вредност има и свеста за врвните менаџери, високите лидерски знаење и самата стратегија за имплементација. Стратешката иницијатива нагласува три фактори за организацијата: ставот на врвните менаџери и нивната посветеност, информациско-технолошката инфраструктура и внатрешните средства.

Став и посветеност: Однесувањето и посветеноста треба да се однесуваат на визијата и посветеноста на претприемачот во воведувањето и промоцијата на практиките на е-бизнисот и неговата имплементација. Организациите коишто добиле приход и профит преку интернетот, сè повеќе како веројатност го гледаат е-бизнисот, а организациите што немаат директни приходи преку интернет, обично имаат помала стратешка перцепција за е-бизнисот.

Информациско-технолошка инфраструктура: Важен аспект за имплементација на е-бизнисот е информациско-технолошката инфраструктура на претпријатието (достапноста на компјутерите и дополнителната информатичка опрема, пристапот до интернет, локалните информатички мрежи, достапноста на други информациско-технолошки средства поврзани со опрема, итн.). Во фокусот на проценката е да се утврди дали претпријатието има пристап до потребната опрема за да се вклучи во моделот и имплементацијата на е-бизнисот. Во земјите во развој, ниското ниво на информатичката дифузија во една економија, исто така, може да го ограничи нивото на свеста за е-бизнис.

Внатрешни средства, фондови: Претпријатието треба да ја набави и да ја задржи, потребната технологија за да ги постигне своите цели преку е-бизнисот и да се мобилизираат соодветни средства за да ги задржи своите вработени и да обезбеди доволно средства за да имаат доволно познавања. Во земјите во развој, повеќето фирми имаат доволно информациски и технолошки инвестициски фондови. Експертите посочуваат дека врвните менаџери во одлуките за инвестиции мора да ги признаат комплексните и различните импликации при размените на информациските технолошки инвестициите. Милиони луѓе дома и на работа се во комуникација по електронски пат, со користење на универзални, отворени и стандарди информатички средства (Grundy, 2004).

Според експертите, тоа е императив за различните оддели во рамките на самиот бизнис, ефикасно и ефективно да комуницираат едни со други, а во исто време и со нивните клиенти. Интеграцијата на е-бизнисот во бизнис-процесите вклучува вградување на информатичките и комуникациските технологии во деловните активности, така што бизнис-трансакциите, дејностите и активностите може да се вршат онлајн со податоци управувани од страна на корпоративните бази на податоци. На пример, интеграцијата на е-бизнисот со операциите back-office, може да го подобри инвентарот за управување, продажба, обработка, со цел влез, и каталог за развој. Во принцип, развојот и имплементацијата на стратегиите за маркетинг на е-бизнисите бараат значително реструктурирање и преиспитување на постојните процеси. (Galliers, 2011).

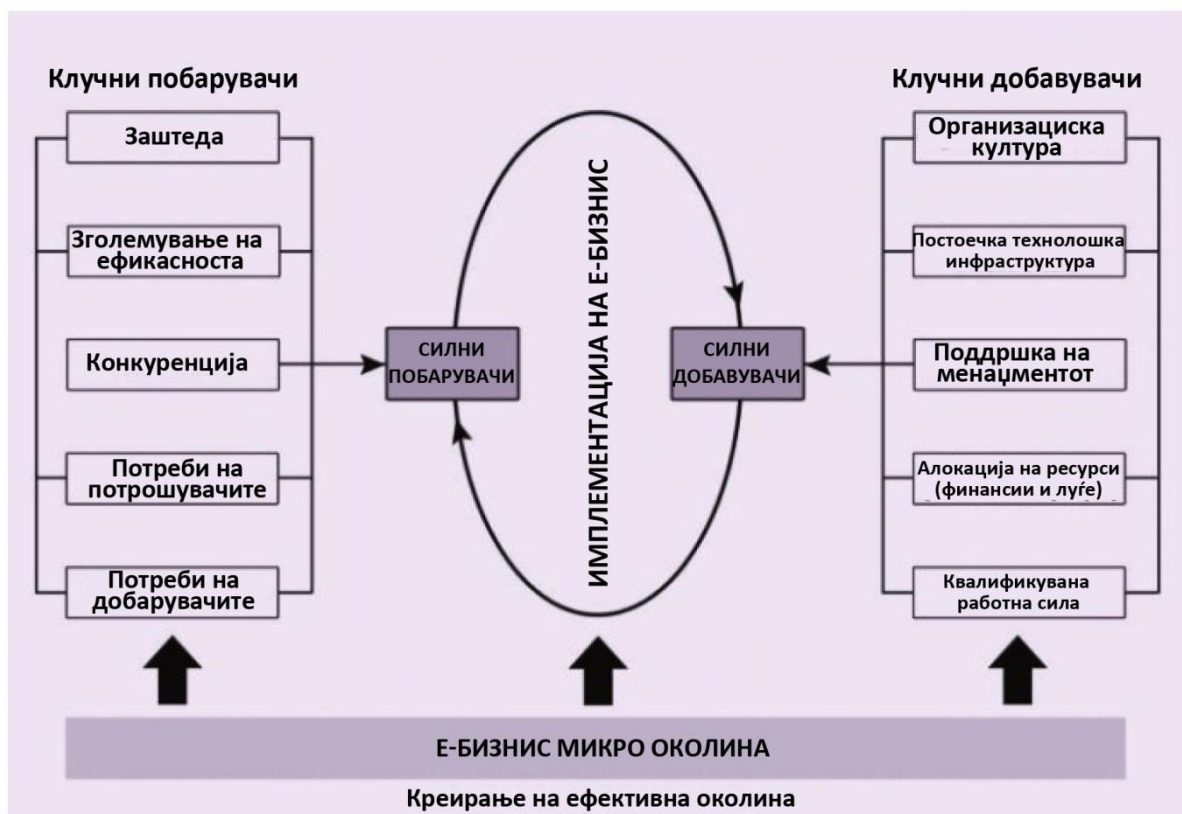
Вработените треба да го разберат она што треба да го сработат, направат и како тие можат да направат потфат за успех на претпријатието. Имплементацијата на

е-бизнисот во едно претпријатие е сложен и динамичен процес, кој вклучува мешавина на технолошки и организациски интеракции (Frambach, 2013).

Прво, самата имплементација на е-бизнисот во претпријатието да биде направено од страна на ИТ-одделот. Бидејќи самите системи се дизајнирани за претпријатието, имплементацијата на е-бизнисот бара многу од самото претпријатие и бара донесување на тешки и важни одлуки. Во самиот процес на имплементација мора да бидат вклучени претставници од: финансиите, производството, маркетингот и човечките ресурси, како и екстензивно управување со високо вклучување и донесување на одлуки. Второ, затоа што самата имплементација е динамична, одлуките не треба да бидат структурирани, туку треба постојано да се ревидираат и да се преформулираат со самиот напредок на имплементацијата. Исто така, еднаш донесените одлуки, стратешки имплементирани, имаат тенденција да бидат неповратни и меѓусебно зависни. Во овој поглед, имплементацијата на е-бизнисот треба лесно да се обликува кога прв пат се става во употреба и мора да се знае дека е речиси невозможно сè да се промени.

При самиот процес на имплементација на е-бизнисот, претпријатијата треба да го разгледаат моделот на бизнисот со којшто располагаат. Инфраструктурата на е-бизнисот е архитектура на хардвер, софтвер, содржина и податоци што се користат за реализација на услугите на е-бизнисот за вработените, клиентите и партнерите. Самото дефинирање на соодветната инфраструктура на е-бизнисот е од витално значење за сите компании при донесување на стратегијата на е-бизнисот. Клучна одлука со управувањето со оваа инфраструктура е кои елементи се наоѓаат во рамките на претпријатието што се управувани однадвор како трети лица, апликации, податоци, сервери и мрежи.

Слика 5.2. Клучни фактори за е-бизнис



Извор: Damanpour, F. (2010). *E-business e-commerce evolution: Perspectives and strategy*. *Managerial Finance*, 27(7), стр. 16–32.

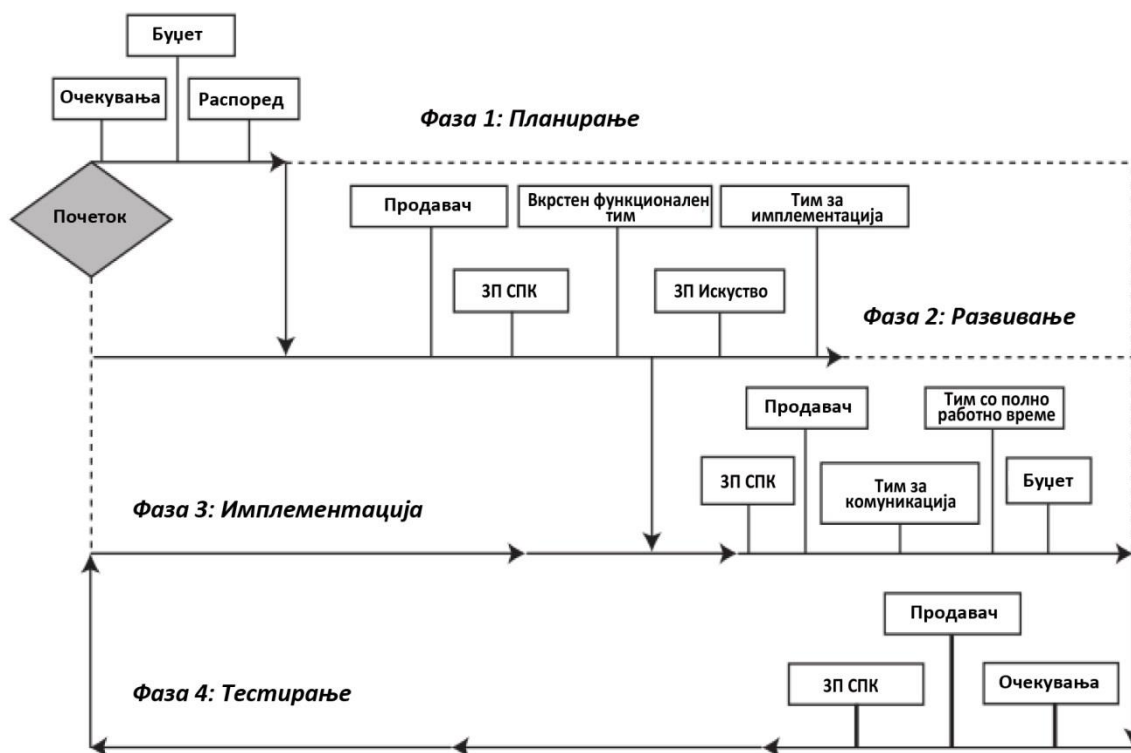
Во рамките на ова, имплементацијата на е-бизнисот исклучиво зависи од тоа дали постои побарувачка од страна на организацијата и дали таа може да биде испорачана во рамките на организацијата. Побарувачката, во голема мера, е создадена од потребата да се намалат трошоците, да се подобри ефикасноста, да се одржува конкурентската предност и да се задоволат барањата на заинтересираните страни. Овие деловни цели можат да бидат исполнети преку понудата на технолошката инфраструктура за да се подобрат организациските процеси, подготвеноста, способноста и посветеноста, да се интегрираат нови технологии и подобрување на работните практики во рамките на организацијата и од суштинско значење за сето ова е алокација на ресурсите (Chesbrough, 2007).

5.3. ИМПЛЕМЕНТАЦИСКИ АКТИВНОСТИ

Имплементациските активности се најважни за секое претпријатие, доколку сака да опстане во сопствената индустрија. Ако едно претпријатие не внимава на сопствените конкуренти и не е подготвено да им се спротивстави на нивните удари, набргу ќе се најде во ситуација да отиде надолу по листата на топ-претпријатија во сопствената индустрија. На пример, кога млад почетник сака да биде нов играч во светот на етаблирани бизниси, тој може да направи понуда на производи што конкурентското претпријатие едноставно не може да ја победи или да се спореди со неговата (Curtis, 2007).

Ако претпријатието не е подготвено, тогаш ќе доживее неочекуван удар и може да се најде во многу непријатна ситуација со некој долгогодишен клиент што очекува да ја знае приказната што стои зад оваа нова неверојатна понуда. Ако пак претпријатието се обиде да ја одбегне ситуацијата или пак се надева дека тој нема да продискутира за овој предизвик, а тоа ќе се случи многу подоцна во процесот на продажба, давањето на информација, само ако се побара, ќе направи во очите на клиентот да изгледа несигурно. Воедно, ќе изгледа дека претпријатието сака нешто да скрие или да го избегне прашањето. Може слободно да се каже дека денес информатичките стратегии се едни од најважните алатки за успешно управување со информатичката технологија. Бидејќи информатичката технологија игра сè повеќе клучна улога во операциите на едно претпријатие, невозможно е да се остварат стратегиските цели без информатички систем што е дизајниран перфектно врз основа на операциите. Оттука, станува сосема неопходно дека секое претпријатие мора да елаборира соодветна информатичка стратегија што ќе ја хармонизира бизнис-стратегијата како модерно информатичко решение што ги рефлектира бизнис-стратегииите, како и долгорочните бизнис-цели во однос на информатичката технологија.

Слика 5.3. Имплементациона карта на е-бизнисот



Извор: Brown, D.H., Lockett, N. (2011), *Engaging SMEs in E-Business: The Role of Intermediaries within eClusters*. EM: Electronic Markets 11, London, p.79.

Денес секое претпријатие што сака да ја зголеми својата конкурентност, треба да има подготвено комплексни информациски стратегии што се поврзани со стратегиските информатички материјали (концепти, мапи), треба да ги ажурира постојните стратегии и да комуницира со сите вработени во претпријатието. Дизајнирањето и имплементацијата на информатичкиот развој и одржувачките процеси се кулминација на ефективна и управна информатичка организација е професионално дизајнирање, оперирање и контрола на информатичкиот развој како и одржувачки процеси. Острите услови на конкурентниот пазар налагаат воведување на нови услуги и продукти во секое време. Информатичката структура на едно модерно претпријатие треба да се менува константно, што е невозможно без развој на информатички системи што го поддржуваат сето тоа (Curtis, 2007). Големиот број извршени информатички развои им е потребна константна обука, подесувања, управување и мерење на побарувачката, приоритизација, дизајн, имплементација,

тестирање, инсталација, проблематични процеси на информатичките организации. Најризичниот дел од инвестирањето во информатичката технологија за секое претпријатие е, секако, селекцијата на адекватно решение и добавувач (систем интегратор). Генерално, треба да бидат донесени многу важни одлуки пред конечните одлуки што ги донесуваат менаџерите, и затоа на менаџерите им се потребни сите видови на информации. Овие професионални и финансиски ризици можат да бидат намалени само со процес на селекција, дизајниран внимателно со користење на адекватни методи. Претпријатието треба да има искусни консултанти, или пак ако нема, треба да ангажира однадвор, кои ќе бидат подготвени да обезбедат ефективна помош во подготовка, извршување или поддржување во извршувањето на процесот на селекција. Управувањето со имплементацијата на информатичките проекти е битен сегмент. Успехот на комплексните инвестиции за секое претпријатие е предодреден со дизајнот и контролата врз имплементацијата. Успешната имплементација зависи главно од ефикасноста на управувањето со инвестицијата според предефинирано време, цена и параметри на квалитет. Користејќи модерни методи на проектен менаџмент (проектно планирање, управување со ризик, управување со промени итн.), штетите поврзани со неочекувани настани може да бидат значително намалени (доколку не можат да бидат комплетно елиминирани, дури и со внимателно планирање). Успехот на имплементациските активности, односно проекти зависи од комплетната, прецизната и јасната дефиниција на потребите и барањата од едно решение, базирано на заеднички основан договор помеѓу добавувачот и договорената страна (Bakos, 2009).

Всушност, тоа е серија од итеративни чекори што ги прават барањата, на пример за информатички развој, сè по точни и попрецизни. Значи, неколку моменти на одлука можат да бидат поставени во различни периоди од овој процес, така што разумна одлука базирана на добиените информации може да биде донесена во однос на наредните чекори. Значи, во овие делови се битни бројните искуства во надгледувањето на побарувачката и елаборирање на спецификациите и барањата коишто се подготвени со цел да помогнат во реализација на имплементациските активности од средна и висока комплексност. Неколку фактори на ризик можат да бидат идентификувани за време на развојот на комплексните имплементациски активности, како што е на пример: операциите на системот се различни од

функционалните спецификации, проблеми со изведба или заштитата на податоци е ранета. Овие ризици можат да бидат ефективно намалени со елаборација на тест-стратегија и со водење на тест-процеси (функционални, модуларни, интегративни, регресивни, перформативни). Како и да е, тестирањето е сè уште чекор до успешно системско распоредување. Тестирањето е од особена важност во случај на замена на постојните имплементационски системи, па дури и во имплементација на мигрирање на податоци, особено во случај на системи што управуваат со огромен број трансакции каде што ратата на наплата треба да биде поголема чекор по чекор. Затоа треба, а и препорачано е, да се извршуваат голем број тестирања на проекти што се поврзани со администрација на клиенти, системи за наплата и сметководство, како независни услуги. Со имплементирањето на нов, комплексен систем е потребно навремено и детално планирање и извршување на чекори што се корисни за време на имплементацијата. Степенот на овие задачи зависи од комплексноста, нивото на интеграција на системот, волуменот и квалитетот на податоците што треба да бидат мигрирани. Секое претпријатие треба да има стручни луѓе, коишто ќе бидат подготвени да помогнат во деталниот дизајн на процесот на имплементација, вклучувајќи и професионален надзор, управување и координација на процесот (Агаџо, 2009).

5.3.1. Временска рамка

Секоја временска рамка може да доведе до тоа одлуката да стане неприменлива (промена на околностите врз основа на кои е донесена таа одлука). Сепак, ова зависи од многу околности во кои стопанисува бизнисот на претпријатието како и од видот на проблемот и неговото потребно решение. Затоа треба да се има предвид дека ќе постои еден временски период од појава на проблемот и започнување на барање за негово решение до имплементација на решението за проблемот. Не е лошо уште во самиот процес на донесување на одлука да се размислува и на периодот за имплементација, доколку процесот на донесување на одлуки се однесува за решение што бара навистина подолг временски период. На ваков начин уште во самиот процес ќе се имплементира и временската рамка и последиците од неа. Но, сепак е најдобро во услови на висок степен на промени во

околината, одлуките да се донесуваат брзо. Успехот претставува остварување на целите поставени пред некоја акција што ја преземате. Е-бизнисот не е веќе само технолошка иновација, неговата имплементација е повеќе менаџерски проблем, бидејќи за да работи ефикасно, треба комплетно да се промени организациската структура, односно активностите, процедурите и методите на деловното работење. Тие обезбедуваат нов начин на деловно работење. Користењето на е-бизнисот, покрај тоа што овозможува поголема ефикасност и ефективност, помага при реорганизирање на деловните процеси. Во секој случај, бенифициите од е-бизнисот не може да бидат реализирани без соодветна стратегија на имплементирање, како технички така и организациски. Успешна имплементација на е-бизнисот сигурно подразбира промена на начинот на кој организацијата го води бизнисот. За таа цел организацијата што воведува е-бизнис мора да изврши вреднување на тековните деловни процеси и да го истакне влијанието на е-бизнисот. Мора да се земат предвид факторите, како на пр.: организациската структура, менаџерската практика економската флексибилност, деловната култура, интерниот проток на податоци, другите апликации и релациите со трговските претпријатија (Ireland, 2006).

Се разбира, како и со другите промени, визијата на врвниот менаџер претставува клучен фактор за успешна имплементација на е-бизнисот. Сите организации што имаат за цел да воведат е-бизнис, поминуваат низ неколку фази.

Во информациската фаза интернетот единствено се користи како медиум за економска пропаганда, каде што на веб-страницата на организацијата се промовираат нејзините производи и услуги. Веб-страниците главно се статички, што значи дека претставуваат дигитална верзија на брошура. Најчесто потрошувачите и другите посетители немаат можност за контакт со претпријатието преку веб-страницата. Ова ниво на користење не предизвикува промени на начинот на кој функционира бизнисот и потребни се мали инвестиции за негово реализирање. Во интерактивната фаза се случува интеракција помеѓу организацијата и корисниците, кои можат заемно да комуницираат преку веб-страницата на организацијата. Тоа им овозможува на организациите да работат поефикасно и поефективно и да излазат во пресрет на барањата на потрошувачите за поквалитетни производи и услуги (Hutchinson, 2007).

Транзициската фаза е фаза во чии рамки интернетот не е единствено медиум за економска пропаганда, туку се користи за електронски нарачки и електронска продажба. Во оваа фаза е-бизнисот претставува е-комерција.

Во трансформационската фаза се појавува концептот на виртуелно претпријатие. Комплетната вредносна верига, од набавката на сировини па сè до дистрибуција на крајните производи и постпродажната поддршка, се имплементираат преку веб. Е-бизнисот ја трансформира традиционалната вредносна верига и станува интегрален. Можно е една организација да прескокне некоја фаза во примената на формите на е-бизнисот, но практиката во таков случај покажува дека подготовките и активностите што треба да бидат преземени од страна на организацијата се многу покомплексни и поризични од аспект на постигнување на поставените цели.

5.3.2. Персонал за имплементација

Основното множество на функции што го сочинуваат интелектуалниот капитал на една организација се состои од следните елементи: евалуација, знаење, споделување на знаењето, чување и користење на знаењето, управување со таленти, мотивација и ИТ-системи. Тоа се клучните зборови. Сите тие се поврзани во една неодвојлива целина и зависат една од друга. За да може да се обезбеди размената на знаењето, предуслов е постоење на колаборациона платформа со можност за чување на знаењето. Без користење на современа информатичка технологија, тоа е скоро невозможно да се користи на ниво на цела организација. Откако ќе се дизајнира и ќе се осмисли колаборационата платформа, поребно е да се постават мерливи показатели со кои ќе се оцени уделот на поединецот во вкупното делење на знаењето. Едноставно кажано, ќе се оцени ефективноста и ефикасноста во споделувањето на знаењето и неговото пренесување кон другите колеги (Murrell, 2011).

Откако тоа ќе стане мерливо, потребно е да се евалуира и според резултатите да се дејствува кај секој вработен. Интелектуалниот капитал во една организација ја зголемува својата вредност (се оплодува) ако знаењето се споделува и ако организацијата обезбедува услови за трансформација на силосите на знаење во структурно знаење како лична цел на поединецот и ако телентот на поединецот е во функција на структурното знаење и ако сето тоа се вреднува од страна на организацијата. Сето ова е можно единствено доколку врвниот менаџмент во

организацијата (лидерите) му дадат обврска и му делегираат право на понискиот менаџмент за претворање на човечкиот капитал во структурен преку пренесување и размена на знаењето на организиран и систематски начин. Претворањето на човечкиот капитал во структурирен во една организација, е основата за оплодување на интелектуалниот капитал и тоа треба да биде основната функција на службата за човечки ресурси. Евалуацијата на пренесувањето на знаењето е она што обезбедува квантитет во целиот процес, додека посебната грижа за талентираниите вработени го обезбедува квалитетот. Ваквиот концепт е широкоприфатен и применет од Тојота и успехот е очигледен. Криењето на знаењето го обезвреднува интелектуалниот капитал на една организација и тоа има далекусежни последици (Winch, 2006):

- Човечкиот капитал нема никогаш да стане структурен, односно вработените кога ќе ја напуштат организацијата своето знаење го носат со себе.
- Системот на управување со човечки ресурси се сведува на изолирани обуки што многу често не ја постигнуваат целта.

Користењето на информациски системи преку кои се гради база на знаење, како и нивното користење за овозможување на пристап на секој и во секое време е клучот преку кој човечкиот капитал се претвора во структурен. Преведено со јазикот на телекомуникациските компании, се обезбедува подобар квалитет на понудените сервиси и се градат подобри релации со корисниците. Ефективноста и ефикасноста на вработените во градењето на базата треба да се евалуира и тоа да влезе во системот на евалуација и одредување на мерки кон вработениот. Ако се тргне од фактот дека аспект со стратешка важност на компаниската конкурентност се вработените и квалитетот на нивните професионални компетенции од една, и перманентното зголемување на неговата социјална важност рефлектирана во потребата за активирање на сето знаење во општество базирано на знаење и желбата да се зголеми квалитетот човечкиот капитал и да се создадат подобри можности за развој на сите членови на општеството, од друга страна, развојот на професионалните компетенции на секој поединец во образовните институции станува сè побитен причинско-последичен сегмент наречен интересенти, вработени, акционери и заедница. Учесниците во управувачката функција во компаниите, коишто го поставиле квалитетот и конкурентноста како целосна филозофија во основата на своето работење, ги насочуваат своите активности кон идентификување на

најдобрите можни начини за задоволување на точно определени категории на интересенти, преку коишто претпријатието ќе може да ја здобие и да ја зацврсти својата конкурентна пазарна позиција и истовремено да постави реален акцент врз долгорочната стратегија за остварување на добивка од своето работење. Вака ориентираните компании можеме да кажеме дека во целост се посветени кон пресретнувањето на потребите на своите целни пазари. Имено, пристапот поставен врз погоре наведените основи претставува целосна ориентација на претпријатието кон пазарот, а гледано од аспект на образовните институции, тоа би значело целосна нивна мотивираност од аспект на задоволувањето на своите интересенти преку профитот што се јавува како разлика во квалитетот на знаењата, кои интересентите ги добиваат од другите конкурентни образовни институции, а не од аспект на продажбата на знаењето како кванитативен ресурс на пазарот на трудот (Verisign, 2008).

Оттука произлегуваат насоките кон дефинирањето на образовниот квалитет од аспект на нагова конкурентност дека образованието претставува процес преку којшто одделни членови или општествени групи го добиваат она што им е потребно, а чиј квалитет овозможува создавање, понуда и размена на знаења и вештини со другите во заедницата. Од друга страна, според управувачката функција, образовните институции сè повеќе се опишуваат како институции чија цел не е просто да продадат знаење, но тоа да се изврши на најдобар можен начин, во најголеми можни количини и со најдобар квалитет.

5.4. КОНТРОЛА И ОЦЕНУВАЊЕ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА

Контролата е важна бидејќи таа е крајно поврзување во функционалниот синџир од менаџментот. Контролата се однесува на проверка на активностите за да се увиди дали тие се остваруваат како што се планирани, а кога постојат значајни девијации, да се преземе потребната акција за коригирање на девијацијата. Вредноста на контролата како функција се наоѓа во доминантните односи во планирањето и организациските активности.

Со ваквата функција на контролата, врвниот менаџер има можност да ја контролира имплементацијата на е-бизнисот. Контролата на менаџерот му

овозможува да ги добива резултатите од остварувањето и да може да ги спореди со планираното. Во случај тоа отстапување да е многу големо, се презема корективна акција што ќе доведе до корекција и приближување до планираното, што е и суштината на контролата. Со ова менаџерот директно согледува и кое е влијанието со имплементацијата на е-бизнисот и информатичката технологија во бизнис-процесот.

Внатрешното влијание е промената на бизнис-процесот, новиот начин на извршување, а со тоа и подобрување на ефикасноста во работењето, поголем квалитет на производот или услугата што им се дава на потрошувачите, приспособување на персоналот, кој работи со информациската технологија и создавање на друга култура во претпријатието. Тоа влијание менаџерот може да го искористи и за подигање и промена во критериумите за работење, а со тоа и вклопување на персоналот, технологијата и стандардите во работењето.

Надворешното влијание е промената на позицијата на пазарот и подобрување на перцепцијата (имиџот) за претпријатието. Ако информатичката технологија ги дава проектираните цели, персоналот што работи со неа е целосно приспособен и обучен да работи со информациската технологија, тогаш производот или услугата што им се дава на потрошувачите ќе биде поинаква во однос на другите конкурентски производи и услуги, а со тоа и постигнување на разликата во однос на конкуренцијата, подобрување на позицијата на пазарот и поинаков однос со стеихолдерите со што претпријатието тоа може дополнително да го искористи.

5.4.1. Насочување

Мнозинството луѓе „насочувањето“ го сметаат за неприроден акт што им е наметнат од страна на маркетиншките чудаци, потпомогнати од добро платени консултанти, кои немаат врска од ништо. Вистината е дека насочувањето е нешто повеќе од менаџерските активности или вежби. Кога е направено како што треба, ги претставува срцето и душата на новата организација, јасно демонстрирајќи зошто основачите ја основале организацијата, зошто клиентите би требало да ја бранат, зошто во неа би требало да работи добар кадар (Osterwalder, 2012).

Организациите би требало да се насочуваат со прилична јасност, точно објаснувајќи што е она што го прават. Уметноста на насочувањето се сведува главно на давање одговор на едно многу едноставно прашање: Што е она што го правите?

Смислувањето добар одговор на ова прашање вклучува високо насочување на вашата организација и утврдување на тоа што ја прави различна од огромната конкуренција. Потоа морате оваа порака да ја пренесете на пазарот. ВДоброто насочување е инспиративно и дава енергија. Тоа не дозволува да биде измешано со пари, со делот од пазарот или со егото на менаџерите. Ова се квалитетите кон кои треба да се цели (Nolan, 2009):

Позитивност. Претпремништвото не е војна, затоа не го опишувајте своето претпријатие со воинствени термини. Целта на организација не е да исфрлите некоја друга организација од бизнисот.

Насоченост кон клиентите. Насочувањето го подразбира она што го правите за своите клиенти – а не она што сакате да станете. Декларирањето дека вашата организација е „водечка“ е егоцентрично, не е „клиентоцентрично“. А и непрактично е: Како ќе докажете дека сте лидер? Како ќе спречите некоја друга организација и *таа* да се декларира како лидер – исто како вас?

Давање сила. Вработените мора да веруваат дека она што го правите (значи, вашето насочување) го прави светот подобро место. Практично е и служи тактичките и стратегиските цели да бидат лесно разбирливи и да влеваат доверба кај клиентите, кај добавувачите, кај вработените, кај новинарите и кај партнерите.

Во проекти со повеќе фази, процесот на мониторинг и контрола исто така овозможува повратни информации помеѓу проектните фази, со цел да се имплементираат корективни или заштитни акции за да се донесе проектот во согласност со планот. Проектното одржување е континуиран процес, кој вклучува (McKay, 2010):

- целосна поддршка од крајните корисници,
- поправка на грешки,
- обновување на софтверот одвреме-навреме.

5.4.2. Корективна акција

Корективната акција е елемент на проектот кој овозможува проектот да се одвива според планот, навреме и според предвидениот буџет. Корективната акција започнува со планирањето и завршува со постимплементирачки преглед на проектот, исто така имајќи голем удел низ сите фази на процесот. Секој проект треба да биде

подложен на правилното ниво на контрола што е потребно: големата контрола одзема многу време, од друга страна, пак, малата контрола е многу ризична. Доколку корективната акција не е правилно имплементирана, трошоците на бизнисот треба да бидат гледани како грешки, поправки или дополнителни хонорари. Корективните акции се потребни за трошоци, ризик, квалитет, комуникација, време, промени, набавка и човечки ресурси. Дополнително, ревизорите треба да земат предвид колку е проектот важен за финансиските извештаи, колку се стејкхолдерите релевантни за контрола и колку контроли постојат (Lord, 2012).

Ревизорите треба да го прегледаат процесот на развој и како се имплементирани процедурите. Процесот на развој и квалитетот на крајниот производ може, исто така, да бидат испитани ако е потребно или ако се побара. Бизнисите понекогаш употребуваат процеси за формален развој на системите. Ова помага да се осигураат дека системите се развиени успешно. Формалниот процес е поефективен во креирање на силна контрола и ревизорите треба да го испитаат овој процес за да потврдат дека е добро дизајниран и дека се применува во практиката. Добар план за развој на формалните системи вклучува (Frambach, 2013):

- стратегија за да се израмни развојот со пошироките цели на организацијата,
- стандарди за нови системи,
- правила за тајминг и буџет за раководењето со проекти,
- процедури што го објаснуваат процесот.

Оценувањето и контролата на меѓународната стратегија се последни фази во процесот кога е потребно да се преземе корективна акција. Исто како кај домашните, така и кај меѓународните компании, доколку контролата не е адекватна, се јавуваат различни проблеми во работењето. Контролата во транснационалната компанија зависи од добиените податоци и информации. Проблемите поради растојанието, јазикот, неизедначениот кадровски потенцијал, како и постоењето на други проблеми, значително ги зголемуваат тешкотиите за обезбедување на точни информации. Начините за надминување на овие проблеми се преку поставување на исти стандарди во работењето за секоја филијала, без оглед на тоа во која земја се наоѓа. Менаџерите можат да формираат стандарди за продажбата, за трошоците, за производството, за квалитетот, за профитабилноста и врз база на овие стандарди успешно да ја изведуваат контролната функција. Утврдените девијации што произлегуваат од

споредбата помеѓу остварените и предвидените резултати, треба да бидат испитувани и да бидат утврдени причините за таквите отстапувања.

Доколку девијациите се надвор од поставените граници, треба да се преземе корективна акција. Оваа стратегија има и свои противници, бидејќи ваквиот начин на контрола ја намалува самостојноста во работењето и одлучување во филијалите, па постои опасност поради постоење на специфичностите на секој пазар, да се занемари некој потег, што може да биде клучен за работењето на филијалата во таа земја. Има претпријатија што се успешни во работењето со централистичкиот начин на работење, но има и претпријатија што се успешни и со демократскиот начин на работење. Врз основа на овие заклучоци, сметаме дека успешноста на претпријатијата зависи од способноста на вработениот кадровски потенцијал, како и од тоа со што работи претпријатието. Недозволно би било Мекдоналдс (McDonalds) да работи секаде различно, но има и претпријатија на кои не им пречи различноста во работењето помеѓу различни филијали. Поставувањето на камери, праќањето на контроли, споредувањето со резултатите што ги постигнува конкуренцијата, барањето на детални извештаи и слично, овозможува остварување на зголемена контрола помеѓу планираното и оствареното, а со тоа и до постигнување на подобри деловни резултати.

Одржувањето на постојниот бизнис за време на имплементацијата е специфичен процес и бара да се применат солидни стратегии и да се развијат специфични позиции, како на пример да се биде прв, но истовремено и најдобар. Оваа стратегија има за цел освојување и зачувување на водечката позиција за време на имплементацијата. Да се биде прв и најдобар, претставува стратегија за која многу луѓе сметат дека значи претприемничка стратегија *par excellence*. Меѓутоа, оваа стратегија не е доминантна стратегија за компаниите, ниту таа што носи најмалку ризик или има најмногу успешни резултати. Таа носи најмногу неизвесност, не дозволува правење грешки и не овозможува втора шанса. Меѓутоа, ако се покаже успешна, ова стратегија му носи најмногу резултати на својот творец. Стратегијата да се биде прв, но и најдобар, како стратегија подразбира поставување пред себе една амбициозна цел; на друг начин, таа е осудена на пропаст. Оваа стратегија мора веднаш да ја погоди целта или целосно ќе промаши. За оваа стратегија во текот на имплементирањето треба да постои јасна цел и сите напори мора да бидат

концентрирани на нејзиното остварување. Кога тие напори ќе почнат да дават резултати, иноваторот мора да ги има спремено ресурсите. Оваа стратегија, понатаму, бара и континуирани напори во настојувањето да се задржи водечката позиција, во спротивно тоа би значело само добро подготвен терен за конкуренцијата (Garvin, 2006).

Буџетот на претпријатието мора да биде поголем од пред неговата успешна иновација. Мора да се пронајдат нови корисни вредности за иновацијата, да се идентификуваат нови потрошувачи и да се убедат да ги пробаат новите производи. Претпријатието коешто успеало да биде прво, но истовремено и најдобро, мора својот производ или својот процес само да го направи надминат и застарен, при што би вовело нов производ или процес за да не го направи тоа конкуренцијата. Работата на пронаоѓање наследник на успешен производ мора да почне веднаш и со иста концентрација на напор, која довела до реализација на првобитната иновација.

Потоа мора систематски да се смалува цената на производот или процесот. Стратегијата да се биде прв, но истовремено и најдобар е ризична, па стратегијата креативна имитација се темели на претпоставката дека оваа стратегија почесто ќе биде промашување, отколку успех. Таа ќе промаши поради недостаток на волја, поради неадекватни напори, поради недостатокот на ресурси или некој сличен проблем. Визијата на секое модерно ориентирано претпријатие треба да биде помеѓу десетте водечки претпријатија во развојот, производството и трговијата на квалитетни производи, да биде на врвот на постојните и проектираните пазари. Секое претпријатие мора да настојува да ја реализира сопствената визија преку интензивна работа со цел проширување на сопствената производствена палета, постигнување најприфатливи цени, одржување и зголемување на сопствениот бизнис на постојните и проектираните пазари, проширување со привлекување нови партнери што ќе бидат подготвени заедно со него да ги постигнат заедничките цели за развивање на производи, коишто, пак, ќе бидат со висок квалитет, ќе бидат ефикасни, безбедни, ќе дадат сигурност и ќе бидат посебно вреднувани за професионализмот на секој поединец, коректните меѓучовечки односи и бизнис-релациите (Cusumano, 2010).

Целта на секое претпријатие е да стекнува, одржува и да го зголемува бројот на купувачите во неговиот бизнис. Иако се чини лесно, сепак не е така. Успехот во овој процес на стекнување, одржување и зголемување на купувачите ќе биде

трансфериран во успех на целиот бизнис. Затоа што поголем број купувачи, значи поголем приход и поголема профитабилност за бизнисот. Секој бизнис има две основни функции: одржување и иновирање. Ова значи дека секојдневно се работи на одржување на постојните резултати, истовремено имплементирајќи иновации заради подобрување на тие резултати.

5.5. МОДЕЛ НА КОНЕР ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА

За да се измери конкурентноста кај претпријатијата и нејзина градација на мала, средна и висока, според Конер (2006) на неа ѝ влијаат 18 фактори, поделени во две категории на групи: внатрешни и надворешни и финансиски и нефинансиски. Врз основа на ова, во трудот за да се утврди влијанието врз конкуренцијата со воведувањето на е-бизнисот и кои фактори влијаат врз неа, селектирани се 12 фактори со иста категорија на поделба на факторите. Со ова се опфаќаат факторите што се директно зависни од е-бизнисот, а влијаат врз конкуренцијата. Од истражуваната литература за конкуренција и воведување на е-бизнис, квантитативното мерењето на овие 12 фактори ја определуваат конкуренцијата како зависна варијабла со свои три подгрупи: мала, средна и висока. Врз основа на оваа категоризација, финансиски надворешни фактори се: удел на пазарот, плаќање преку интернет, додека финансиски внатрешни фактори се: трошоци во работата, профитабилност, обем на продажба. Во групата на нефинансиски надворешни фактори се: задоволство на потрошувачите/деловните партнери и техничката зрелост, додека нефинансиски внатрешни фактори се: грижа за корисниците, маркетинг-комуникација, продуктивност на вработените, ширење на дејноста, работно време/место. Овие групи на фактори влијаат врз конкурентноста на претпријатијата со воведување на е-бизнис.

Врз основа на ова е развиен концепциски модел на клучни фактори преку кој се мери конкурентноста преку воведување на е-бизнис во работењето на претпријатијата.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Фактори	Надворешни	Внатрешни
Финансиски	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Плаќање преку интернет ➤ Удел во е-пазарот 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Трошоци во работата ➤ Профитабилност ➤ Обем на продажба
Нефинансиски	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Задоволство на потрошувачите/ деловните партнери ➤ Техничка зрелост 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Грижа за корисниците ➤ Маркетинг-комуникација ➤ Продуктивност на вработените ➤ Ширење на дејноста ➤ Работно време/место

Врз основа на концепцискиот модел и клучните фактори за зголемување на конкуренцијата преку воведување на е-бизнис, во трудот се развија 12 хипотези, каде во зависност од големината на нивното влијание во комбинација со другите клучни фактори ќе може да се идентификува конкуренцијата како мала, средна и висока.

Варијабли во моделот

Независни варијабли	Зависна варијабла	
Трошоци во работата Обем на продажба Профитабилност Удел во е-пазарот Работно време/место Продуктивност на вработените Плаќање преку интернет Ширење на дејноста Задоволство на потрошувачите/ деловните партнери Маркетинг-комуникација Техничка зрелост Грижа за корисниците	Конкурентност	Подгрупи
		МАЛА
		СРЕДНА
		ВИСОКА

Мала конкурентност, минимални резултати во зголемување на профитабилноста, намалување на трошоците, обемот на продажба, уделот на пазарот,

задоволството на потрошувачите/деловните партнери, грижата за корисници и ширењето на дејноста.

Средна конкурентност, прикажани се резултати 10–30% во зголемување на профитабилноста, намалување на трошоците, обемот на продажба, уделот на пазарот, задоволството на потрошувачите/деловните партнери, грижата за корисници и ширењето на дејноста (Copner, 2006). Со имплементација на е-бизнисот во претпријатијата во споредба со периодот пред имплементација мерно се зголемат факторите на конкуренција во опсег од 10–30%, се вели дека конкуренцијата во споредба со пред имплементацијата на е-бизнисот е на средно ниво.

Висока конкурентност, прикажани се резултати 30–50% во зголемување на профитабилноста, намалување на трошоците, обемот на продажба, уделот на пазарот, задоволството на потрошувачите/деловните партнери, грижата за корисници и ширењето на дејноста (Copner, 2006). Со имплементација на е-бизнисот во претпријатијата во споредба со периодот пред имплементација мерно се зголемат факторите на конкуренција во опсег 30–50%, се вели дека конкуренцијата во споредба со пред имплементацијата на е-бизнисот е на средно ниво.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



ГЛАВА 6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

6.1. ВОВЕД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во оваа глава од трудот ќе се елаборираат методите и техниките што се користени за емпириско потврдување на поставениот модел и дадените хипотези. Ќе бидат презентирани добиените резултати и врз основа на тоа ќе се дадат предлози за зголемување на конкурентноста на малите и средните претпријатија во Република Македонија со воведувањето на е-бизнис. Основа цел на ова истражување е да се тестира дали со воведување на е-бизнис во претпријатијата се зголемува конкурентноста, притоа согледувајќи ги факторите што најмногу влијаат таа да се зголеми, поделени во внатрешни и надворешни и финансиски и нефинансиски фактори. Со ова истражување ќе се продлабочи академското знаење за тестирање на концепцискиот модел за воведување и зголемување на конкурентноста кај малите и средните претпријатија. Исто така, во овој дел ќе се анализира поврзаноста на факторите и кои од нив најмногу влијаат за зголемување на конкурентноста. Од ова емпириско истражување ќе се согледа концепцискиот модел со кој множеството фактори влијаат врз конкурентноста со воведувањето на е-бизнис во малите и средните претпријатијата во Република Македонија.

Оттука, како посебни за овој труд, се изведуваат следните цели:

- Идентификација на клучните фактори за конкурентност при користење на е-бизнис;
- Концепциски модел за тестирање на воведувањето на е-бизнисот преку дефинираните фактори групирани во внатрешни/надворешни и финансиски/нефинансиски;
- Со емпириското тестирање на поставениот модел и откривање на значајните врски во моделот:
 - Големината на влијание на одредени фактори и ефектите врз зголемувањето на конкуренцијата;
 - Поврзаноста помеѓу двете групи на фактори.

6.2. ДИЗАЈН НА ИСТРАЖУВАЊЕТО СО ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА

За потребите на овој труд, истражувањето се реализираше во две фази: експлолаторно (квалитативно) и конклузивно (квантитативно) истражување. Ваквата поделба е направена со цел да се има сеопфатност и подобро остварување на поставените цели. Пред да се започне со квантитативното истражување треба да се направи квалитативното истражување, односно јасно да се дефинира проблемот, да се дадат јасни насоки и цели што потоа би се користеле во конклузивното истражување (Секуловска Башевска Ѓорѓиевска, 2008).

Во првата фаза, односно квалитативната фаза, преку мал број испитаници се добиваат податоци што подоцна се користат во квантитативното истражување. Оваа фаза се реализираше преку интервју на менаџери во претпријатија што имаат воведено е-бизнис.

Со податоците што се добиени од првата фаза и се користени како основа за добро поставување на основа за квантитативното истражување, кое претставува формално структурно истражување на поголем број испитаници истражување (Секуловска Башевска Ѓорѓиевска, 2008). Со реализацијата на оваа фаза се добиени податоци што имаат добра основа да се донесуваат заклучоци и да дадат препораки како со воведување на е-бизнис ќе се зголеми конкурентноста кај малите и средните претпријатија. Во оваа фаза се тестира концепцискиот модел, кој е развиен врз основа на детален преглед на литературата за воведување на е-бизнис и зголемување на конкурентноста. Конклузивното истражување вклучува: развивање и тестирање на моделот за воведување на е-бизнис и зголемување на конкурентноста и тестирање на поставените хипотези во моделот.

6.3. ЕКСПОЛТАТОРНО ИСТРАЖУВАЊЕ

За да се утврди со кои фактори со имплементација на е-бизнис кај малите и средните претпријатија се зголемува конкурентноста е направено експлолаторно истражување од кое се добија подетални информации за факторите на успех пред отпочнување на квантитативното истражување. Во теоретскиот дел од трудот и во

развирањето на моделот за влијанието на е-бизнисот врз конкурентноста нема точно дефинирани модели, туку има модели што во себе ги вклучуваат факторите што имаат најголемо влијание врз конкурентноста, но се поврзани со имплементација на е-бизнисот. Врз основа на ова е избран моделот на Конер, во кој се поставени факторите што влијаат врз конкуренцијата и тоа на три нивоа, а се фактори што ги опфаќа воведувањето на е-бизнисот (Conner 2006).

6.3.1. Интервју со менаџери

Во оваа фаза беа спроведени интервјуа со менаџери на мали и средни претпријатија во Република Македонија што веќе користат или имаат имплементирано е-бизнис. Интервјуата се користеа за да се согледаат факторите што ја подобруваат конкурентноста, но се директно поврзани со имплементација на е-бизнисот во нивното работење. Со тоа се овозможи да се добијат информации што се важни за подоцна подобро да се постави моделот и факторите што најмногу влијаат за зголемување на конкуренцијата. Со помош на нивните одговори се добиени добри препораки и се придонесе за согледување на некои скриени фактори и дефинирање на конечната листа на фактори.

Подолу се сумирани интервјуата и се издвоени изјавите на одделни менаџери (целосните одговори на интервјуата се во прилогот).

Причината поради која е воведен е-бизнисот е поради менување на навиките на луѓето и сè повеќе користење на информациската комуникациска технологија за извршување на некои деловни обврски и зголемување на обемот на онлајн трансакциите.

„Природата на нашата дејност и големата примена на интернетот во земјава неизбежно бараше воведување на е-бизнис во претпријатието“.

„Поедноставување на процедурите и модернизација“.

Сè повеќе потрошувачи што купувале од странски интернет-продавници во последниве две години тој промет се префрла во Македонија. Оваа бројка постојано се зголемува, а тоа го потврдува и фактот на растот на прометот во овој сегмент. Секоја година процентот на раст на интернет-трговијата е околу 100% од година за

година, а за 2015 се очекува да има промет од 8 милиони евра (Kapital Media Group, 2014). Во Македонија има околу 180 интернет-продавници каде што може да се купи најразлична стока. Се продава електронска опрема, накит, облека, апарати за домаќинство, па сè до најситни производи. Од особено значење е и олеснетиот пристап до интернет-продавниците што работат на принцип на сопствена продажба на производите или е-продавница што обединува неколку фирми и ги продава нивните производи.

Со ова се потврдува зошто претпријатијата го воведуваат е-бизнисот, но во исто време ги следат промените на пазарот.

„Имаме формална стратегија и таа се ревидира три до четири пати во годината. Имаме мал и надежен тим што постојано изнаоѓа начин за подобрување на работењето, како на претпријатијата така и на нашите клиенти“.

„Барањето на пазарот“.

Во делот од интервјуата каде што менаџерите ги даваат одговорите со кои ги согледуваат најјаките фактори што влијаат на нивната конкуренција и се поврзани со имплементацијата на е-бизнисот, тие ги даваат следните одговори:

„Подобра SEO-оптимизација, зголемување на угледот на претпријатието, стекнување на конкурентска предност, зголемување на онлајн комуникацијата со потрошувачите/партнерите“.

„Пренесувањето на квалитетна информација со која располагаме ни беше комуникациска цел од почеток, а другите се надоврзуваа на неа, директната тесно таргетирана маркетинг-комуникација“.

„Работиме во динамични услови на стопанисување каде иновативноста е голема конкурентска предност, а конкуренцијата постојано се зголемува како од компании што се домашни“.

Менаџерите даваат одговори што содржат информации за тоа кои предности ги имаат воочено со имплементацијата на е-бизнисот. Тие ги даваат следните изјави:

„Ефикасна и ефективна комуникација меѓу самите вработени, клиентите и партнерите, достапност на услугите 24/7, можност клиентите, партнерите во секое време да остават свој коментар и на тој начин да се следи нивната сатисфакција за да може да се преземат навремени корективни мерки“.

„Оптимизација на процесите (внатрешни/надворешни), планирање на ресурси (внатрешни/надворешни), воведување, следење на проекти (внатрешно/надворешно), водење на кампањи (процес на предлагање/одобрување/извршување)“.

И во делот кога менаџерите го даваат своето мислење дали ја заголемиле конкуренцијата со воведување на е-бизнисот, тие ги даваат следните одговори:

„Дефинитивно, да. Постојано се трудиме во нашето портфолио да има современи услуги што ќе ги следат потребите на клиентите и потрошувачите, а се трудиме и работиме на нови што ќе создадат подобар квалитет на животниот стил, како на обичните граѓани така и на претпријатието во потрага за брза и точна информација“

„Секако, со воведувањето имаме подобро таргетирање на потрошувачите и подобра маркетинг-комуникација, но исто така и дел од нашите услуги се достапни и по завршувањето на нашето работно време“.

Е-бизнисот претставува моќна алатка за економскиот раст и во Република Македонија потенцијалите на е-бизнисот сè уште се недоволно искористени. Со интеграција на информациската и комуникациската технологија во бизнисот и со поголемата иницијативност на менаџерите може да ги издигне на повисоко ниво релациите и внатре во претпријатието и помеѓу нив самите, но и релациите со потрошувачите. Употребата на информациско-комуникациската технологија во бизнисот ќе придонесе за зголемување на продуктивноста, потоа ќе поттикнува сè поголемо учество на клиентите и ќе ги намали трошоците на работењето.

Од добиените податоци преку интервјуата со менаџери на мали и средни претпријатија, кои имаат воведено е-бизнис, се согледани кои се факторите што најмногу влијаеле да се воведат е-бизнисот, но и кои фактори најмногу влијаат да се подобри нивната конкуренција на пазарот. Од овде се согледуваат податоците дека главно сите имаат позитивен став дека се зголемува конкуренцијата и дека е потребно дополнително да се работи за да се подобрува и унапредува работата и конкуренцијата на претпријатијата. Врз база на моделот на Конер и интервјуата со менаџерите се дефинирани факторите што најмногу влијаат на конкуренцијата и ќе се користат како независни варијабли во избраниот концепциски модел и преку конклузивното истражување ќе се утврди со кој степен на унапредување на

конкуренцијата влијаат дали поединечно или во група на фактори каде нивото на подобрување може да биде ниско, средно или високо.

6.4. КОНКЛУЗИВНО ИСТРАЖУВАЊЕ

За реализација на квалитативното истражување се премина во втората фаза, односно квантитативно истражување. И тоа се спроведе во две фази:

- Во првата фаза се разви концепциски модел за влијанието на е-бизнисот врз конкуренцијата кај мали и средни претпријатија;
- Во втората фаза е тестиран моделот на примерок од 126 претпријатија што имаат воведено е-бизнис во нивното работење.

6.4.1. Концепциски модел прилагоден за истражувањето

За да се измери конкурентноста кај претпријатијата и нејзина градација на мала, средна и висока, според Конер (2006) на неа ѝ влијаат 18 фактори, поделени во две категории на групи: внатрешни и надворешни и финансиски и нефинансиски. Врз основа на ова, за реализација на истражувањето за да се утврди влијанието врз конкуренцијата со воведувањето на е-бизнисот и кои фактори влијаат врз неа, селектирани се 12 фактори со иста категорија на поделба на факторите. Со ова се опфаќаат факторите што се директно зависни од е-бизнисот, а влијаат врз конкуренцијата. Од истражуваната литература за конкуренција и воведување на е-бизнис, квантитативното мерењето на овие 12 фактори ја определуваат конкуренцијата како зависна варијабла со свои три подгрупи: мала, средна и висока. Врз основа на оваа категоризација, финансиски надворешни фактори се: удел на пазарот, плаќање преку интернет, додека финансиски внатрешни фактори се: трошоци во работата, профитабилност, обем на продажба. Во групата на нефинансиски надворешни фактори се: задоволство на потрошувачите/деловните партнери и техничката зрелост, додека нефинансиски внатрешни фактори се: грижа за корисниците, маркетинг-комуникација, продуктивност на вработените, ширење на

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

дејноста, работно време/место. Овие групи на фактори влијаат врз конкурентноста на претпријатијата со воведување на е-бизнис.

Врз основа на ова е развиен концепциски модел на клучни фактори преку кој се мери конкурентноста преку воведување на е-бизнис во работењето на претпријатијата.

Табела 6.1 клучни фактори преку кој се мери конкурентноста преку воведување на е-бизнис

Фактори	Надворешни	Внатрешни
Финансиски	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Плаќање преку интернет ➤ Удел во е-пазарот 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Трошоци во работата ➤ Профитабилност ➤ Обем на продажба
Нефинансиски	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Задоволство на потрошувачите/деловните партнери ➤ Техничка зрелост 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Грижа за корисниците ➤ Маркетинг-комуникација ➤ Продуктивност на вработените ➤ Ширење на дејноста ➤ Работно време/место

Извор: Резултати од истражувањето.

Врз основа на концепцискиот модел и клучните фактори за зголемување на конкуренцијата преку воведување на е-бизнис, во трудот се развија 12 хипотези, каде во зависност од големината на нивното влијание во комбинација со другите клучни фактори ќе може да се идентификува конкуренцијата како мала, средна и висока.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Табела 6.2 Варијабли во моделот

Независни варијабли	Зависна варијабла	
Трошоци во работата Обем на продажба Профитабилност Удел во е-пазарот Работно време/место Продуктивност на вработените Плаќање преку интернет Ширење на дејноста Задоволство на потрошувачите/ деловните партнери Маркетинг-комуникација Техничка зрелост Грижа за корисниците	Конкурентност	Подгрупи
		МАЛА
		СРЕДНА
		ВИСОКА

Извор: Резултати од истражувањето.

Мала конкурентност, минимални резултати во зголемување на профитабилноста, намалување на трошоците, обемот на продажба, уделот на пазарот, задоволството на потрошувачите/деловните партнери, грижата за корисници и ширењето на дејноста.

Средна конкурентност, прикажани се резултати 10–30% во зголемување на профитабилноста, намалување на трошоците, обемот на продажба, уделот на пазарот, задоволството на потрошувачите/деловните партнери, грижата за корисници и ширењето на дејноста (Conner, 2006). Со имплементација на е-бизнисот во претпријатијата во споредба со периодот пред имплементација мерно се зголемат факторите на конкуренција во опсег од 10–30%, се вели дека конкуренцијата во споредба со пред имплементацијата на е-бизнисот е на средно ниво.

Висока конкурентност, прикажани се резултати 30–50% во зголемување на профитабилноста, намалување на трошоците, обемот на продажба, уделот на пазарот, задоволството на потрошувачите/деловните партнери, грижата за корисници и ширењето на дејноста (Conner, 2006). Со имплементација на е-бизнисот во претпријатијата во споредба со периодот пред имплементација мерно се зголемат факторите на конкуренција во опсег 30–50%, се вели дека конкуренцијата во споредба со пред имплементацијата на е-бизнисот е на средно ниво.

Според ова, дефинирани се следните хипотези:

H0: Воведувањето на е-бизнисот не ја зголемува конкурентноста.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

X1: Со воведување на е-бизнис, трошоците во работата се намалуваат, а конкурентноста се зголемува.

X2: Со воведување на е-бизнис, обемот на продажба е поголем и конкурентноста е поголема.

X3: Со воведување на е-бизнис, профитабилноста е поголема, конкурентноста е поголема.

X4: Со воведување на е-бизнис, се добива поголем удел на е-пазарот и конкурентноста се зголемува.

X5: Со воведување на е-бизнис, грижата за корисниците/деловните партнери е поголема и конкурентноста е поголема.

X6: Со воведување на е-бизнис, продуктивноста на вработените е поголема и конкурентноста е поголема.

X7: Со воведување на е-бизнис, се овозможува плаќање преку интернет и ја зголемува конкурентноста.

X8: Со воведување на е-бизнис, се шири дејноста и конкурентноста е поголема.

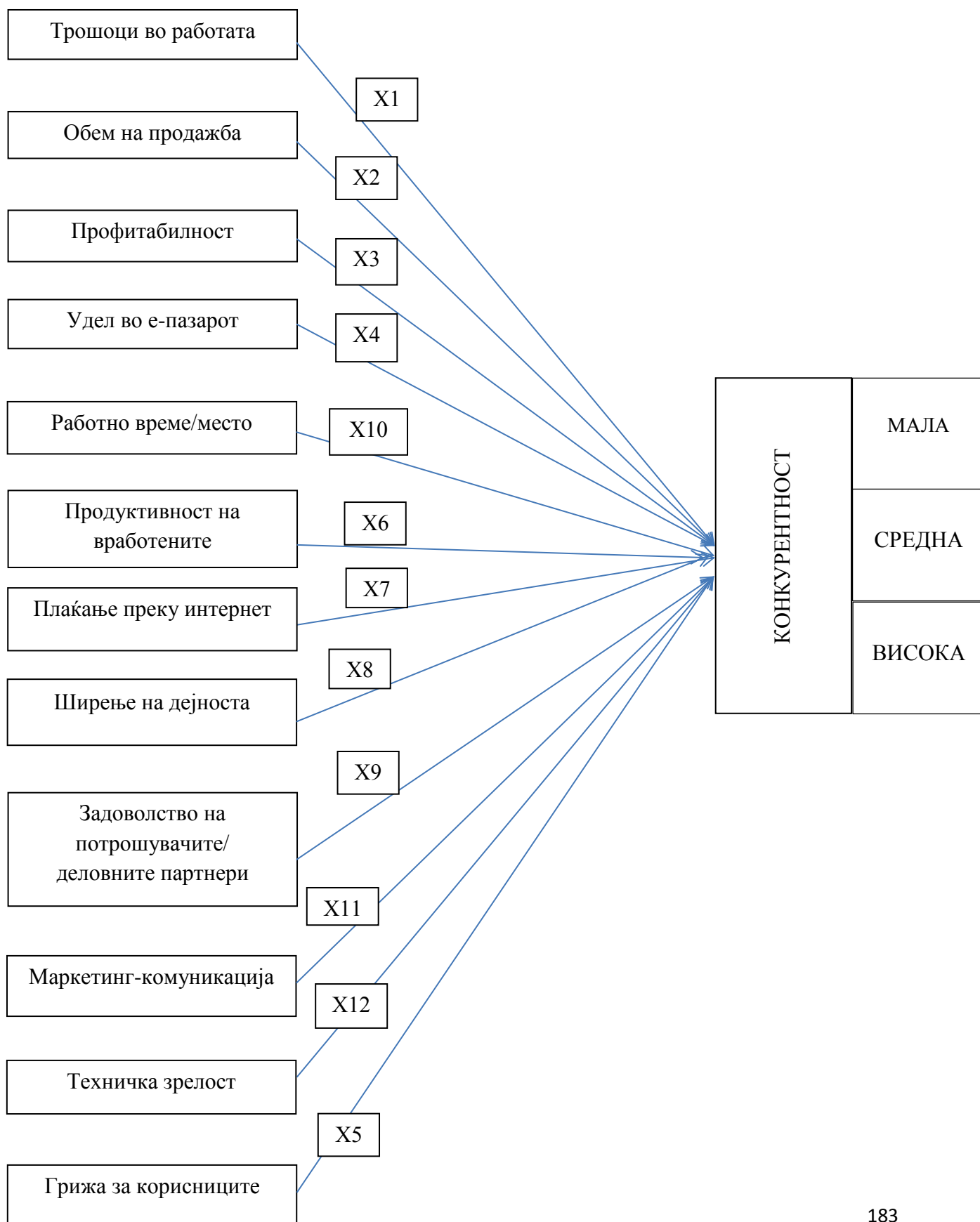
X9: Со воведување на е-бизнис, задоволството на потрошувачите/деловните партнери е поголемо и ја зголемува конкурентноста.

X10: Со воведување на е-бизнис, работното време/место се надминува и ја зголемува конкурентноста.

X11: Со воведување на е-бизнис, маркетинг-комуникацијата е подобра и конкурентноста се зголемува.

X12: Со воведување на е-бизнис, техничката зрелост е поголема и ја зголемува конкурентноста.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



6.5. СЕЛЕКТИРАЊЕ И ОПИС НА ПРИМЕРОКОТ

Вака развиениот концепциски модел ја даде насоката за формата на прашалникот со кој се спроведе квантитативното истражување. Испитаниците одговараа на вкупно 21 прашање, од кои 6 се отворени со повеќекратен избор и 15 се батериски прашања (131 став) каде е користена Ликертова скала со 5 степени. Ликертовата скала е форма на квазиметричка скала (Groenland and Stalpers, 2012) и може да се користи во ова истражување. Распонот на согласност може да е 5 или 7, за ова истражување се избрани 5 нивоа на согласност. За квантификација на скалата и метричко определување на конкурентноста, од 1 до 2 е мала, 2 до 3 средна и 5 е висока.

6.5.1. Примерок

За да се спроведе ова истражување од вкупниот број регистрирани мали и средни претпријатија во Република Македонија 70 000 (ДЗС, 2014) од кои, според критериумите за идентификација на претпријатијата што активно користат е-бизнис во Република Македонија, се направи селекција на 250 (Kapital Media Group, 2014). За реализација на АНОВА и да се има релевантност на истражувањето и добиените податоци, големината на примерокот не треба да биде под 100 претпријатија (Field, 2005). Но поради малиот број на примерокот, постои ризик, доколку не се исполни условот од минимум 100, да се има релевантност и валидност на поставениот модел на истражување.

Идентификување на субјектите со воведен е-бизнис ги има следните три компоненти:

- информатичко-комуникациска технологија, која се користи во производствено-услужните процеси,
- информатичко-комуникациска технологија, која се поврзува со потрошувачите,
- информатичко-комуникациска технологија, која се поврзува со деловните партнери.

6.5.2. *Обработка на податоците*

За да се спроведе квалитетна обработка на податоците, а притоа се избегнат следниве аспекти: податоци што недостигаат и несоодветни податоци, во креирањето на прашалникот и воспоставување на неговите опции при самото одговарање се одбрани ограничувања дека испитаникот не може да го заврши прашалникот без притоа да ги одговори сите прашања и нема можност да дава одговори што се надвор од понудените.

6.6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За статистичка обработка на добиените податоци од прашањата се користи АНОВА (еднонасочна анализа на варијансата), тестот хи-квадрат, факторска анализа, канонична корелациона анализа и линеарна мултипла регресија. Тестотот хи-квадрат се користи за категоријалните податоци, а кај квантитативните податоци се користи АНОВА. Факторската анализа се користи за да се идентификува релативно малиот број фактори што претставуваат односи помеѓу повеќе заемно поврзани варијабли, додека линеарната мултипла регресија се користи за тестирање на моделот, односно кои варијабли значајно ја предвидуваат зависната варијабла, а не можат посебно да се идентификуваат со другите методи. Каноничната корелациона анализа се користи за согледување на заситувањето на корените од низите сами со себе и заситувањата од спротивната низа, низите се финасиски/нефинасиски и надворешни/внатершни. Накратко, со факторската анализа се прави обид да се откријат скриените фактори, што не се директно опсервабилни. Ако тие фактори се малку на број, се добива поедноставен опис на структурата на факторите што го карактеризираат е-бизнисот.

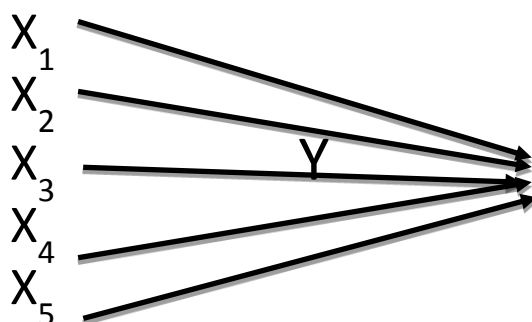
Излезните податоци од факторската анализа ќе даде матрица на интеркорелациите, што ќе се тестира за адекватност со Кајзер-Мејер-Олкиновата мерка. Екстракцијата на факторите и нивната ротација се врши според методата Варимакс (VARIMAX) и во зависност од заситеноста на факторот со варијаблите, ќе се врши интерпретација на екстрахираните фактори. Со каноничната корелациона анализа ќе се утврди максималната корелација помеѓу две групи на варијабли

(внатрешни/надворешни и финансиски/нефинансиски). Сите резултати ќе бидат прикажани во табели што ќе бидат соодветно нумерирани и опишани.

6.6.1. Линеарна мултипла регресија

Линеарната мултипла регресија е една од методите на мултиваријантните анализа каде што се претпоставува дека има судир на најмалку две варијабли (независни) и се користи за проучување и моделирање на поврзаноста и разликата помеѓу тој судир на варијабли врз зависната варијабла. Регресивниот метод овозможува да се утврди постоење на различни поврзаности помеѓу една или повеќе независни варијабли со што се овозможува предвидување на варијабилноста на зависната варијабла. За да се утврди нивото на поврзаност, се пресметува коефициент на корелација. Коефициентот на корелација го изразува нивото на поврзаност на варијаблите. Постојат повеќе коефициенти на корелација што се користат во различни случаи. Во практиката за линеарни модели се користи Пирсонов коефициент на корелација. Овој коефициент се користи во случаи кога набљудуваниот модел помеѓу варијаблите има линеарна поврзаност и непрекината нормална дистрибуција. Вредноста на овој коефициент се движи од +1 (совршена позитивна корелација) до -1 (совршена негативна корелација), (Николовски, 2000).

Слика 6.3 Линеарната мултипла регресија



Извор: Николовски Томе, (2000) *Психологија на статистиката*, Филозофски факултет, Просветно дело, Скопје

Предзнакот на коефициентот нè упатува на силата на корелацијата и тој се пресметува (Николовски, 2000):

$$SS_{xx} = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Формулата за пресметување на мултипла корелација е следна (Николовски, 2000):

$$R = \frac{\sqrt{ryx_1^2 + ryx_2^2 - 2ryx_1 * ryx_2}}{\sqrt{1 - rx_1}}$$

Со оваа метода се определува кои варијабли значајно ја определуваат зависната варијабла.

6.6.2. Хи-квадрат

Статистичкиот хи-квадрат (χ^2) се користи тогаш кога податоците со кои се располага се добиени со броење. Податоците до кои се доаѓа со броење се викаат фреквенции. Во психологијата податоците во вид на фреквенции се дадени мошне често. Податоците добиени со мерење, не се погодни за анализа со χ^2 .

Тестот χ^2 се користи во голем број ситуации. Нултата хипотеза може да се формулира на различни начини, што зависи од ситуацијата во која се користи хи-квадратот. На пример, нултата хипотеза може да тврди дека добиената фреквенција се сложува со а priori очекувана фреквенција врз основа на некоја теорија, хипотеза или претходен наод. Со χ^2 се споредува добиената фреквенција со фреквенцијата што се очекува врз основа на таа теорија. Со помош на χ^2 се дава одговор на прашањето дали добиените фреквенции значајно отстапуваат од очекуваните. Ако разликата помеѓу добиените и очекуваните фреквенции е мала, χ^2 ќе биде мал, а хипотезата, според која се очекува резултатите да бидат дистрибуирани, се прифаќа. Ако, пак, таа разлика е голема, χ^2 ќе биде голем, а хипотезата, според која се очекува резултатите да бидат дистрибуирани, се отфрла. Нултата хипотеза, исто така, може да тврди дека фреквенциите со кои определен облик на обноска се јавува кај две групи се исти.

Формула за χ^2 (Николовски, 2000):

Општата формула за пресметување на % е

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

каде што

χ^2 се чита хи-квадрат;

f_o е добиена фреквенција;

f_e е очекувана фреквенција.

Од формулата произлегува дека за да се пресмета χ^2 , треба да се извршат следниве операции:

се пресметува разликата помеѓу добиените и очекуваните фреквенции;

се пресметува квадратот на разликата;

квадратот на разликата се дели со очекуваната фреквенција;

количниците се собираат.

Збирот на количниците го претставува χ^2 .

Дистрибуцијата на хи-квадратот е теориска дистрибуција, како што е нормалната дистрибуција, дистрибуцијата t или биномната дистрибуција. Обликот на дистрибуцијата хи-квадрат е познат, а веројатноста да се појави даден хи-квадрат е специфицирана. Може само да се каже дека таа како варијабла ги има и степените на слобода d_f . Од тоа произлегува дека може да се зборува не за една, туку за повеќе дистрибуции на хи-квадрат. За секој број на степени на слобода постои посебна дистрибуција на хи-квадратот.

Дистрибуцијата на примероци на хи-квадратот е во специјален однос со нормалната дистрибуција. Кога хи-квадратот има d_f , тогаш

$$\chi^2 = z^2$$

Веројатноста е $p = 0.95$ дека случајно извлечениот резултат ќе се наоѓа помеѓу $z = 1.96$ и $z = -1.96$. Квадратот на z , односно $z^2 = (1.96)^2 = 3.84$. Значи, веројатноста е 0.05 дека извлечениот

z^2 ќе биде 3.84 или поголем. Бидејќи $\chi^2 = z^2$, веројатностите соопштени за z се и веројатности за χ^2 со 1 d_f .

Вредностите на z можат да бидат позитивни или негативни и тие се симетрично групирани околу 0. Квадратите на z (z^2) секогаш се позитивни (што произлегува од фактот дека z се квадрира) и нивната вредност ќе се наоѓа десно од нулата.

Најголем број од вредностите на хи-квadratот со 1 df ќе се наоѓаат помеѓу 0 и 1. Дистрибуцијата на овој хи-квadrat е многу асиметрична, со голема веројатност добиениот хи-квadrat да биде во границите помеѓу 0 и 1 и со релативно мала веројатност добиениот хи-квadrat да биде поголем од 1 (Николовски, 2000).

Општо земено, дистрибуцијата на хи-квadrat што има 30 или повеќе df е нормална. Средината на дадената дистрибуција на хи-квadrat ќе биде еднаква на df, додека модот ќе се наоѓа во точката df – 2. Ова важи за сите, освен за хи-квadrat со еден степен на слобода.

6.6.3. АНОВА

Анализата на варијансата е метод со кој се утврдува дали постои значајна разлика помеѓу три или повеќе аритметички средини. Значајноста на разликите помеѓу аритметичките средини може да се тестира и со други методи (на пример со тестот t). Со тестот t се споредуваат парови на аритметички средини. Но, утврдувањето на значајноста на разликите со помош на тестот t има барем еден недосиг, а тој се однесува на економичноста на работата. На пример, ако станува збор за три аритметички средини, ќе треба t да се пресмета три пати. Ако пак станува збор за 5 аритметички средини, t треба да се пресмета 10 пати (Николовски, 2000). Кога станува збор за утврдување на значајноста на разликите помеѓу повеќе аритметички средини, примената на тестот t не е економична. Со методот на анализа на варијансата истовремено се тестира значајноста на аритметичките средини. Меѓутоа, додека анализата на варијансата овозможува одговор на прашањето дали постои разлика помеѓу аритметичките средини, таа не кажува помеѓу кои аритметички средини постои разлика. Методите за точно утврдување помеѓу кои аритметички средини постои разлика, ќе бидат опишани во наредната глава. Со анализата на варијансата, варијацијата добиена во експериментите се разделува на нејзините составни компоненти. Односно, анализата на варијансата на адитивни компоненти не ја дели варијансата, туку збирот на квадратите на отстапувањата, а тие ја имаат особината на адитивност. Во примената на тестот на значајност се користат токму овие составни делови на сумата на квадрати на отстапувањата.

Анализата на варијансата е најтесно поврзана со планирањето на експерименти. Според некои познати статистичари, анализата на варијансата е синоним за планирање на експерименти. Разните методи за анализа на варијансата, всушност се викаат планови на експерименти (Николовски, 2000).

Суштината на анализата на варијансата со еден критериум на класификација, а со тоа и суштината на анализата на варијансата, најдобро рече се разбере со еден пример.

Експериментаторот се интересира за конкуренцијата на три различни нивоа. Извлечените примероци од популацијата се разделуваат по принцип на случајност во три групи и секоја група е подложена на едно ниво на конкурентност.

Се организираат експерименти со цел да се испита влијанието на независната врз зависната варијабла. Независната варијабла се вика уште и експериментална варијабла и во конкретниов случај тоа е конкурентност. Во анализата на варијансата независната варијабла е фактор. Начините на кои факторот се варира се викаат нивоа на факторот, третмани или експериментални услови. Во конкретниов случај, факторот се варира на три нивоа. Експериментите со една независна варијабла се викаат експерименти со еден критериум на класификација. Може да се вршат експерименти со повеќе критериуми на класификација. Секој критериум на класификација, односно фактор, се обележува со една латинска буква. На пример, првиот фактор се обележува со А, вториот со В итн., а различните нивоа како A_1 A_2 A_3 итн.

Секоја опсервација е идентифицирана со два индексни броја. Првиот број се однесува на експерименталниот услов, а вториот на редот на опсервацијата во даден експериментален услов. Така X се однесува на третиот експериментален услов и на четвртата опсервација во тој експериментален услов.

Бројот на опсервациите во експериментот се означени со N , бројот на експерименталните услови со k , додека бројот на експерименталните субјекти подложени на секој експериментален услов со n . Значи, во овој експеримент ќе има $N = 126$ опсервации, со $k = 3$ експериментални услови и $n = 12$ во секој експериментален услов.

Да утврди дали постојат разлики помеѓу аритметичките **средини на популацијата што се резултат на различни нивоа на факторот.**

Со помош на **примерок.**

r независни примероци, секој од нив одговара на по едно ниво (третман) на факторот.

вкупен број на опсервации:

$$n = n_1 + n_2 + \dots + n_r$$

r аритметички средини на примероците:

$$\bar{x}_1 + \bar{x}_2 + \dots + \bar{x}_r$$

Овие **r** аритметички средини на примероците се користат за да се утврди варијабилитетот на популацијата. Ако аритметичките средини на популациите се еднакви, се очекува разликите помеѓу средините на примероците да бидат мали (Николовски, 2000).

$$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{\bar{x}})^2 = n \sum_{i=1}^r (\bar{x}_i - \bar{\bar{x}})^2 + \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2$$

$$S_T = S_A + S_R$$

Вкупен варијабилитет = Факторски варијабилитет + Резидуален варијабилитет

Се извлекува независен случаен примерок од секоја од **r**-те популации

Претпоставки:

Случајните грешки имаат нормален распоред.

Случајните грешки имаат еднакви варијанси s_i^2 со средини m_i кои може, но и не мора да бидат еднакви (хомогеност на варијансата – хомоскедастичност).

$E(\epsilon_{ij})=0$, за секое **i** и **j**. Случајните грешки во постапката се еднакви на 0.

Случајните грешки меѓу себе се независни.

Адитивност.

Вообичаено е резултатите од анализата на варијансата да се резимираат во табела. Како треба да изгледа резимето на анализата на варијансата е прикажано варирањето помеѓу групите и варирањето во самите групи. Во третата колона се дадени степените на слобода што се однесуваат на секоја сума на квадрати. Во четвртата колона е даден средниот квадрат (варијансата). Варијансата се добива на тој начин што сумата на квадрати се дели со својот број на степени на слобода. Во наредната колона е дадена вредноста на F, која се добива на тој начин што варијансата добиена од варирањето помеѓу групите се дели со варијансата добиена од варирањето во самите групи (Николовски, 2000).

6.6.4. Факторска анализа

Факторската анализа е методолошка основа за истражување на различни области во општествените и применетите науки. Оваа анализа е збир на статистички и математички методи соодветни за анализа на податоци и нивната поврзаност за набљудуваните феномени, каде што истражувањето се случува во исто време се зголемува бројот на променливи што се во меѓусебна корелација и се бара идентификација на главните извори помеѓу податоците. Факторската анализа може да се користи за тестирање на голем број променливи и одредување на тоа дали може да бидат сумирани во една помала група на фактори или компоненти. Начинот на мултиваријационата анализа се користи за да се опише меѓузависноста на голем број променливи со користење на мал број основи и кои не се видливи случајни променливи како фактори. Основната цел на факторската анализа е да се утврди помал збир на општи фактори и неколку заеднички што ги мерат карактеристиките преку математички исказ. И оваа анализа се занимава со структурата на односите помеѓу поголем број променливи со дефинирање на збир на општи основни димензии на објектот и со утврдување на степенот со кој секоја променлива е објаснета од страна на секоја димензија. За да се постигне намалување на бројот на податоци, се врши групирање на променливите што се слични и се земаат неколку фактори што објаснуваат најголем процент од варијансата. Според воспоставената практика, се земаат толку фактори што ќе објаснат 50% од варијансата (Николовски, 2000). Од

податоците што се добиени со статистичка обработка се добива матрица на интеркорелација, што всушност е математичко решение и е тешко за интерпретација. За да се интерпретира матрицата, се ротира со методот Варимакс. Со ова се овозможува полесно интерпретирање на добиените податоци. За да се определат компонентите на најјаките фактори, се гледа нивното заситување од матрицата. Оние фактори што имаат најмногу заситување, формираат помала група фактори, што во основа имаат нешто заедничко. Односно, да се утврди факторот што е зависна варијабла составен од други фактори видливи во матрицата

6.6.5 Канонична корелациона анализа

Каноничната корелација е максимална корелација помеѓу две групи на варијабли. Методот математички го разработил Хотелинг во 1931 година со што е дадена можност да се утврди максималната поврзаност помеѓу две групи на варијабли. Според теориските поставки, бројот на парови на независни линеарни функции на варијабли е еднаков со бројот на варијаблите во помалата група, а толку изнесува и максималниот број на канонични корелации коишто се дефинирани како максимална поврзаност помеѓу парови на линеарни функции на две групи на варијабли. Каноничните варијабли се викаат варијанти. Секоја варијанта во една група е ортогонална со сите други функции, односно варијанти од таа група и на сите функции од другата група, освен со онаа со којашто е во пар. Постапката на екстракција на канонични корелации се врши додека не се формираат толку парови на линеарни функции колку што има варијабли во помалата група (Hotelling, 1936).

Најчесто, сите добиени канонични корелации не се статистички значајни. Статистичката значајност на каноничните корелации се тестира со помош на хи-квадратот за даден број на степени на слобода.

Од аспект на интерпретацијата на каноничните корелации, треба да се спомне дека корелацијата се смета за важна ако надминува 0,30. Предноста на каноничната корелација во однос на линеарната, регресивната и сл. е во тоа што овозможува да се утврди значењето и големината на дејствувањето на поединечни варијабли и димензии и на тој начин да се врши споредување на различни групи на варијабли.

Оваа корелација често се користи во општествените науки, како психологијата, социологијата, педагогијата и во економијата, но и во други науки, на

пример медицината. Всушност, каноничната корелација се користи секогаш кога треба да се утврди односот помеѓу две групи на варијабли.

Каноничната корелациона анализа се користи за да се идентифицираат мерките на поврзаност помеѓу две групи на варијабли. Каноничната корелација е соодветна во оние ситуации во кои би се користела линеарната регресија, но при каноничната корелација има множество на интеркорелирани варијабли. Со каноничната корелација се определува низа на канонични варијати, што всушност се ортогонални линеарни комбинации на варијаблите во секоја група коишто најдобро ја објаснуваат варијабилноста, како внатре во самите групи, така и помеѓу групите.

Аутпутот на каноничната корелациона анализа опфаќа: матрица на корелации за првата и за втората група на варијабли, матрица на корелации помеѓу првата и втората група на варијабли, канонични корелации, тестови на каноничните корелации, канонични коефициенти, како за едната, така и за другата група на варијабли, стандардизирани канонични коефициенти за двете групи на варијабли, канонична оптовареност (canonical loading) за двете низи на варијабли, вкрстена оптовареност (cross loadings) и дуго.

6.7. АДЕКВАТНОСТ НА МОДЕЛОТ

За да се определи адекватноста на моделот, се препорачува да се користи линеарна мултипла регресија. Со оваа метода се утврдува колку целокупниот модел е адекватен преку согледување на R , кое се движи од -1 до $+1$. Колку вредноста на овој модел се доближува до вредноста $+1$, толку е поголема неговата адекватност. Со оваа метода покрај тоа што се определува и неговата адекватност, се определуваат и значајни независни варијабли поврзани со зависната варијабла и кои не можат да бидат директно откриени со другите модели преку тестирањето на моделот.

Така индексот на адекватноста покажува колку целокупниот модел се репродуцира во матрицата на варијансата помеѓу мерните варијабли. Но, покрај овој индекс, се зема уште еден индекс за да се мери адекватноста на моделот и во овој случај тоа е χ^2 (хи-квадрат). Овој индекс е традиционален за мерење на адекватноста

на моделот што се тестира. Со овој индекс се согледува разликата помеѓу предложената и набљудуваната матрица на коваријансата. Претпоставката е дека нултата хипотеза во моделот што се тестира и предложениот модел се еднакви, односно коваријансите на двата модела се исти (Hair et al., 2009). Колку е помала вредноста на p во моделот, толку е поголема можноста коваријансите на предложениот и набљудуваниот примерок да се различни, односно не се еднакви. Односно се согледува колку претпоставената фреквенција за моделот што го тестираме се совпаѓа со добиените фреквенции на варијансата. Една негативност на χ^2 е колку е поголем примерокот, толку се зголемува веројатноста тој да има поголеми отстапувања на коваријансата на набљудуваниот и предложениот модел. Односно, овој податок од χ^2 се зема со резерва, односно да се земе предвид индексот R на линеарната мултипла регресија.

Со спроведување на линеарната мултипла регресија се идентификуваат и некои независни варијабли што имаат поголема значајност во моделот и тие понатаму се тестираат со АНОВА од каде што се добива нивната заемна поврзаност со другите варијабли, односно се овозможува да се утврди дали постои група на независни варијабли што имаат значително поголемо влијание врз зависната варијабла. Потврда на групата на фактори дава факторската анализа. Додека со каноничната корелациона анализа се утврдува заситувањето на корените на варијаблите од сопствената низа и заситување на варијаблите од спротивната низа.

Со ова се утврдуваат значајните варијабли; тие се групирани и се определува нивната меѓусебна зависност и во колкав процент ја објаснуваат варијансата.

Преку согледувањето на индексите за адекватност R и p се согледува во која мера е адекватен предложениот модел со независните варијабли. Додека со АНОВА и факторската анализа се определуваат групи на варијабли што меѓусебно се поврзани и имаат големо влијание врз зависната варијабла, со каноничната корелација се утврдува нивото на влијание и заситување на корените на корелација во сопствената низа и заситување од спротивната низа (Hotelling, 1935).

6.8. АНАЛИЗА И ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

На прашалникот за воведување на е-бизнис во претпријатијата во Република Македонија, од вкупно 250, одговорија 126. Со ова е исполнет условот да се користат статистичките медоти за анализа на податоците, особено со АНОВА и канонична корелација. Во самиот прашалник имаше прашања што се со повеќекратен избор, додека другите се батериски прашања со Ликертова скала од 1 до 5. Во првиот дел од прашалникот се прашања за дескриптивна анализа, нивната големина, видот на услуги, потрошувачи и дали го исполнуваат условот дека тие користат е-бизнис во нивното работење. Во вториот дел се прашањата од кои се добиваат подетални информации за факторите што ја определуваат зависната варијабла во моделот во кој се тестира.

6.8.1. Дескриптивна анализа на примерокот

За да се избегнат податоците што недостигаат и несоодветните податоци, во креирањето на прашалникот и во воспоставувањето на неговите опции, при самото одговарање се ставени ограничувања, во смисла дека испитаникот не може да го заврши прашалникот и да заклучи без притоа да ги одговори сите прашања и нема можност да дава одговори што се надвор од понудените. На тој начин, сите 126 испитаника имаат дадено одговори на сите прашања од прашалникот.

Табела 1: Дескриптивни податоци

Дескриптивни податоци						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Опсер ^a	126	100,0%	0	,0%	126	100,0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Од одговорите што се добиени од претпријатијата пазарниот опсег во кои работат 32,8% одговориле дека работат на локален пазар, 49,4% од претпријатијата работат на локален и на национален пазар и 17,8% на интернационален пазар. Од овие одговори може да се согледа дека од вкупно 126 претпријатија, поголемиот дел работат на локален и национален пазар.

Табела2: Пазарен опсег на претпријатијата

Опсег				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Пазарен опсег ^a	Локален	79	32,8%	62,7%
	Национален	119	49,4%	94,4%
	Интернационален	43	17,8%	34,1%
Total		241	100,0%	191,3%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.				

Извор: Резултати од истражувањето.

Во однос на големината, до 10 вработени се 71 претпријатие, од 11 до 49 се 42 претпријатија и 12 претпријатија се со над 50 вработени. Иако целен примерок се мали и средни претпријатија, сепак за да се исполни потребниот број на испитаници за реализација на ова истражување се вклучени и претпријатија што ја надминуваат дефиницијата за мали и средни претпријатија во Република Македонија.

Табела3: Големина на претпријатијата

Работам во претпријатие со вработени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	до 10	71	56,3	56,3	56,3
	11–49	42	33,3	33,3	89,7
	50–249	13	10,3	10,3	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Извор: Резултати од истражувањето.

Во делот дали претпријатијата ги исполнуваат критериумите дека користат информатичка опрема во секојдневното работење, 125 одговориле потврдно, додека само 1 испитаник има дадено негативен одговор, што процентуално е минимално и не влијае врз резултатите од истражувањето.

Табела4: Користење на информатичка опрема во работењето

Вашето претпријатие користи информатичка опрема во секојдневното работење					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ДА	125	99,2	99,2	99,2
	Не	1	,8	,8	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Извор: Резултати од истражувањето.

Во делот на одговорите дали претпријатието користи информатичко-комуникациска опрема во своите производствени/услужни процеси, 123 испитаници одговориле потврдно, додека 3 дале негативен одговор, односно информатичко-комуникациската опрема ја користат само во внатрешното работење на претпријатието. Ова е прикажано подолу во табелата 5.

Табела 5: Користење на информатичка опрема во производствени/услужни процеси

Дали Вашето претпријатие користи информатичко-комуникациска опрема во своите производствени/услужни процеси?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ДА	123	97,6	97,6	97,6
	Не	3	2,4	2,4	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во однос на услугите, односно производствените процеси што ги нудат, 24 одговориле дека се само физички, 8 само електронски додека, 94 претпријатија нудат комбинирано и физички и електронски производи/услуги.

Табела 6: Вид на услуги

Какви се вашите услуги?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Физички	24	19,0	19,0	19,0
	Електронски	8	6,3	6,3	25,4
	Физички/електронски	94	74,6	74,6	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Извор: Резултати од истражувањето.

Во однос на потрошувачите, 53 испитаници одговориле дека нивни потрошувачи се индивидуални потрошувачи, 67 се Б2Б (бизнис-претпријатија) и 6 се владини органи и институции.

Табела 7: Вид на потрошувачи/клиенти

Кои се вашите потрошувачи?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Индивидуални	53	42,1	42,1	42,1
	Бизниси (претпријатие)	67	53,2	53,2	95,2
	Владини органи и институции	6	4,8	4,8	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

На прашањето зошто е воведен е-бизнисот во нивното работење, испитаниците главно даваат изедначена вредност на понудените причини, освен на последната што има многу мал процент од 2,3%.

Табела8: Причина за воведување на е-бизнис во претпријатието

Фреквенција				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Зошто го воведовте е-бизнисот ^a	Проширување на пазарот	64	15,0%	50,8%
	Подобрување на соработката	84	19,7%	66,7%
	Побарувачката на потрошувачите	57	13,3%	45,2%
	Присуство на конкуренцијата	74	17,3%	58,7%
	Намалување на трошоците	71	16,6%	56,3%
	Барањата на добавувачите	67	15,7%	53,2%
	Иницијативи на Владата	10	2,3%	7,9%
Total		427	100,0%	338,9%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.				

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Табела 9: Дескриптивни статистички показатели

Дескриптивни статистички показатели					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Намалување на трошоците	126	18,00	38,00	30,41	3,61
Зголемување на профитабилноста	126	16,00	30,00	24,48	3,18
Зголемување на продажбата	126	24,00	46,00	33,40	5,06
Зголемување на грижата за корисниците	126	15,00	27,00	20,72	3,02
Зголемување на маркетингот	126	13,00	29,00	20,47	2,46
Зголемување на продуктивноста	126	8,00	32,00	23,98	3,65
Ширење на дејноста	126	6,00	19,00	13,41	2,20
Зголемување на работното време	126	8,00	29,00	20,37	2,99
Зголемување на задоволството	126	21,00	43,00	30,67	3,83
Зголемување на техничката зрелост	126	22,00	37,00	30,14	3,04
Зголемување на плаќањето	126	9,00	20,00	13,24	1,97
Зголемување на уделот	126	16,00	45,00	29,14	4,40
Зголемување на конкуренцијата	126	20,00	59,00	42,93	5,45
Согласност со изказите за воведување на е-бизнисот	126	20,00	57,00	42,67	5,24
Согласност со изказите за стратегија на е-бизнисот	126	8,00	33,00	26,11	3,97
Valid N (listwise)	126				

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Табела 10: Асиметрични средини на податоците

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Трошоци на работа	126	2	4	3,20	,727
Обемот на продажба	126	1	5	3,19	,807
Се подобрува таргетирањето на потрошувачите	126	2	5	3,41	,684
Профитабилноста	126	2	5	3,30	,730
Уделот на е-пазарот	126	2	5	3,40	,877
Работно време/место	126	2	5	3,13	,842
Продуктивност на вработените	126	1	5	3,30	,822
Плаќање преку интернет	126	1	5	3,23	,717
Ширење на дејноста	126	1	5	3,37	,786
Задоволство на потрошувачите	126	1	5	2,92	,755
Маркетинг-комуникација	126	1	5	3,42	,833
Техничка зрелост	126	2	5	3,42	,731
Грижа за корисниците	126	2	5	3,63	,601
Valid N (listwise)	126				

Извор: Резултати од истражувањето.

6.8.2. Тестирање на адекватноста на моделот

Пред да се отпочне со тестирање на врските во моделот, најпрво ќе се тестира самиот предложен модел. Според моделот на Конер, во која избраните независни варијабли директно влијаат врз зависната варијабла, и како груба на издвоени варијабли на кое ниво ја определуваат зависната варијабла на ниско, средно или високо ниво. Тестирањето е спроведено со линеарна мултипла регресија со која се утврдува степенот на совпаѓање на предложениот со моделот што се тестира и се определува вкупниот степен на совпаѓање R. Воедно, од оваа тестирање се идентификуваат и независните варијабли, кои со другите методи не може да се детектираат, а директно влијаат врз зависната варијабла.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Табела 11: Адекватност на моделот

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,540	,486	,513

a. Predictors: (Constant), Грижа за корисниците, Обемот на продажба, Трошоци на работа, Маркетинг-комуникација, Продуктивност на вработените, Профитабилноста, Работно време/место, Задоволство на потрошувачите, Се подобрува таргетирањето на потрошувачите, Техничка зрелост, Плаќање преку интернет, Ширење на дејноста, Уделот на е-пазарот

Извор: Резултати од истражувањето.

Од резултатите се согледува дека степенот на совпаѓање R е 0,735, што претставува високо ниво на совпаѓање ако се земе предвид дека овој степен се движи во граници од -1 до +1. Ваквиот податок за совпаѓање овозможува да заклучиме дека адекватноста на предложениот модел и тестирањето се со високо ниво на совпаѓање.

Другиот индекс на совпаѓање на моделот е со тестирање на χ^2 , кој во основа е традиционален индекс за мерење на адекватноста на моделот што се тестира. Овој индекс во принцип се зема со резерва ако примерокот е голем, бидејќи постои опасност за поголеми отстапувања на коваријансата на набљудуваниот и предложениот модел.

Подолу во табелите се дадени совпаѓање на колку претпоставената фреквенција за моделот што го тестираме се совпаѓа со добиените фреквенции на варијансата.

Табела 12: Хи-квадрат за удел на пазарот, плаќање преку интернет

Хи-квадрат тест			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,572^a	12	,000
Likelihood Ratio	50,982	12	,000
Linear-by-Linear Association	1,821	1	,177
N of Valid Cases	126		

a. 13 cells (65.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Извор: Резултати од истражувањето.

Табела 13: Хи-квадрат за трошци во работата, обем на продажба

Хи-квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,932^a	8	,000
Likelihood Ratio	57,519	8	,000
Linear-by-Linear Association	2,437	1	,119
N of Valid Cases	126		

a. 7 cells (46.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

Извор: Резултати од истражувањето.

Табела 14: Хи-квадрат за задоволство на потрошувачите, техничка зрелост

Хи-квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,008^a	12	,000
Likelihood Ratio	47,612	12	,000
Linear-by-Linear Association	20,937	1	,000
N of Valid Cases	126		

a. 14 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

Извор: Резултати од истражувањето.

Табела 15: Хи-квадрат за маркетинг-комуникација, грижа за корисници

Хи-квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	92,653^a	12	,000
Likelihood Ratio	42,525	12	,000
Linear-by-Linear Association	15,929	1	,000
N of Valid Cases	126		

a. 13 cells (65.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Извор: Резултати од истражувањето.

Од резултатот за индексот на совпаѓање со χ^2 се согледува дека p е статистички значаен и е на ниво 000, што претставува уште една потврда колкав е степенот на совпаѓање на моделот што го тестираме. Со овие два индекси, кои се потврдуваат меѓусебно за високиот процент на совпаѓање, може да се премине кон

тестирање на врските во моделот и нивно групирање како група на фактори што најмногу влијаат врз независната варијабла.

6.8.3. Тестирање на врските на предложениот модел

Избраниот концепциски модел во текот на конклузивното истражување се тестира воведувањето на е-бизнисот кај мали и средни претпријатија за зголемување на конкурентноста и влијанието на перформансите и тоа во три фази:

- Тестирање на независните варијабли, што имаат клучна улога за зголемување на конкурентноста и тие се групирани во две групи: финасиски/нефинасиски и надворешни/внатрешни.
- Тестирање на двете групи на варијабли финасиски/нефинасиски и финансиски/нефинансиски и тоа најпрво тестирање на првата група само со себе и првата со втората група на варијабли.
- Тестирање на варијаблите во која мера влијаат за зголемување на зависната варијабла, односно конкурентноста.

Тестирањето е неопходно со цел да се провери валидноста на предложениот модел уште во раната фаза и да се утврдат варијаблите што најмногу ја објаснуваат варијансата. За да се спроведе ова, варијаблите се поделени во две групи и четири подгрупи.

Финансиски – надворешни:

- Плаќање преку интернет
- Удел во е-пазарот

Финансиски – внатрешни:

- Трошоци во работата
- Профитабилност
- Обем на продажба

Нефинансиски – надворешни:

- Задоволство на потрошувачите/
деловните партнери
- Техничка зрелост

Нефинансиски – внатрешни:

- Грижа за корисниците

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- Маркетинг-комуникација
- Продуктивност на вработените
- Ширење на дејноста
- Работно време/место

Најпрво за тестирање на врските во моделот се користи линеарна мултипла регресија, која покрај определување на индексот на совпаѓање на моделот, ги идентификува и независните варијабли што значајно ја предвидуваат зависната варијабла.

Табела 16: Тестирање на врските на моделот преку линеарна мултипла регресија

		Коефициенти				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,293	,484		4,739	,000
	Трошоци на работа	-,083)	,107	-,085)	-,776)	,440
	Обемот на продажба	,206	,133	,232	1,547	,125
	Се подобрува таргетирањето на потрошувачите	-,374)	,111	-,357)	-3,355)	,001
	Профитабилноста	,081	,096	,083	,852	,396
	Уделот на е-пазарот	,000	,100	,000	,002	,999
	Работно време/место	-,063)	,083	-,075)	-,766)	,445
	Продуктивност на вработените	,064	,092	,074	,696	,488
	Плаќање преку интернет	-,360)	,104	-,360)	-3,462)	,001
	Ширење на дејноста	,490	,111	,538	4,403	,000
	Задоволство на потрошувачите	,002	,107	,002	,018	,986
	Маркетинг-комуникација	,390	,086	,454	4,513	,000
	Техничка зрелост	-,408)	,102	-,416)	-4,004)	,000
	Грижа за корисниците	,351	,118	,295	2,980	,004

a. Dependent Variable: Претпријатието ги постигнува целите

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Со ова тестирање се утврдува дека таргетирањето на потрошувачите, плаќањето преку интернет, маркетинг-комуникацијата, техничката зрелост, грижата за корисниците се статистички значајни и дека $p < 0.05$, односно високо ниво, односно кај сите варијабли $p < 0.05$, односно значајно ја определуваат независната варијабла. Од табелата 16 може да се воочи дека при тестирање на врските во моделот, три се со негативен предзнак. Тоа значи дека со подобрување на таргетирањето на потрошувачите, со подобрување на плаќањето преку интернет и техничката зрелост се подобруваат надворешните фактори и влијаат врз внатрешните финансиски фактори.

За да се идентификуваат групи на независните варијабли и нивната меѓусебна поврзаност, секоја од зависните варијабли е тестирана со поврзаноста на факторите што најмногу влијаат во воведувањето и успехот на е-бизнисот во претпријатијата. За таа цел секоја од независните варијабли е тестирана со бројот на вработени, видот на услугите, потрошувачите и времето од кога го имаат имплементирано е-бизнисот. Со оваа анализа се добива зависноста на варијаблите со различна категорија на фактори, односно варијабли што најмногу влијаат врз конкурентноста како зависна варијабла, а се во корелација со карактеристиките на факторите. За статистичка обработка на добиените податоци од прашањата се користи АНОВА (еднонасочна анализа на варијансата). Со оваа анализа се утврдуваат варијаблите што имаат статистичко значење по групи, прикажани во табелата 17.

Табела 17: Варијабли во однос на бројот на вработени

Варијабли	Број на вработени	P
Трошоци во работата	до 10	,220
Обем на продажба		,863
Профитабилност		,909
Удел во е-пазарот		,116
Работно време/место		,050
Продуктивност на вработените	11–49	,016
Плаќање преку интернет		,070
Ширење на дејноста	50–249	,810
Задоволство на потрошувачите/деловните партнери		,091
Маркетинг-комуникација		,138
Техничка зрелост		,487
Грижа за корисниците		,076

Извор: Резултати од истражувањето.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Табела 18: Варијабли во однос на видот на услуги

Варијабли	Видот на услуги	Р
Трошоци во работата	Физички Електронски Физички/електронски	,006
Обем на продажба		,007
Профитабилност		,018
Удел во е-пазарот		,010
Работно време/место		,153
Продуктивност на вработените		758
Плаќање преку интернет		,398
Ширење на дејноста		,027
Задоволство на потрошувачите/деловните партнери		,519
Маркетинг-комуникација		,017
Техничка зрелост		,153
Грижа за корисниците		,043

Извор: Резултати од истражувањето.

Табела 19: Варијабли во однос на потрошувачите

Варијабли	Потрошувачите	Р
Трошоци во работата	Индивидуалци Бизниси (претпријатие) Владини органи и институции	,539
Обем на продажба		,230
Профитабилност		,000
Удел во е-пазарот		,705
Работно време/место		,108
Продуктивност на вработените		,000
Плаќање преку интернет		,231
Ширење на дејноста		,081
Задоволство на потрошувачите/деловните партнери		,049
Маркетинг-комуникација		,212
Техничка зрелост		,039
Грижа за корисниците		,175

Извор: Резултати од истражувањето.

Табела 20: Варијабли во однос на времето од кога го имаат имплементирано е-бизнисот

Варијабли	Време од кога го имаат имплементирано е-бизнисот	Р
Трошоци во работата	Индивидуалци Бизниси (претпријатие) Владини органи и институции	,283
Обем на продажба		,497
Профитабилност		,021
Удел во е-пазарот		,088
Работно време/место		,011
Продуктивност на вработените		,015
Плаќање преку интернет		,034
Ширење на дејноста		,183
Задоволство на потрошувачите/деловните партнери		,026
Маркетинг-комуникација		,048
Техничка зрелост		,296
Грижа за корисниците		,906

Извор: Резултати од истражувањето.

Со оваа анализа се добиваат индикаторите за секоја независна варијабла и се согледуваат во која група спаѓаат. Подолу се прикажани кои индикатори засебно се идентификувани и во која група се прикажани.

Финансиски – надворешни:

- Плаќање преку интернет – **времето од кога го имаат имплементирано е-бизнисот**
- Удел во е-пазарот – **видот на услуги**

Финансиски – внатрешни:

- Трошоци во работата – **видот на услуги**
- Профитабилност – **времето од кога го имаат имплементирано е-бизнисот, потрошувачите, видот на услуги**
- Обем на продажба – **видот на услуги**

Нефинансиски – надворешни:

- Задоволство на потрошувачите/деловните партнери – **времето од кога го имаат имплементирано е-бизнисот, потрошувачите**
- Техничка зрелост – **потрошувачите**

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Нефинансиски – внатрешни:

- Грижа за корисниците – **видот на услуги**
- Маркетинг-комуникација – **видот на услуги**
- Продуктивност на вработените – **број на вработени, потрошувачите**
- Ширење на дејноста – **видот на услуги**
- Работно време/место – **број на вработени**

Од оваа анализа може да се согледа кои фактори се значајни за одредена варијабла, кој од факторите влијае врз варијаблата за да има значајност за варијансата. Со тоа се мерат варијаблите и нивното поврзување во групите и подгрупите на кои припаѓаат.

За да се согледа заемната поврзаност на варијаблите, се користи факторска анализа, односно определување на фактори што кумулативно објаснуваат 50% од варијансата.

Табела 21: Факторска анализа, определување на фактори што кумулативно објаснуваат 50% од варијансата

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19.889	23.127	23.127	19.889	23.127	23.127	8.155	9.483	9.483
2	6.606	7.681	30.808	6.606	7.681	30.808	6.922	8.048	17.531
3	6.217	7.229	38.037	6.217	7.229	38.037	4.987	5.799	23.330
4	5.336	6.205	44.242	5.336	6.205	44.242	4.908	5.706	29.036
5	4.520	5.256	49.498	4.520	5.256	49.498	4.732	5.503	34.539
6	4.284	4.981	54.479	4.284	4.981	54.479	4.548	5.288	39.827
7	4.106	4.775	59.254	4.106	4.775	59.254	4.143	4.817	44.645
8	3.765	4.378	63.632	3.765	4.378	63.632	4.045	4.704	49.348
9	3.338	3.882	67.514	3.338	3.882	67.514	3.981	4.629	53.977
10	2.997	3.485	70.999	2.997	3.485	70.999	3.852	4.479	58.457
11	2.726	3.170	74.169	2.726	3.170	74.169	3.519	4.091	62.548
12	2.478	2.881	77.050	2.478	2.881	77.050	3.302	3.840	66.388
13	2.301	2.676	79.725	2.301	2.676	79.725	3.276	3.809	70.197
14	2.099	2.441	82.166	2.099	2.441	82.166	3.251	3.780	73.977
15	1.903	2.213	84.379	1.903	2.213	84.379	3.247	3.775	77.752
16	1.491	1.734	86.113	1.491	1.734	86.113	3.215	3.738	81.490
17	1.390	1.616	87.729	1.390	1.616	87.729	3.078	3.579	85.069
18	1.285	1.494	89.223	1.285	1.494	89.223	2.528	2.940	88.009
19	1.080	1.256	90.479	1.080	1.256	90.479	2.125	2.471	90.479

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Извор: Резултати од истражувањето.

Од табелата се согледува дека првите пет фактори објаснуваат 49,4% кумулативно од варијансата и првиот фактор има најголем удел со 23,1% од варијанста, додека другите четири фактори имаат значителен помал процент во објаснување на варијансата.

Подолу е прикажана матрицата на интеркорелација во која се содржани математички решенија и се тешки за интерпретација. За да се интерпретира, матрицата се ротира. Во овој случај, матрицата е ротирана според методот Варимакс, и во зависност од заситеноста на факторот со варијаблите, ќе се врши интерпретација на екстрахираните фактори. Ова е прикажано во табелата 22.

Табела 22: Матрица според методот Варимакс

Матрица според методот Варимакс					
	Component				
	1	2	3	4	5
Се намалува трошокот во производството	.265	.343	.298	.208	-.158
Трошок 84	-.020	-.039	.076	.127	.843
Трошок 85	.315	.583	.198	.273	.143
Се намалуваат вкупните трошоци	.122	-.067	-.084	.059	.191
Профит 91	.104	.165	.208	.617	.002
Профит 94	.340	.168	.286	-.044	-.089
Профит 97	.099	.107	-.125	.207	.529
Се подобрува таргетирањето на потрошувачите	-.005	-.006	.078	.244	.780
Продажба 108	.060	.064	.837	.190	.194
Продажба 109	.124	.141	-.040	-.084	.658
Продажба 110	.256	.172	.187	.012	.555
Грижа 111	.601	.227	-.048	-.040	.101
Се зголемува довербата кај потрошувачите	-.203	.342	-.236	.134	.109
Маркетинг 121	.764	.044	.152	-.096	-.070
Маркетинг 122	-.023	.112	.315	.106	.101
Се зголемува директната маркетинг-комуникација	.053	.456	.332	.353	.181
Марке 125	.213	-.106	.041	.168	.108
Продукт 131	.895	.208	.040	.163	.169
Продукт 132	.158	.154	.215	.599	.165
Се зголемува синхронизацијата помеѓу вработените	.503	.277	.065	-.057	.230

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Продукт 134	.535	-.014	-.133	.425	.343
Се зголемува организациската ефикасност	.550	.022	.078	.060	.026
Продукт136	.731	-.104	.106	.134	-.081
Ширење 143	.703	.211	-.148	.291	-.127
Ширење 144	.278	.360	.261	-.062	.206
Зголему 153	.232	.188	.129	.698	.223
Зголему 155	.004	.535	.131	.220	.163
Задовол 161	-.002	.312	-.002	.554	.108
Задовол 162	.171	.910	-.110	.132	-.044
Задовол 163	.150	.539	.172	-.042	-.046
Задовол 166	.604	.291	-.321	.064	.238
Сигурност	.605	-.021	.177	.502	-.229
Рентабилност	.008	.591	-.204	.017	.295
Флексибилност	.349	.293	-.141	.014	.423
Употребливост	-.056	-.020	.794	.111	-.096
Плаќање 181	.207	.008	.196	.199	.179
Плаќањето може да се изврши од секаде и во секое време	.341	.540	.159	.062	-.129
Безбедноста за интернет-плаќањето е голема	.235	.477	.195	.170	-.095
Плаќање 184	.128	.018	.114	.515	.061
Удел 191	.695	.381	.126	-.053	.024
Удел 192	.186	.657	.267	.436	-.004
Се зголемува продажбата поради зголеменото работно време	.154	.424	.562	.107	.034
Удел 196	-.005	.374	.418	.595	.167
Удел 197	.199	.593	.013	.090	.217
Се идентификуваат најпрофитабилните потрошувачи	.188	.422	.553	.022	-.010
Удел 199	.022	.288	.054	.033	.124

Извор: Резултати од истражувањето.

Првиот фактор што најмногу ја заситува варијансата од 23,1%, во себе ги содржи следниве компоненти: маркетинг, грижа за корисници, продуктивност, ширење на дејноста, задоволство на потрошувачите.

Вториот фактор што ја објаснува варијансата со 7,6%, во себе ги содржи следниве компоненти: трошоци, задоволство на клиентите, рентабилност, удел на пазарот, плаќање.

Третиот фактор што ја објаснува варијансата со 7,2%, во себе ги содржи следниве компоненти: продажба, употребливост, зголемување на продажбата поради зголемено работно време.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Четвртиот фактор што ја објаснува варијансата со 6,2%, во себе ги содржи следниве компоненти: профитабилност, продуктивност, зголемување на продажбата, задоволство на клиентите, плаќање и удел на пазарот.

Петтиот фактор што ја објаснува варијансата со 5,2%, во себе ги содржи следниве компоненти: профитабилност, подобрување на таргетирање на потрошувачите, продажба,

За утврдување на заситувањето на интеркорелациите помеѓу групите на независни варијабли надворешни/внатрешни и финансиски/нефинансиски, се користи канонична корелациона анализа. Овие канонични фактори се тестирани за значајност со Вилкинсова ланда, односно со χ^2 . Оваа анализа е направена најправо за надворешни/внатрешни фактори а потоа и за финансиски/нефинансиски фактори.

Канонична корелација за надворешни/внатрешни фактори

Табела 23: Интеркорелација на првата група со самата себе

Correlations for Set-1

	Задовол	Зрелост	Плаќање	Удел
Задовол	1.0000	.5965	.5711	.6433
Зрелост	.5965	1.0000	.6983	.5805
Плаќање	.5711	.6983	1.0000	.7097
Удел	.6433	.5805	.7097	1.0000

Извор: Резултати од истражувањето.

Интеркорелациите од првата група се гледа дека се релативно високи, односно задоволството со уделот, зрелоста со плаќањето и плаќањето со уделот.

Овде се прикажани интеркорелациите на втората низа

Табела 24: Интеркорелациите на втората низа

Correlations for Set-2

	Трошо	Профит	Продаж	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему
Трошо	1.0000	.6117	.5865	.4906	.3225	.5029	.5206	.3205
Профит	.6117	1.0000	.6536	.5823	.3949	.5571	.6041	.3856
Продаж	.5865	.6536	1.0000	.6464	.5038	.5901	.6177	.5313
Грижа	.4906	.5823	.6464	1.0000	.4567	.6868	.6320	.4273
Марке	.3225	.3949	.5038	.4567	1.0000	.5755	.6935	.7231

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Продукт	.5029	.5571	.5901	.6868	.5755	1.0000	.8254	.5504
Ширење	.5206	.6041	.6177	.6320	.6935	.8254	1.0000	.7725
Зголему	.3205	.3856	.5313	.4273	.7231	.5504	.7725	1.0000

Извор: Резултати од истражувањето.

Интеркорелациите од втората група се гледа дека се релативно високи, односно трошоците со продажбата, профитот со продажбата, грижата со продуктивноста на вработените, маркетингот со ширење на дејноста, зголемување на продажбата со ширењето на дејноста.

Подолу е прикажана корелацијата на првата низа со втората низа.

Табела 25: Корелацијата на првата низа со втората низа

Correlations Between Set-1 and Set-2

	Трошо	Профит	Продаж	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему
Задовол	.3742	.4983	.4880	.4395	.6602	.6081	.8091	.6660
Зрелост	.5868	.5242	.5983	.6066	.5829	.7384	.7055	.4906
Плаќање	.4732	.3918	.4931	.5630	.4321	.6100	.6175	.5288
Удел	.4085	.3595	.5031	.3699	.6650	.5425	.6176	.7103

Извор: Резултати од истражувањето.

Овде интеркорелациите се највисоки кај задоволството на потрошувачите со ширење на дејноста, техничката зрелост со продуктивноста на вработените, плаќањето со ширењето на дејноста и уделот на пазарот со зголемување на продажбата.

Каноничните корелации се високи и тие изнесуваат:

Табела 26: Каноничните корелации

Canonical Correlations

1	.884
2	.601
3	.564
4	.373

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Истите се тестирани со Вилкинсова ланда и χ^2 и според резултатите се статистички значајни.

Табела 27: Каноничните корелации тестирани со Вилкинсова ланда и χ^2

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.082	296.266	32.000	.000
2	.375	116.238	21.000	.000
3	.587	63.123	12.000	.000
4	.861	17.713	5.000	.003

Извор: Резултати од истражувањето.

Подолу е прикажано колкав процент од варијансата е објаснет со варијаблите што учествуваат во првата низа.

Табела 28: Процент од варијансата од првата низа

Proportion of Variance of Set-1

	Prop Var
CV1-1	.666
CV1-2	.103
CV1-3	.115
CV1-4	.117

Колкав е процентот од варијансата е објаснет со варијаблите што учествуваат во втората низа и е прикажано во табелата 29.

Табела 29: Процент од варијансата од втората низа

Proportion of Variance of Set-2

	Prop Var
CV2-1	.569
CV2-2	.110
CV2-3	.037
CV2-4	.043

Канонична корелација за финасиски/нефинасиски фактори

Табела 30: Интеркорелација на првата група со самата себе

Correlations for Set-1

	Трошо	Профит	Продаж
Трошо	1.0000	.6117	.5865
Профит	.6117	1.0000	.6536
Продаж	.5865	.6536	1.0000

Извор: Резултати од истражувањето.

Интеркорелациите од првата група се гледа дека се релативно високи, односно трошоци со профит и профит со продажба.

Овде се прикажани интеркорелациите на втората низа

Табела 31: Интеркорелациите на втората низа

Correlations for Set-2

	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему	Задовол	Зрелост	Плаќање
Грижа	1.0000	.4567	.6868	.6320	.4273	.4395	.6066	.5630
Марке	.4567	1.0000	.5755	.6935	.7231	.6602	.5829	.4321
Продукт	.6868	.5755	1.0000	.8254	.5504	.6081	.7384	.6100
Ширење	.6320	.6935	.8254	1.0000	.7725	.8091	.7055	.6175
Зголему	.4273	.7231	.5504	.7725	1.0000	.6660	.4906	.5288
Задовол	.4395	.6602	.6081	.8091	.6660	1.0000	.5965	.5711
Зрелост	.6066	.5829	.7384	.7055	.4906	.5965	1.0000	.6983
Плаќање	.5630	.4321	.6100	.6175	.5288	.5711	.6983	1.0000

Извор: Резултати од истражувањето.

Интеркорелациите од втората група се гледа дека се релативно високи за грижата за корисници со продуктивноста, маркетинг-комуникацијата со зголемување на продажбата, продуктивноста со ширење на дејноста, зголемување на продажбата со ширење на дејноста, техничката зрелост со продуктивноста и плаќањето со техничката зрелост.

Табела 32: Корелацијата на првата низа со втората низа.

Correlations Between Set-1 and Set-2

	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему	Задовол	Зрелост	Плаќање
Трошо	.4906	.3225	.5029	.5206	.3205	.3742	.5868	.4732
Профит	.5823	.3949	.5571	.6041	.3856	.4983	.5242	.3918
Продаж	.6464	.5038	.5901	.6177	.5313	.4880	.5983	.4931

Извор: Резултати од истражувањето.

Овде интеркорелациите се највисоки кај трошоците во продажбата со техничка зрелост, профитот со ширење на дејноста, продажбата со грижата за корисниците.

И во оваа група каноничните корелации се високи и изнесуваат:

Табела 33: Корени на каноничните корелации

Canonical Correlations

1	.772
2	.346
3	.311

Истите се тестирани со Вилкинсова ланда и χ^2 и според резултатите се статистички значајни.

Табела 34: Корени на канонични корелации тестирани со Вилкинсова ланда и χ^2

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.322	135.008	24.000	.000
2	.795	27.308	14.000	.018
3	.903	12.140	6.000	.059

Извор: Резултати од истражувањето.

Подолу е прикажано колкав процент од варијансата е објаснет со варијаблите што учествуваат во првата низа.

Табела 34: Процентот од варијансата е објаснет со варијаблите што учествуваат во првата низа.

Proportion of Variance of Set-1

Prop Var

CV1-1	.730
CV1-2	.152
CV1-3	.118

Колкав е процентот од варијансата е објаснет со варијаблите што учествуваат во втората низа.

Табела 35: Процентот од варијансата е објаснет со варијаблите што учествуваат во втората низа.

Proportion of Variance of Set-2

Prop Var

CV2-1	.595
CV2-2	.059
CV2-3	.047

6.9. ПОТВРДУВАЊЕ ИЛИ ОТФРЛАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ

Врз основа на стандардизираната процена што треба да биде поголема од 1 и да постои статистичка значајност на коефициентот r со вредност <0.05 , се разгледуваат поставените хипотези и се согледува дали се потврдуваат или се отфрлаат.

X1: Со воведување на е-бизнис, трошоците во работата се намалуваат, а конкурентноста се зголемува ($ST=1,435$; $p=0.031$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските хипотезата, **се потврдува.**

X2: Со воведување на е-бизнис, обемот на продажбата е поголем и конкурентноста е поголема ($ST=0,738$; $p=0.413$). Бидејќи не постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се отфрла.**

X3: Со воведување на е-бизнис, профитабилноста е поголема, конкурентноста е поголема ($ST=0,884$; $p=0.779$). Бидејќи не постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се отфрла.**

X4: Со воведување на е-бизнис, се добива поголем удел на е-пазарот и конкурентноста се зголемува ($ST=0,826$; $p=0.251$). Бидејќи не постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се отфрла.**

X5: Со воведување на е-бизнис, грижата за корисниците/деловните партнери е поголема и конкурентноста е поголема ($ST=1,644$; $p=0.001$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се потврдува.**

X6: Со воведување на е-бизнис, продуктивноста на вработените е поголема и конкурентноста е поголема ($ST=1,073$; $p=0.043$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се потврдува.**

X7: Со воведување на е-бизнис, се овозможува плаќање преку интернет и ја зголемува конкурентноста ($ST=1,344$; $p=0.041$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се потврдува.**

X8: Со воведување на е-бизнис, се шири дејноста и конкурентноста е поголема ($ST=-0,325$; $p=0.621$). Бидејќи не постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се отфрла.**

X9: Со воведување на е-бизнис, задоволството на потрошувачите/деловните партнери е поголемо и ја зголемува конкурентноста ($ST=1,072$; $p=0.026$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските **хипотезата се потврдува.**

X10: Со воведување на е-бизнис, работното време/место се надминува и ја зголемува конкурентноста ($ST=1,063$; $p=0.021$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се потврдува.**

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

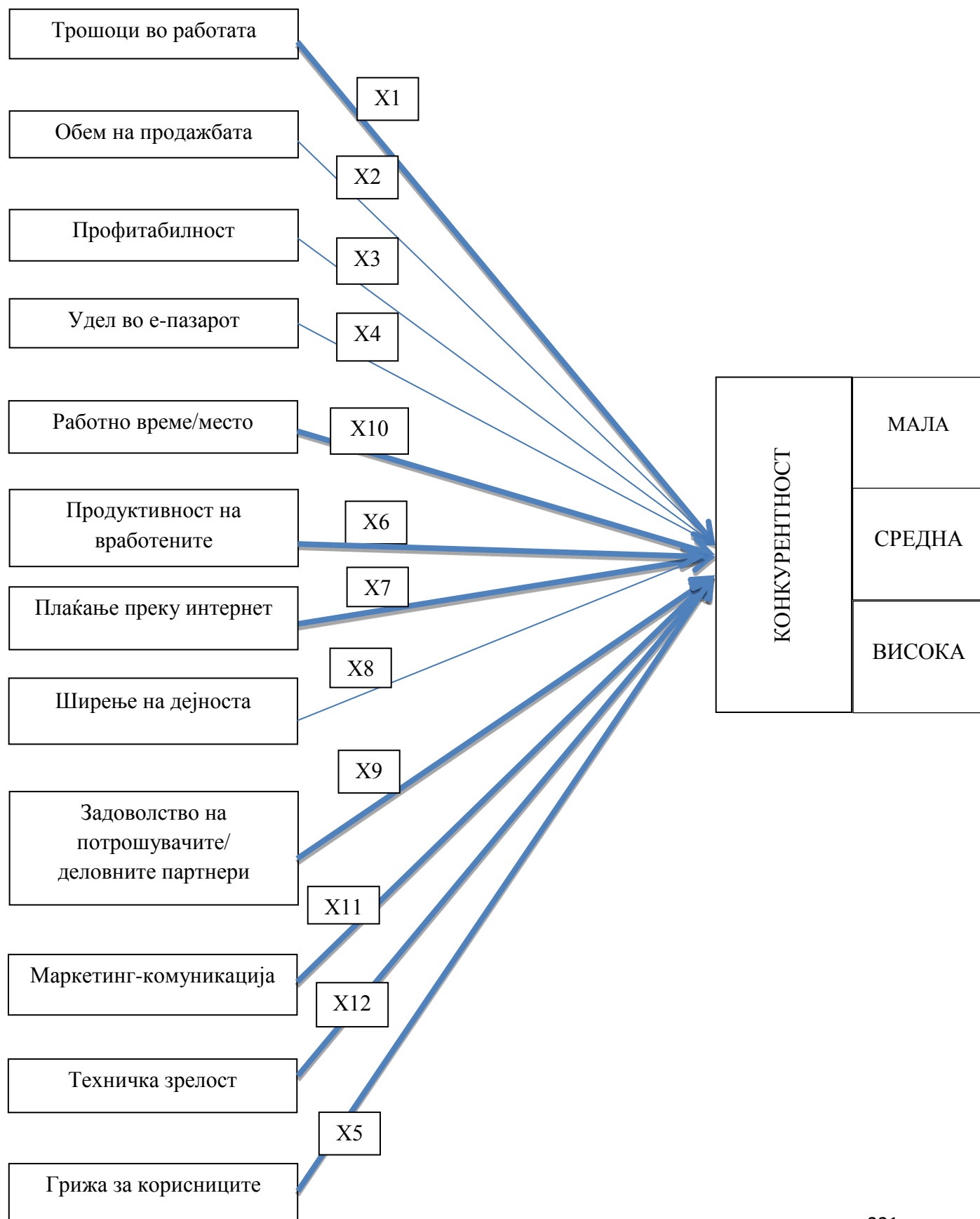
X11: Со воведување на е-бизнис, маркетинг-комуникацијата е подобра и конкурентноста се зголемува ($ST=1,839$; $p=0.003$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се потврдува.**

X12: Со воведување на е-бизнис, техничката зрелост е поголема и ја зголемува конкурентноста ($ST=1,127$; $p=0.038$). Бидејќи постои статистичка значајност на врските, **хипотезата се потврдува.**

Врз основа на резултатите и добиените параметри може да се заклучи дека осум од дванаесет хипотези се прифатени, хипотезите X1, X5, X6, X7, X9, X10, X11, X12, хипотези што се однесуваат на трошоците во работата, грижата за корисниците, продуктивноста на вработените, плаќањето преку интернет, задоволство на потрошувачите/деловните партнери, работното време/место, маркетинг-комуникација и техничка зрелост. Оттука може да се заклучи дека во секоја група на варијабли има варијабла што значително влијае врз независната варијабла, односно конкуренцијата. Според тоа колкав процент од варијансата објаснуваат и колку директно влијаат врз независната варијабла, според податоците, оваа група на варијабли има директно влијание врз независната варијабла конкуренцијата на високо ниво. Групата на варијабли составена од обемот на продажба, профитабилноста, уделот на е-пазарот, ширење на дејноста се потврдени само во однос на нивното влијание врз финансиските перформанси на претпријатијата.

Од овде може да се заклучи дека трошоците во работата, грижата за корисниците, продуктивноста на вработените, плаќањето преку интернет, задоволство на потрошувачите/деловните партнери, работното време/место, маркетинг-комуникација и техничка зрелост се директно поврзани со зголемувањето на конкуренцијата кај малите и средни претпријатија.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



Слика 3. Концепт

Извор: Резултати од истражувањето

Во оваа докторска дисертација се поставени хипотези што претходно според факторите на успех за воведување на е-бизнис и зголемување на конкурентноста на малите и средни претпријатија се дефинирани и користени кај македонските претпријатија. Со потврдување на осум хипотези, односно кои фактори за успех се кај македонските претпријатија, точно се утврдува кој од нив најмногу влијае врз конкуренцијата и во која комбинација на група на фактори ја зголемува конкуренцијата. Според добиените резултати, македонските претпријатија имаат воведено е-бизнис што ја зголемува нивната конкурентност со комбинација на фактори за негов успех. Од спроведеното истражување се детектирани фактори што директно влијаат врз зголемување на конкуренцијата. Во оваа група на фактори се: трошоците во работата, грижата за корисниците, продуктивноста на вработените, плаќањето преку интернет, задоволството на потрошувачите/деловните партнери, работното време/место, маркетинг-комуникација и техничка зрелост, кои доколку успешно се подобрат, конкуренцијата се зголемува на високо ниво. Со нивно помалку успешно подобрување, конкуренцијат се подобрува на средно ниво. Додека со комбинација на дел од овие фактори со другите фактори на конкурентност или пак со нивното незначително подобрување, конкуренцијата ќе се подобри на ниско ниво.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретското и методолошко истражување за воведување на е-бизнисот во малите и средни трговски друштва и зголемување на нивната конкурентност, оваа докторска дисертација е синтетизирана во ѓест глави, од кои во првите пет преставува преглед на релевантна литература, како и емпириско истражување прикажано во шестата глава, може да се формулираат следниве заклучоци:

- 1) Денешните претпријатија имаат можност за примена на е-бизнисот во сите деловни процеси. Во практиката, повеќето фирми постепено воведуваат одредени компоненти на е-бизнис во одделни деловни процеси. Основна причина на постепено воведување на е-бизнис во претпријатијата претставува постепениот развој на автоматизацијата на деловните процеси. Во некоја фирма за да се воведат некаков процес на електронско работење, нејзиниот соодветен деловен процес треба претходно да биде автоматизиран. Постојат два основни предуслови за автоматизација во кој било деловен процес. Прво, треба да се дефинира, односно треба да има опис на сите работни места по деловните процеси што се автоматизираат. Со други зборови, треба да постои писмен документ во електронски облик што содржи список на задачи за секое поединечно работно место. Познавањето и употребата на е-бизнисот би требало да подразбира познавање на неговите деловни процеси. Стратегијата за развој на е-бизнисот може да им биде многу корисна на претпријатијата, обезбедувајќи им при тоа конкурентски предности. Стратегијата е основна формула за тоа како треба да се постават бизнисот за да биде конкурентен, кои цели треба да ги има и кои планови и политики се потребни за постигнување на овие цели.
- 2) Денешната бизнис-средина е динамична и секоја организација, секое претпријатие што се натпреварува на глобално ниво се фокусира на одржување на ниски цени и на своите клиенти за персонализација на своите производи и услуги. Клучен фактор за успех е ефективноста, а за да можат успешно да се натпреваруваат, мора да се идентификуваат и мора да се подобрат во управувањето на клучните бизнис-процеси, што им дава вредност на нивните клиенти, добавувачи и внатрешна стабилност. Така, со фокусирање на автоматизирање, оптимизирање и постојано подобрување на клучните

бизнис-процеси, претпријатијата можат да направат заложби за клиентите, вработените, партнерите, добавувачите и да воспостават една солидна конкурентна предност. Бизнис-процесот на моделирање, симулација и евалуација на различни алтернативни сценарија е потребен за подобрување на претпријатието. Со почетокот на новиот милениум и со развојот на новите комуникациски технологии, се креира нова социоекономска реалност. Овој развој особено се почувствува во светот на бизнисот, кој е под силно влијание и од други фактори, како што е глобализацијата.

- 3) Користењето на информациската технологија за директно поврзување со потрошувачот, значи дека претпријатијата можат да избегнат да имаат посредници, како што се трговци на големо и трговци на мало, кои земаат голем дел од профитот, создаден во синцирот на вредности. Користењето на веб-страниците и онлајн продавниците, исто така им овозможува на претпријатијата да обезбедат многу повеќе информации за потрошувачите, за вредноста на нивните производи. Ова често им овозможува да привлечат повеќе потрошувачи и да генерираат повисоки приходи од продажбите.
- 4) Моделирањето со бизнис-процесите е дисциплина којашто на претпријатијата им овозможува да ги идентификуваат, измерат и да ги унапредат нивните процеси. Денес може слободно да се каже дека правилното користење на информационите системи може битно да влијаат врз носењето на правилни и позитивни одлуки, како што се подобро управување со оперативните трошоци, поголема ефикасност на вработените, подобро управување со залихите, зголемен промет, поголема конкурентност и пораст на профитот на претпријатието. За да може целото претпријатие да ги разбере, контролира, подобрува и да ги користи своите процеси, на вработените треба да им се овозможи персонализиран пристап до информациите за нивните важни процеси (Albert T.C., & Sanders W.B. 2003). Софтверските решенија го обезбедуваат тоа. Софтверските алатки овозможуваат управување и трансформација на бизнис-процесите преку целосно разбирање и усогласување на процесите што се случуваат внатре во претпријатието и оптимално оперативно користење на тие процеси.

- 5) Успешното користење на новите идеи е клучно за едно претпријатие за да може да ги унапреди своите процеси, да понуди нови и подобрени производи и услуги на пазарот, да ја зголеми својата ефикасност и најважно од сè, да ја зголеми профитабилноста. Важно е претпријатијата да продолжат да инвестираат во иновации, дури и во периоди кога нивниот бизнис е во опаѓање за да бидат поконкурентни кога состојбата ќе се подобри. Бизнис-процесот на подобрување е нов пристап кон анализа на традиционалните бизнис-процеси, информатичката технологија и системите и управувањето со човечките ресурси. Самиот бизнис-процес треба да биде насочен кон подобрување, и тоа драматично за да се подобри ефикасноста на претпријатието. Денес кога се живее во ера на е-бизнис, едноставно формулирање на само една обична стратегија за едно претпријатие повеќе не е доволно.
- 6) Конкурентската предност на претпријатието во современиот пазар се остварува со брза реакција и благовремено задоволување на барањата на пазарот. За да биде конкурентно на пазарот, претпријатието треба да ги задоволи барањата на заинтересираните страни изразени преку задоволување на стандардите и другите барања. Секое претпријатие продава некаков вид на вредност за своите потрошувачи. Затоа секое претпријатие ќе мора да открие, да најде начин како таа вредност ќе биде подобра од конкурентската и како ќе ја дистрибуира таа вредност на подобар начин од потенцијалната конкуренција. Тоа би требало во основа да биде конкурентска предност на секое претпријатие.
- 7) Стратегиските компоненти што влијаат врз успешното раководење со информациските и интелектуалните ресурси, менаџмент-техниките и бизнис-операциите се следните: цврсти стратегии, поставување на претпријатието на цврсти, добитни стратегии; знаење за организациски, информациски и интелектуални ресурси. Современото сфаќање на пазарниот успех на претпријатијата е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Сè повеќе менаџери признаваат дека стекнувањето на компаративна предност и добар деловен успех на пазарот сè повеќе се темели на човечкиот капитал, така што неговото развивање претставува вистински предизвик за лидерите при формулирањето на конкурентска стратегија.

- 8) Во денешното динамично бизнис-опкружување, компаративните предности на претпријатијата се краткорочни. Топ-менаџментот ги нема сите одговори на зголемениот комплекс и рапидните промени на ситуациите со кои се соочуваат нивните претпријатија. Во овој контекст луѓето во претпријатието го сочинуваат основниот ресурс за континуирана конкурентност. Овој ресурс е составен од индивидуалните и колективните знаења, вештини и експертиза, креативност и иновации, компетенции и способности, односно континуираниот капацитет на луѓето за обезбедување соодветна вредност на пазарот и задоволување на потребите на купувачите.
- 9) Стратегијата е основна формула за тоа како бизнисот да се постави за да биде конкурентен, кои цели треба да ги има и кои планови и политики се потребни за постигнување на овие цели. Стратегијата на претпријатието поставува фундаментални прашања за моменталната позиција на претпријатието, како што се нивните идни правци – како да се позиционира секое претпријатие, кои моментни и предвидени настани влијаат врз бизнисот на претпријатието, како треба да се измени организацијата, претпријатието за да биде подготвено за овие настани.
- 10) Six Sigma има за цел намалување на варијациите во бизнисот и процесот на производство преку посветено подобрувања во различните процеси. Ова бара постојана посветеност од сите членови на организацијата. Овој принцип е донесен до совршенство од страна на методологијата ДМАИЦ (DMAIC), која има за цел подобрување во процесот преку елиминирање на дефектите. Генерално се дефинира како збир на практики што се насочени кон подобрување на ефикасноста и елиминирање на дефектите. Меѓу многуте методологии и стратегии што ги овозможува Six Sigma е моделот DMAIC. Овој модел се залага за дефинирање, мерење, анализа, подобрување и контрола. Овој модел игра важна улога во правењето на иницијатива на Six Sigma за успех на бизнисите. Моделот бил развиен од страна на Едвардс Деминг, со цел намалување на дефектите преку подобрување на процесите.
- 11) Денес ни едно претпријатие или мал бизнис не може да успее без да се приспособува на надворешните и внатрешните околности, а тоа приспособување претставува промена. Слободно може да се каже дека

организациските промени се единствено нешто што е постојано и во малите и во големите претпријатија. Или пак би требало да биде постојано. Оние што не се менуваат или веќе ги нема на бизнис-картата или набргу ќе ги снема. Денес промената е нормална и претставува единственото нешто што може да се претстави како константа во бизнис-животот. Секојдневно се продуцираат нови технологии, нови сервиси, нови опреми, итн., затоа е битно секое претпријатие да се приспособи или да се подготви за воведување за технологијата и технолошките промени и нивното влијание врз успешноста на претпријатијата. Технологијата денес е вклучена во сите организациони активности, а брзите промени придонесуваат тие да бидат значаен учесник во речиси секоја технолошка иновација, на пример, технолошкиот развој што ја усовршува постојната технологија и води кон постепени промени или подобрувања на производот.

- 12) Денешниот свет на бизнисот побарува информациската технологија да ја поддржува информациската бизнис-технологија во надминувањето на комплексните предизвици во средини со ограничен информациски и технолошки буџет (Chesbrough, 2007). Истовремено, претпријатијата се принудени да поддржуваат мноштво на уреди за безбеден пристап до информациите со помалку ресурси, да имаат подобро време на одзив и да ги намалат трошоците. Она што е најзабележително е само колку брзо интернетот е комерцијализиран и колку брзо се усвоени интернет-технологиите. Се разбира, двете одат рака под рака, како целина новите пазари се развиени со користење на оваа технологија. Како што може да се очекува, со оглед на потеклото на технологија и почетната база на корисници, на пазарите што се имаат развиено околу технологијата, имаат некои посебни зависни карактеристики.
- 13) Претпријатијата мора да научат како нивните постојани корисници или потенцијалните нови корисници ги носат одлуките да купат од нив и при тоа малку да се поттикне нивната одлука да купат токму од нив. Исто така, доколку претпријатијата сакаат да бидат успешни, тогаш тие мора да ги убедат нивните постојани корисници или потенцијалните нови корисници, дека она што тие им го нудат, не е само она што го сакаат, туку е токму она што им е потребно, она што мора да го имаат и треба да побрзаат за да не ја пропуштат

шансата да го купат. На пример да се спомене креирањето чувство на итност (на пр.: достапно само сега за намалена цена; купете до тогаш и тогаш и сл.), има големо влијание врз импулсивното купување на корисниците.

- 14) Изборот на вистинскиот модел претставува предизвик за менаџерскиот тим, каков модел да избере и како да го имплементира. Различни модели се претставуваат подобро под различни услови и различни модели се претставуваат подобро на различни работни места. Бидејќи претпријатијата работат во различни услови и прават различни работни задачи, предизвикот е да се најде вистинскиот модел што ќе одговара на потребите на самото претпријатие. Има толку многу работи да се разгледаат што самиот избор на бизнис-модел го прави исклучително тежок (Booz Allen Hamilton 2002). И самиот мисловен процес што е вклучен во изборот на модел е сличен на одлуките што се прават во почетокот на развојната иницијатива на самото претпријатие и за својата меѓународна иницијатива за развој на бизнисот. А сето тоа треба да ги поддржува, секако, стратешките цели на претпријатието.
- 15) Е-бизнисот претставува интеракција помеѓу бизнис-партнерите со помош на информатичките технологии. Е-бизнисот се однесува не само за купување и продавање преку интернет туку и на соработката со бизнис-партнерите. Малите и средните претпријатија обично имаат ограничени материјални и човечки ресурси на располагање, а повеќето експерти наведуваат дека успешните решенија на е-бизнисот сè уште се на дофат на овие претпријатија. Од страна на имплементација на е-бизнисите во претпријатијата, менаџерите можат да изберат технолошки решенија што ги поддржуваат деловните стратегии на претпријатието за да се создаде вредност за претпријатието и неговите клиенти (Fellenstein, 2000).
- 16) Е-бизнисот, исто така, влијае врз сите аспекти на претпријатието: начинот на којшто новите производи се развиени, методите на работа со добавувачите и дистрибутерите; испораката на стоки и услуги на клиентите и така натаму. Ова го прави изборот уште потешок и самиот процес на имплементација на е-бизнисот. Притоа копирањето на она што го прават конкурентите не е секогаш добра почетна точка, како што многу претпријатија го следат постојаниот раст на е-бизнисите и започнуваат свое патување во светот на е-бизнисот, преку

создавање на веб-страница за своето претпријатие, преку којашто им овозможуваат на корисниците да направат онлајн нарачки. Сепак, за некои претпријатија ова не може да биде соодветна или добра инвестиција.

17) Експертите велат дека претпријатието треба да се фокусира врз позиционирање и имплементацијата на е-бизнисот, ефикасно да ги активира своите внатрешни ресурси, кои се ретки и вредни. Експертите, исто така, тврдат дека организационите фактори, а особено човекот, бизнисот и технолошките ресурси и свеста, се повлијателни во почетното усвојување и имплементација на е-бизнисот (Lei, 2007).

18) Според добиените податоци од линеарната мултипла регресија, АНОВА и канонична корелациона анализа, се утврди дека на трошоците во работата, грижата за корисниците, продуктивноста на вработените, плаќањето преку интернет, задоволство на потрошувачите/деловните партнери, работното време/место, маркетинг-комуникација и техничка зрелост се група фактори што високо ја зголемуваат конкурентноста кај малите и средните претпријатија со воведување на е-бизнис. Овие фактори се од особена значајност за претпријатијата, бидејќи овозможуваат да се зголеми конкурентноста, а се идентификувани и ја исполнуваат една од целите на овој труд. За да ја зголемат својата конкурентност, претпријатијата што вовеле е-бизнис треба:

- да ги согледаат можностите каде и колку да ги намалат вкупните трошоци во своето работење;
- да ја подобрат грижата за корисниците и продуктивноста на своите вработени;
- да им се овозможи на корисниците да плаќаат преку интернет сигурно, од секое место и во секое време;
- да се подобри маркетинг-комуникацијата, особено за таргетираната група на потрошувачи;
- да ја подобрат својата техничка зрелост и персонални знаења на вработените во нивното користење.

Сите овие фактори што се идентификувани и што силно ја зголемуваат конкуренцијата, претпријатијата треба вешто да ги комбинираат со

расположливите постојни ресурси со цел да ја постигнат целта од воведувањето на е-бизнис во нивното работење.

19) Ова истражување дава модел како да се тестираат факторите за конкурентност кај мали и средни претпријатија во Република Македонија. Дефинирани се групи на фактори што директно влијаат врз конкурентноста и нејзината зависност на кое ниво ќе биде. Менаџерите можат да согледаат кои фактори имаат најсилно влијание и можат да ги подобрат и да ги групираат за да ја зголемат конкурентноста на претпријатието. Утврдени се факторите со најголемо влијание врз конкурентноста и нивната меѓусебна зависност. Од добиените резултати, кои се значајни за подобрување на конкурентноста се следните:

- Постоене на реална потреба за воведување на е-бизнисот, најчесто продукт, којшто се сака да се нуди преку онлајн продажба. Во поново време има и доста претпријатија што нудат и услуги преку е-бизнис, меѓутоа тоа е доста потешко за менаџирање. Втор битен момент е желбата на корисникот да воведи е-бизнис, како и неговите амбиции.
- Најголем предизвик е непознавањето на пазарот. Голем дел од менаџерите сакаат да направат нешто, меѓутоа технички и научно не се спремни тоа да го издржат и да го реализираат. Најдобар пристап е низ детален и структуриран разговор да се стигне до финалниот продукт. Многу често истите работи се прават поради моментален тренд, односно желба само да имаат нешто такво, а истото при таква констелација што однапред е осудено на неуспех.
- Има правилни и неправилни за соодветната имплементација на е-бизнисот. Во секој случај, најдобро е низ една опсежна бизнис-анализа да се стигне до соодветно предлог-решение коешто ќе ги задоволува критериумите и желбите на претпријатието, па потоа да се премине кон негова имплементација. Не ретко се случува менаџерите и по анализите сè уште да не знаат што сакаат, па тогаш може да се премине кон друга методологија на работење, т.е. доделување на дедицирани специјалисти коишто ќе ги следат барањата на претпријатието, но и во оваа ситуација многу е битно да се има строго дефинирана цел, т.е. јасна идеја што и како се сака да се постигне.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- Доколку дејноста на претпријатието овозможува да се воведат е-бизнис, придобивките се огромни, на пр. од намалување на трошоците (како просторно, така и кадровски), па сè до поголема флексибилност и пристап до поголема целна група на потрошувачи.
- Најголемо ограничување се законските регулативи коишто не овозможуваат флексибилност при водење на еден ваков бизнис. Второ ограничување се лимитираните знаења и познавања на проблематиката, како и недоволно стручниот кадар за водење на е-бизнис.
- Сите претпријатија што имаат можност, како и знаење за да воведат е-бизнис па низ работата да се воведуваат правила и прописи на работење кои што имаат директен импакт на еден ваков бизнис.

Референци

1. Abdulhadi M. Alghamdi (2011), *The Law of E-Commerce: E-Contracts*, E-Business, Author House, Boston: McGraw Hill.
2. Abraham, C. S. (2012). *Strategic Planning: A practical Guide for Competitiveness Success*. (2ndEd) Emerald Group Publishing: Bingley.
3. Afuah, A., & Tucci, C. L. (2013). *Internet business models and strategies (2 ed.)*. New York: McGraw-Hill.
4. Afuah, A., Tucci, C. L. (2013). *Internet Business Models and Strategies. Text and Cases*. McGraw Hill. Al-Debei M. M., Avison D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19.
5. Aissi, P. Malu and K. Srinivasan, *E-business process modeling: The next big step*, IEEE Computer 35 (2012).
6. Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., and Wood, S. (2007). *Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces*. *Journal of Marketing*,
7. Albert, T.C., & Sanders, W.B. (2013). *E-business marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
8. Amir Manzoor (2010), *E-Commerce: An Introduction*, Amir Manzoor
9. Amit, R. & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. *Strategic Management Journal*, p.31
10. Andal, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2013) *The digital transformation of traditional businesses*. MIT Sloan Management Review.
11. Andjelković, M., “Six Sigma project implementation”, YUPMA - VIII International Symposium in Project Management, Belgrade, 2004.
12. Andjelković, Pešić, M., “Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach“, *Facta Universitatis*, Vol.4, No 2, (2007).
13. Andreas Meier, Henrik Stormer (2009), *eBusiness & eCommerce: Managing the Digital Value Chain*, *Springer Science & Business Media*, Apr 3

14. Ansari, A., and Mela, C. F. (2013). *E-Customization. Journal of Marketing Research*
15. Applegate, L.M., F.W. McFarlan, and J.L. McKenney, *Corporate Information Systems Management*. 5th ed, ed. C.S. series. 1999, Boston: McGraw Hill. 348.
16. Araujo, Dubois & Gadde; *Managing interfaces with suppliers; Industrial Marketing Management*; (2009),
17. Armstrong, C. P. and Sambamurthy, V. "Information technology assimilation in firms: The influence of senior leadership and IT infrastructures," *Inf. Syst. Res.*, vol. 10, (2009).
18. *automotive industry. The International Journal of Management Science*, 28.
19. Awad, E. M. (2004). *Electronic commerce, from vision to fulfillment (2nd ed.)*. Boston, Ma.: Pearson Prentice Hall
20. Bak, Ozlem (2011), *Impact of E-Business Technologies on Public and Private Organizations: Industry Comparisons and Perspectives: Industry Comparisons and Perspectives*, IGI Global, Mar 31
21. Barnes, D., Mieczkowska, S., Hinton, M., (2003). Integrating Operations and Information Strategy in e-Business. *European Management Journal* ,
22. Barney, J.B. 2001. 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*", vol. 17,
23. Basu, A., Muylle, S., (2011). Assessing and enhancing e-business processes.
24. Beinhocker, E.D. (2007) *Robust Adaptive Strategies*, *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3.
25. Benbasat, I., D.K. Goldstein, and M. Mead, "The Case Study Research Strategy in Studies of Information Systems.". *MIS Quarterly*, (2007).
26. Berry, L. L. (2005). *Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives*. *Journal of Academy of Marketing Science*,
27. Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D. and Rerolle, V. (2008) *Electronic Commerce: Three Emerging Strategies*, *The McKinsey Quarterly*, No. 1
28. Booz Allen Hamilton (2002) *International e-Economy Benchmarking: The World's Most Effective Policies for the e-Economy*. November, IAP, UK.

29. Borton, J.M. and J.C. Brancheau, *Does an effective Information Technology Implementation Process guarantee success?*, in *In Diffusion, transfer and Implementation of Information Technology*, L.L. (ed), Editor. 1994, ElsevierScience B.V.: North-Holland.
30. Bowman EH, Singh H. (2013) *Corporate restructuring: reconfiguring the firm*. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 14: .
31. Brown, D.H. and Lockett, N. (2011) *Engaging SMEs in E-Business: The Role of Intermediaries within eClusters*. EM: Electronic Markets,
32. Brynjolfsson, E., & Urban, G. L. (Eds.). (2012). *Strategies for e-business success*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
33. Bughin Jacques, and Michael Zeisser. (2001) *The marketing scale effectiveness of virtual communities*. *Electronic Markets* 11/4(December).
34. Carr, K. David, *Best Practices in Reengineering: What Works and What doesn't in the Reengineering Process*, McGraw-Hill, New York. (2005).
35. Chaffey, D., (2011) *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice (5th Edition)*, Prentice Hall; 5 edition
36. Chaffey, Mznlnx (2009), *Exam Prep for E-Business and E-Commerce Management by Chaffey*, 3rd Ed. Cram101 Incorporated, Aug 1
37. Chan and Swatman, "*EDI implementation: A Broader Perspective*". The eleventh International Bled Electronic Commerce Conference, (2008).
38. Chang, L., Chang, S., Ho C., Yen, D. C., Chiang M. (2011). Effects of IS characteristics on e-business success factors of small and medium sized enterprises. *Computers in Human Behavior* , 27.
39. Charan, R. (2006, April). *Home Depot's blueprint for culture change*. *Harvard Business Review*, 84(4),
40. Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. *Strategy and Leadership*, Vol. 35 no. 6, (2007). Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572.
41. Ciborra C. (2006). *The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises*. *Organization Science* 7.
42. Colin Combe (2012), *Introduction to e-Business*, Routledge, Jul 26
43. Colin Combe (2012), *Introduction to e-Business*, Routledge, Jul 26

44. Conner KR, Prahalad CK. (2006). *A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. Organization Science* 7.
45. Cooke, A. D. J., Sujan, H., Sujan, M., and Weitz, B. A. (2002). *Marketing the unfamiliar: The role of context in electronic agent recommendations. Journal of Marketing Research.*
46. Cross, F. Kelvin; Feather, J. John; Lynch, L. Richard. *Corporate Renaissance, The Art of Reengineering*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts. 2004.
47. Cusumano, Michael, and David Yoffie. (2010). *Competing on Internet time: Lessons from Netscape and its battle with Microsoft.* New York: Touchstone.
48. D.R. Liu and M. Shen, *Business-to-business workflow interoperation based on process-views*, Dec. Sup. Sys. 38 (2004).
49. Damanpour, F. (2010). *E-business e-commerce evolution: Perspectives and strategy. Managerial Finance.*
50. Darling, J., Gabrielsson, M., & Seristo, H. (2007). *Enhancing Contemporary Entrepreneurship: A Focus on Management Leadership, European Business Review,*
51. Dave Chaffey (2014), *Digital Business and E-Commerce Management*, Pearson Education, Limited, Aug 29
52. De Man, A. P., Stienstra, M., & Volberda, H. W. (2002). *E-partnering: Moving bricks and mortar online. European Management Journal.*
53. Dehning, B. V. J. Richardson, and Stratopoulos, T. "Information technology investments and firm value," *Inf. Manage.*, vol. 42, (2005).
54. DelVecchio, D. (2005). *Deal-prone consumers' response to promotion: the effect of relative and absolute promotion value. Psychology & Marketing.*
55. Dr Colin Gray, Dr Salvatore Zappalà (2012), *Impact of e-Commerce on Consumers and Small Firms*, Ashgate Publishing, Ltd., Oct 1
56. Dussauge, P., & Garrette, B. (2009). *Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances.* New York: John Wiley & Sons.
57. Dyer and Singh (2008) *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol.23

58. Eben, O., (2003), *A Systematic Approach to e-Business Security*, University of New Brunswick, Fredericton, Canada.
59. Eisenhardt, K.M., Brown, S.L., (2009). *Patching: restitching business portfolios in dynamic markets*. *Harvard Business Review*.
60. Eisenhardt, M.K., Brown, L.S., (2009) *Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets*, *Harvard Business Review*, May-June.
61. Entrepreneur magazine (2012), *E-Business: Entrepreneur's Step by Step Startup Guide*, Entrepreneur Press
62. Fellenstein, C. and Wood, R. *Exploring E-Commerce: Global E-Business and E-Societies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, (2010).
63. Fensel, A. 2001. *Ontologies and Electronic Commerce*. *IEEE Intelligent Systems*, 16 (1):8-14, (2001).
64. Finnegan, P., R.D. Galliers, and P. Powell, "Systems Planning in an Electronic Commerce Environment in Europe: Rethinking Current Approaches". *Electronic Markets*, 2008.
65. Frambach, Ruud, T., Prabhu, J., & Verhallen, T. (2013). *The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation*. *International Journal of Research in Marketing*.
66. Frick, V., B. Gill, A. Lill, K. Murphy,. (2009). "E-Business: opportunities, threats and paper Tigers", *Gartner-Group R-09-8265* December.
67. Galliers, R.D. and A.R. Sutherland, "Information systems management and strategy formulation: the 'stages of growth' model revisited". *Journal of Information Systems*, (2011).
68. Galliers, R.D., P.M.C. Swatman, and P.A. Swatman, "Strategic Information Systems Planning: Deriving Comparative Advantage from EDI". *Journal of Information Technology*, (2005).
69. Galunic, D.C., Eisenhardt, K.M., (2006). *The evolution of intracorporate domains: divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations*. *Organization Science*.
70. Garbarino, E., and Johnson, M. S. (2009). *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Consumer Relationships*. *Journal of Marketing*, 63(April).

71. Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2006). *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*, Harvard Business Review, October 84
72. Gary P. Schneider (2011), *E-business*, Cengage Learning
73. Gefen, D., Straub, D., and Boudreau, M., "Structural equation modeling techniques and regression: Guidelines for research practice," Commun. AIS, vol. 1, (2000).
74. Georgakopoulos, H. D. Schuster, A. Cichocki and D. Baker, *Managing process and service fusion in virtual enterprises*, Info. Sys. 24 (2009).
75. Gershoff, A. D., Mukherjee, A., and Mukhopadhyay, A. (2003). *Consumer Acceptance of Online Agent Advice: Extremity and Positivity Effects*. *Journal of Consumer Psychology*, 13(1&2).
76. Gibson, C.F. and R.L. Nolan, "Managing the four stages of EDP growth". Harvard Business Review, 2004.
77. Goffee, R. & Jones, G. (2000). *Why Should Anyone Be Led By You?* Harvard Business Review, September-October 78.
78. Goold, M., Campbell, A., Alexander, M., (2008) *Corporate Strategy and Parenting Theory, Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2.
79. Gordijn, J., J. Akkermans, J. van Vliet (2000). "What's in an Electronic Business Model?", *Knowledge Engineering and Knowledge Management - Methods, Models, and Tools, LNAI 1937*.
80. Gordijn, J., J. Akkermans, J. van Vliet (2001). Designing and Evaluating E-Business Models, *IEEE Intelligent Systems*, July/August 2001, Vol. 16, No. 4,
81. Gottschalk P., *E-Business Strategy, Sourcing and Governance*, Idea Group Publishing (December 22, 2005)
82. Grant Norris, James R. Hurley, Kenneth M. Hartely, John R. Dunleavy and John D. Balls, "E-Business and ERP: Transforming the Enterprise", John Wiley and Sons, Inc. (2000)
83. Greenberg, P. (2009). *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools and Techniques for Engaging your Customers*. ISBN 978-007-1590-45-7. McGraw-Hill Osborne Media.

84. Grefen., P. H.Ludwig., Danand., A. (2013) *Web Service Support for DynamicBusiness Process Outsourcing*, RC22728, T. J. Watson Research Center, IBM,
85. Greif, J. (2007). *Risky e-business. Association Management*,52.
86. Grover, V. and M.D. Goslar, "*The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications Technologies in US Organizations*". *Journal of Management Information systems*, (2003).
87. Grundy AN. (2004). *Rejuvenating strategic management 'The Strategic Option Grid'*. *Strategic Change* 13:
88. Gulati, R., N. Nohria, A. Zaheer (2000). "*Strategic Networks*",*Strategic Management Journal*, 21.
89. Ha, H.-Y. (2004). *Factors Influencing Consumer Perceptions of Brand Trust Online*. *Journal of Product & Brand Management*.
90. Hagel, J., & Singer, M. (2000). *Unbundling the corporation*.In N. G. Carr (Ed.), *The digital enterprise: How to reshape your business for a connected world* , Boston:Harvard Business School.
91. Hammer,M., Champy.J., (2003), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.*, Harper Collins, London.
92. Hayes, J. and Finnegan, P., (2005). *Assessing the of potential of e-business models: towards aframework for assisting decision-makers*. *European Journal of Operational Research*.
93. Head, Milena M. (2009), *Mobile and Ubiquitous Commerce: Advanced E-Business Methods: Advanced E-Business Methods*, IGI Global, May 31
94. Hedman, J. and Kalling, T., (2003). *The business model concept: theoretical underpinnings andempirical illustrations*.*European Journal of Information Systems*.
95. Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2007). *Beyond change management: A multilevelinvestigation of contextual and personal influences on employees' commitmentto change*.*Journal of Applied Psychology*.
96. Honda G., & Martin, K. (2002). *The essential guide to internet business technology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

97. Hoskisson RE. (2007). *Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy*. *Academy of Management Journal*
98. Hutchinson, Karise, Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. (2007). *Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers*. *Journal of International Marketing*.
99. Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). *A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part 1*, *Journal of Business Strategy*.
100. James Matthewson (2012), *e-Business - A Jargon-Free Practical Guide*, Routledge, Jun 14
101. Jennings N. R., P. Faratin, Norman, T. J O'Brien. P. and Odgers, B. R. *Autonomous agents for business process management*, *Int. J. Appl. Artif. Intel.* 14 (2000).
102. Jin, Z. (2009). *Organizational innovation and virtual institutes*. *Journal of Knowledge Management*.
103. Kajan, Ejub (2012), *Handbook of Research on E-Business Standards and Protocols: Documents, Data and Advanced Web Technologies: Documents, Data and Advanced Web Technologies*, IGI Global, Feb 29
104. Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing: Activebook 2.0*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
105. Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review*, December 79
106. Kotzab, H., Skjoldager, N., & Vinum, T. (2003). *The development and empirical validation of an e-based supply chain strategy optimization model*. *Industrial Management & Data Systems*.
107. Kwon, T.H. and R.W. Zmud, *Unifying the fragmented models of information systems implementation*, in *Critical Issues in Information Systems Research*, R.J. Boland and R.A. Hirschheim, Editors. 1987, John Wiley & Sons Ltd
108. Lancaster, G., & Reynolds, P., (2004). *Marketing*. New York: Palgrave Macmillan
109. Lee, In (2012), *Mobile Applications and Knowledge Advancements in E-Business*, Idea Group Inc (IGI), Aug 31

110. Lee, In (2013), *Trends in E-Business, E-Services, and E-Commerce: Impact of Technology on Goods, Services, and Business Transactions: Impact of Technology on Goods, Services, and Business Transactions*, IGI Global, Sep 30
111. Lei, D. T. (2007). *Competence building, technology fusion, and competitive advantage: The key roles of organizational learning and strategic alliances*. International Journal of Technology Management.
112. Leslie, K., Loch, M. A., & Schaninger, W. (2006). *Managing Your Organization by the Evidence, The McKinsey Quarterly*.
113. Lord, P., Mary, A. and Kristy, B., (2012), *Managing e-Business Security Challenges*, An Oracle White Paper, U.S.A.: Oracle Corporation.
114. M. Scarborough, J. Spatarella, *Getting behind the business of electronic commerce*, Journal of Cash Management (1998),.
115. MacGregor, R.C., "Attitudes of Small Business to the implementation and use of IT: are we basing EDI design initiatives for small business on myths?". Electronic Commerce for Trade Efficiency and Effectiveness, Ninth conference on EDI-IOS, (2006).
116. MacGregor, R.C., D.J. Bunker, and P. Waugh. *Electronic Commerce and Small/Medium Enterprises (SMEs) in Australia: an Electronic Data Interchange (EDI) Pilot Study*. in *Eleventh Bled*. (2008). Bled, Slovenia.
117. Mahadevan, B. (2000). *Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy*. California Management Review 42/4 (Summer).
118. Mahadevan, B. (2010). *Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy*. California Management Review 42/4 (Summer).
119. Malone, T.W., Crowston, K., Lee, J., Pentland, B., Dellarocas, C., Wyner, G., Quimby, J., Osborn, C.S, Bernstein, A., Herman, G., Klein, M., O'Donnell, E. (1999) *Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes*, Management Science
120. Markides, C. (2008). *Strategic innovation in established companies*. Sloan Management Review, p.24.
121. Markus, M.L., "Power, Politics, and MIS Implementation". Communications of the ACM, (1983). 26(6(June)).

122. Mason, R., Culnan, M., Ang, S., and Mason, F., *Privacy in the Age of the Internet*, in G. Dickson and G. DeSantis (Eds.), *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001.
123. Matthyssens & Van den Bulte (2004); *Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain*; Long Range Planning; No 1;
124. Mayo, A., & Nohria, N., (2005). *Zeitgeist Leadership*, Harvard Business Review, October 83.
125. McKay, J., A. Prananto, and P. Marshall. *E-Business maturity: the SOG-e Model*. in ACIS. (2010). Brisbane, Australia.
126. McKay, J., Marshall, P., (2004). *Strategic Management of e-Business*. John Wiley & Sons.
127. Metes, G., Gundry, J. and Bradish, P. (2008) *Agile Networking: Competing through the Internet and Intranets*, Upper Saddle River NJ: PrenticeHall.
128. MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. and ALLEN, J., (2005). *The entrepreneur's business model: towards a unified perspective*. *Journal of Business Research*.
129. Mukherjee, A. and Nath, P., (2007), "Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory," *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10,
130. Nath, R., Hjelm, K., Sakaguchi, T. and Schultz, M. (2008). *Electronic Commerce and the Internet: Issues, Problems and Perspectives*, *International Journal of Information Management*,
131. Newbert, S.L. (2008). "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*", vol. 29, issue 7,
132. Nolan, "Managing the Crisis in Data Processing". *Harvard Business Review*, (2009). 5(2 (March-April)).
133. Николоски, Т. (2000) *Психологија на статистиката*, Филозофски факултет, Просветно дело, Скопје
134. Olsen & Ellram (2007); *A Portfolio Approach to supplier relationships' Industrial Marketing*, p.14.

135. Orlikowski, W.J., "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated change Perspective". Information systems Research, (2006).
136. Osborn, R.N. and Hagedoorn, J., *The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks*, Academy of Management Journal 40, (2007).
137. Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of AIS, 2005.
138. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012) *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15 Bled Electronic Commerce Conference, June 2002.
139. Ozer, Muammer. (2002). *The role of flexibility in online business*. Business Horizons 45/1 (January-February).
140. Palmer, Daniel E. (2010), *Ethical Issues in E-Business: Models and Frameworks: Models and Frameworks*, Idea Group Inc (IGI), May 31
141. Pastore, S., Boccato, C., Galliani, M., Nobili, L., Lazzaretto, E. (2008). "Implementations of the Web 2.0 Phenomenon and Its Technologies for Science Outreach and Communication in the Research Network". Proceedings of 3rd Int. Conference on Internet and Web Applications and Services, 2008. ICIW '08 (8-13 June 2008), IEEE Computer Society,
142. Peter Weill, Michael Vitale (2013), *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*, Harvard Business Press, Dec 30
143. Peteraf, M. A. (2003). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, p.53
144. Peterovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D. (2001) *Developing Business Models for eBusiness*, International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, October 31. – November 4.
145. Peterson, K., Handfield, R., and Ragatz, G., *A model of successful supplier integration into new product development*, Journal of Product Innovation Management 20, (2003).
146. Philips, P. A., Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*.
147. Porter, M. 2001. "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*", vol. 12(S),

148. Porter, M. E. (2005). *“Competitive Advantage”*, New York: Free Press.
149. Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M.(2013). *Management* (3 ed.). Sydney: Pearson Education, Harper Collins, London.
150. Roger Miller, Frank Cross (2012), *The Legal Environment Today: Business In Its Ethical, Regulatory, E-Commerce, and Global Setting*, Cengage Learning, Jan 1
151. Rogers, *Diffusion of Innovations*. Fourth ed. (1995), New York: The Free Press.
152. S. Sun, A. Kumar and J. Yen, Merging workflows: *A new perspective on connectingbusiness processes*, Dec. Sup. Sys. 42 (2006).
153. Salo, J. and Karjaluoto, H., (2007), *“A conceptual model of trust in the online environment,”* Online Information Review, Vol. 31, No. 5.
154. Sanjay Mohapatra (2012), *E-Commerce Strategy: Text and Cases*, Springer Science & Business Media, Jun 30
155. Sceats, M. (2014). *Search Engine Marketing Benefits "It's Online Marketing That Works!"*. *Viz Marketing*. Retrieved November 25, (2004)
156. Segil, L. (2004). The eight golden rules of alliances. *FinancialExecutive Magazine & Business Week Online*.
157. Секуловска, X., Башевска-Ѓоргиевска, M., (2008) *Маркетинг истражување-информативен институт за маркетинг менаџмент*, Скопомски факултет - Скопје
158. Shalhoub, Z. K., (2006), *“Trust, privacy, and security in electronic business: The case of the GCC countries,”* Information Management and Computer Security, Vol. 14, No. 3.
159. Shareef, Mahmud Akhter (2009), *Proliferation of the Internet Economy: E-Commerce for Global Adoption, Resistance, and Cultural Evolution: E-Commerce for Global Adoption, Resistance, and Cultural Evolution*, IGI Global, Mar 31
160. Sharon, H., (2005), *Engineering e-Business Applications for Security, Symposium on Information Systems Assurance Integrity*, Canada: Privacy.
161. Shaw, J., *Doing Business in the Information Age: Electronic Commerce, EDI & Electronic Reengineering*. (1995): Electronic Commerce Strategies, Inc.
162. Sheth,A.,W.M.P.van,der,Aalst., and I.B.Arpinar, (2009).*Processes driving the networked economy*, IEEE Concurrency 7

163. Silver, M.S., M.L. markus, and C.M. Beath, "*The Information Technology Interaction Model: A Foundation for The MBA Core Course*". MIS Quarterly, (1995).
164. Slater, S., & Olson, E. (2011). *Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis*. *Strategic Management Journal*, 22,
165. So, W. C. and Sculli, D., (2002), "*The role of trust, quality, value and risk in conducting e-Business,*" *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102, No. 9.
166. Spanos, Y., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). *Strategy and industry effects on profitability: Strategic Management Journal*, 25(2).
167. Srinivasan, S., 2004, "*Role of trust in e-Business success,*" *Information Management and Computer Security*, Vol. 12, No. 1.
168. Stephen. Chen, *Strategic Management of e-Business*, Wiley; 2 edition (November 30, 2004)
169. Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. and Purdie, T. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*. (2ndEd). London: John Wiley & Sons.
170. Strader, T.J., F.-R. Lin, and M.J. Shaw, "*Business-tobusiness electronic commerce and convergent assembly supply chain management*". *Journal of Information Technology*, (2009). 14.
171. Sweeney, S. (2010). *The e-Business Formula for Success: How to Select the right e-Business Model, Web Site Design, and Online Promotion Strategy for Your Business*. Maximum Press.
172. Swen Beyer (2010), *Supply Chain Performance Measurement & E-Business Supply Chain Management: Including a Practical Excursus on the Intel Case*, GRIN Verlag
173. Tawfik Jelassi, Albrecht Enders (2008), *Strategies for E-business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce : Concepts and Cases*, Pearson Education
174. Tetteh, E. and Burn, J.M. (2001) *Global strategies for SME-Business: applying the S-M-A-L-L framework*, *Journal of Logistics and Information Management*, Vol. 1.

175. Thomas, Brychan (2010), *E-Commerce Adoption and Small Business in the Global Marketplace: Tools for Optimization: Tools for Optimization*, IGI Global, Jan 31
176. Thomas, Brychan (2010), *E-Commerce Adoption and Small Business in the Global Marketplace: Tools for Optimization: Tools for Optimization*, IGI Global, Jan 31
177. Timmers, *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business to Business Trading*. (2009), Chichester: Wiley.268.
178. Timmers, Paul. (2008). *Business models for electronic markets*.*Electronic Markets*8/2 (July): 3-8.
179. Treacy, M., F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, (2005).
180. Trepper, C. (2010). *E-Commerce Strategies: Mapping Your Organization's Success in Today's Competitive Marketplace*. Microsoft Press
181. Turban, E., et al., *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. (2002), Upper Saddle River: Prentice Hall.
182. Vasilis, K.,(2006), "Dealing with internet risk," Journal of Internet Security, Vol. 3, No. 1.
183. Verisign Inc., (2008), "Security and trust: The backbone of doing business over the Internet," VeriSign's Whitepapers, <http://www.verisign.com.au/ssl/ssl-information.../trust.../security-trust.pdf>.
184. Weill, P., Vitale, M.R. (2010) *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press.
185. Weill, Peter, and Michael, R. Vitale. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.
186. Wilkins, L., P.M.C. Swatman, and T. Castleman. *Electronic Commerce as Innovation - a Framework for Interpretive Analysis*. in *13th Bled International Electronic Commerce Conference*. (2000). Bled, Slovenia.
187. Willcocks, L., Sauer, C. and Associates (2000). *Moving to E-Business*, Random House Business Books

188. Winch, G. and Joyce, P., (2006), "*Exploring the dynamics of building, and losing, consumer trust in B2C e-Business,*" International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 34, No. 7.
189. Wiseman, C., *Strategic Information Systems*. 2008, Homewood, IL: Irwin.
190. www.aec.mk/index.php?option=com_content&view=category&id=48&Itemid=91&lang=mk&limitstart=10
191. www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=27
192. Y. E. Chan, "*IT value: The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures,*" J. Manage. Inf. Syst., vol. 16, (2000).
193. Zand, D.E. and R.E. Sorensen, "*Theory of change and the effective use of Management Science*". *Administrative Science Quarterly*, 1975. 20(4).
194. Zheng Qin (2010), *Introduction to E-commerce*, Springer Science & Business Media, Jun 30

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Интервју со компании

1. Од кога имате воведено е-бизнис во Вашето работење?
2. Која беше причината за воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?
3. Дали имате формална стратегија за работењето на е-бизнисот во Вашето трговско друштво?
4. Набројте ги надворешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско друштво?
5. Набројте ги внатрешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско друштво?
6. Според Вас, кои финансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?
7. Според Вас, кои нефинансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?
8. Според Вас, кои се бариерите за воведување на е-бизнис во Република Македонија?
9. Набројте некои постигнати предности во Вашето претпријатие со воведувањето на е-бизнисот?
10. Дали сметате дека со воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие се зголеми конкуренцијата?

Трговско дриштво 1

1. Од кога имате воведено е-бизнис во Вашето работење?

Е-бизнис имаме воведено од 2010 година.

2. Која беше причината за воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Природата на нашата дејност и големата примена на интернетот во земјава неизбежно бараше воведување на е-бизнис во претпријатието.

3. Дали имате формална стратегија за работењето на е-бизнисот во Вашето трговско дриштво?

Имаме формална стратегија и таа се ревидира три до четири пати во годината. Имаме мал и надежен тим што постојано изнаоѓа начин за подобрување на работењето, како на претпријатието, така и на нашите клиенти.

4. Набројте ги надворешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Подобра SEO-оптимизацијата, зголемување на угледот на претпријатието, стекнување на конкурентска предност, зголемување на онлајн комуникацијата со потрошувачите/партнерите.

5. Набројте ги внатрешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Пренесувањето на квалитетна информација со која располагаме ни беше комуникациска цел од почеток, а другите се надоврзува на неа, директната тесно таргетирана маркетинг-комуникација.

6. Според Вас, кои финансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Значајно се намалија трошоците за рекламирање, а со тоа и вкупните трошоци.

7. Според Вас, кои нефинансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Се зголеми лојалноста на посетителите на веб-страницата и на нашите клиенти – партнери за брза и точна информација.

8. Според Вас, кои се бариерите за воведување на е-бизнис во Република Македонија?

Генерален проблем е неинформираноста за придобивките од воведувањето на е-бизнисот, стереотипот на организационата поставеност, неприфаќање на новитети од страна на вработените.

9. Набројте некои предности постигнати во Вашето претпријатие со воведувањето на е-бизнис?

Ефикасна и ефективна комуникација меѓу самите вработени, клиентите и партнерите, достапност на услугите 24/7, можност клиентите, партнерите во секое време да остават свој коментар и на тој начин да се следи нивната сатисфакција за да може да се преземат навремени корективни мерки.

10. Дали сметате дека со воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие се зголеми конкуренцијата?

Дефинитивно, да. Постојано се трудиме во нашето портфолио да има современи услуги што ќе ги следат потребите на клиентите и потрошувачите, а се трудиме и работиме на нови што ќе создадат подобар квалитет на животниот стил, како на обичните граѓани, така и на претпријатието во потрага за брза и точна информација.

Трговско дриштво 2

1. Од кога имате воведено е-бизнис во Вашето работење?

Примената на информатичко-комуникациската технологија е од самиот старт на претпријатието. Современите трендови во делот на дигитализација и обработка се инкорпорирани кај дел од нашите процеси. Не застануваме тука, постојано се следат новитетите и дел стануваат секојдневие за нас.

2. Која беше причината за воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Можностите што ги нуди современата технологија се големи, особено за зголемување на продуктивноста на вработените. Деталниот приказ на сите бизнис-процеси и нивното следење е многу важен за менаџментот за да може проактивно да се вклучи во нив за нивно успешно затворање. Тука се разбира се и различните опции и бесплатни комуникациски алатки, како и лични организатори.

3. Дали имате формална стратегија работењето на за е-бизнисот во Вашето трговско дриштво?

Стратегијата на е-бизнисот е составен дел од бизнис-планот на претпријатието и таа подлежи на сите процедури и контроли при нејзино дефинирање, со конкретен акционен план за реализација, како и со контрола на нејзината успешност.

4. Набројте ги надворешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Работиме во динамични услови на стопанисување каде што иновативноста е голема конкуретска предност, а конкуренцијата постојано се зголемува, како од компании кои се домашни

5. Набројте ги внатрешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Намалување на трошоците, поголема продуктивност на вработените.

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

6. Според Вас, кои финансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнисот во Вашето трговско друштво?

Намалување на трошоците.

7. Според Вас, кои нефинансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Грижа за корисници, меркетинг-комуникација, задоволство на потрошувачите.

8. Според Вас, кои се бариерите за воведување на е-бизнис во Република Македонија?

Слабата куповна моќ и недовербата.

9. Набројте некои предности постигнати во Вашето претпријатие со воведувањето на е-бизнис?

Ширење на дејноста, поголем обрт и прилив на средства.

10. Дали сметате дека со воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие се зголеми конкуренцијата?

Да, се отвораат нови можности и се шири пазарот.

Трговско дриштво 3

1. Од кога имате воведено е-бизнис во Вашето работење?
Од 2004.
2. Која беше причината за воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?
Поедноставување на процедурите и монетизација.
3. Дали имате формална стратегија за е-бизнис работењето во Вашето трговско дриштво?
Да.
4. Набројте ги надворешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?
Барањето на пазарот.
5. Набројте ги внатрешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?
Оптимизација и контрола.
6. Според Вас, кои финансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?
Намалување на трошоците/оптимизирање на ресурсите.
7. Според Вас, кои нефинансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?
Организирање на ресурсите.
8. Според Вас, кои се бариерите за воведување на е-бизнис во Република Македонија?
Иницијатива.
9. Набројте некои предности постигнати во Вашето претпријатие со воведувањето на е-бизнис?
Оптимизација на процесите (внатрешни/надворешни), планирање на ресурси (внатрешни/надворешни), воведување, следење на проекти (внатрешно/надворешно), водење на кампањи (процес на предлагање/одобрување/извршување)
10. Дали сметате дека со воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие се зголеми конкуренцијата?

Трговско дриштво 4

1. Од кога имате воведено е-бизнис во Вашето работење?

Нашето претпријатие е основано во 2001 година, на почеток со скромни активности што се однесува за воведувањето на е-бизнисот, но сепак постои од самиот почеток.

2. Која беше причината за воведување на е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Како ИКТ-компанија, воведувањето на е-бизнисот е природен процес, неизбежност за да можеме да опстанеме во дејноста во која работиме. Прашање е само колку сме во можност да ги водиме промените во дејноста како компанија.

3. Дали имате формална стратегија за работењето на е-бизнисот во Вашето трговско дриштво?

Формална стратегија имаме, ИКТ-пазарот е толку динамичен што не може претпријатието стихично да функционира без дефинирана стратегија што е надолнување на зацртаната визија и мисија на компанијата.

4. Набројте ги надворешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Потребите на нашите клиенти го наметнаа унапредувањето на нашитето работење. Еден од клучните делови е, се разбира, е-бизнисот. Квалитетното, продуктно и услужно портфолио со непосредна комуникација со клиентите е клучот за успехот.

5. Набројте ги внатрешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско дриштво?

Нудиме целосно интегрирани информациско-комуникациски системи и тие се дел и од нашата секојдневна работа, како за олеснување на сите наши процеси, така и за тестирање, нивен развој во скалабилни решенија што ќе бидат предводници во дејноста.

6. Според Вас, кои финансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Најизразено е во секторот за маркетинг, буџетите за маркетинг се намалени, а ефектите се поголеми, свесноста за брендот е многу поголема, од кога почна да се користи интернет-маркетингот сè помалку се користат традиционалните медиуми, а сè поголема е интерактивноста со клиентите.

7. Според Вас, кои нефинансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Драстично се зголеми мотивацијата на клиентите и јавноста за јавна поделба на своите искуства во врска со интернет-заштитата, енергетската ефикасност.

Трговско друштво 5

1. Од кога имате воведено е-бизнис во Вашето работење?

Е-бизнис имаме воведено од 2010 година.

2. Која беше причината за воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие?

Природата на нашата дејност и големата примена на интернетот во земјава неизбежно бараше воведување на е-бизнис во нашето претпријатие.

3. Дали имате формална стратегија за работењето на е-бизнисот во Вашето трговско друштво?

Имаме формална стратегија и таа се ревидира три до четири пати во годината. Имаме мал и надежен тим што постојано изнаоѓа начин за подобрување на работењето и на претпријатието и на нашите клиенти.

4. Набројте ги надворешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Подобра SEO-оптимизацијата, зголемување на угледот на компанијата, стекнување на конкурентска предност, зголемување на онлајн комуникацијата со потрошувачите/партнерите.

5. Набројте ги внатрешните фактори што влијаеја за да воведете е-бизнис во Вашето претпријатие?

Пренесувањето на квалитетна информација со која располагаме ни беше комуникациска цел од почеток, а другите се надоврзува на неа, директната тесно таргетирана маркетинг-комуникација.

6. Според Вас, кои финансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Значајно се намалија трошоците за рекламирање, а со тоа и вкупните трошоци.

7. Според Вас, кои нефинансиски фактори се подобрија со воведување на е-бизнис во Вашето трговско друштво?

Се зголеми лојалноста на посетителите на веб-страницата и на нашите клиенти – партнери за брза и точна информација.

8. Според Вас, кои се бариерите за воведување на е-бизнис во Република Македонија?

Генерален проблем е неинформираноста за придобивките од воведувањето на е-бизнисот, стереотипот на организационата поставеност, неприфаќање на новитети од страна на вработените.

9. Набројте некои предности што се постигнати во Вашето претпријатие со воведувањето на е-бизнис?

Ефикасна и ефективна комуникација меѓу самите вработени, клиентите и партнерите, достапност на услугите 24/7, можноста клиентите – партнерите во секое време да остават свој коментар и на тој начин да се следи нивната сатисфакција за да може да се преземат навремени корективни мерки.

10. Дали сметате дека со воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие се зголеми конкуренцијата?

Дефинитивно, да. Постојано се трудиме во нашето портфолио да има современи услуги што ќе ги следат потребите на клиентите и потрошувачите, а се трудиме и работиме на нови што ќе создадат подобар квалитет на животниот стил, како на обичните граѓани, така и на компанијата во потрага за брза и точна информација.

Прилог 2 Прашалник за истражување

Анкетниот прашалник е наменет за деловните субјекти во Република Македонија. Целта на истражувањето е да се утврди со воведувањето на е-бизнис влијанието врз конкуренцијата. Податоците добиени од истражувањето ќе бидат искористени исклучиво за научни цели и анкетата е анонимна.

Ќе Ве замолам да го пополните анкетниот прашалник кој нема да Ви одземе повеќе од 5 минути. После одговорот на Вашите прашања притиснете Submit. Прашалникот е достапен на следниот линк:

1. Работам во претпријатие со вработени:

До 10 10-49 50-249

2. Пазарниот опсег (одбележете ги сите во кои работите)

Локален Национален Интернационален

3. Вашето претпријатие користи информатика-комуникациска опрема/интернет во секојдневното работење.

Да Не

4. Дали Вашето претпријатие користи информатика-комуникациска опрема во своите производно/услужни процеси.

Да Не

5. Какви се Вашите производи/услуги.

Физички Електронски Физички/електронски

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Внатрешно финансиски фактори

6. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за намалување на трошоците во работата на скала од 1 до 5, каде е 1 е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се намалува трошокот при дистрибуција					
Се намалува трошокот на залихи					
Се намалува трошокот во производство/услуга					
Се намалува трошокот при организација на набавка					
Се намалува трошокот за рекламирање					
Се намалуваат вкупните трошоци					
Се намалуваат фиксните трошоци					
Се намалуваа маргиналните трошоци					
Се намалуваа опортунитетите трошоци					
Се намалени вкупните трошоци					

7. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на профитабилноста на скала од 1 до 5, каде е 1 е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се зголемува стапката на принос на вкупно вложени средства					
Се зголемува стапката на принос на сопствени средства					
Се зголемува продажбата поради зголеменото работно време					
Се зголемува коефициентот на ефикасност					
Се зголемува стапката на нето добивка					
Се зголемува стапката на деловна добивка					
Се зголемува вкупниот приход					

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

8. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на обемот на продажба на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се подобрува подготовката за понудата продажба					
Се подобрува идентификацијата за потребите на потрошувачите					
Се подобрува таргетирање на потрошувачите					
Се подобрува дополнителната бесплатна промоција и продажба преку интернет пребарувачите (google, yahoo, bing)					
Се зголемува продажбата поради интернет поттикнување на продажбата					
Се зголемува продажбата поради зголеменото работно време					
Се зголемува продажбата поради сугестивни производи/услуги					
Се подобрува проекцијата за продажба					
Се зголемува продажниот асортиман					
Се зголемува вкупната продажба					

Внатрешно нефинансиски фактори

9. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на грижата за корисници на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Ја зголемува мотивацијата на потрошувачите/партнерите за јавна поделба на своите искуства					
Можност за оценка на производот/услугата					
Се зголемуваат исполнувањата на повисок степен на барањата на потрошувачите/деловните партнери					
Се зголемува лојалноста на потрошувачите/партнерите					
Се откриваат причините на незадоволството на потрошувачите/партнерите					
Се зголемува довербата кај потрошувачите/партнерите					

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

10. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на маркетинг комуникацијата на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се зголемува он-лине комуникацијата со потрошувачите/партнерите					
Се подобрува остварувањето на маркетинг целите					
Се зголемува директната маркетинг комуникација					
Се подобрува SEO оптимизацијата					
Се подобрува угледот на брендот					
Се зголемува тесно таргетираната маркетинг комуникација					

11. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на продуктивноста на вработените на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се подобрува внатрешната комуникација					
Се зголемува координацијата помеѓу вработените					
Се зголемува синхронизацијата помеѓу вработените					
Се зголемува вертикалната комуникација					
Се зголемува организациската ефикасност					
Се зголемува хоризонталната комуникација					
Се зголемува организациската ефективност					
Вработените имаат јасна слика за придобивките од воведување на е-бизнис					

12. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за ширење на дејноста на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се зголемува можноста за поврзување со други деловни субјекти					
Се идентификуваат потреби за нови производи/услуги					
Се зголемува асортиманот на производи/услуги					
Нема потреба од големи залихи – се намалува врзување на капитал					

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

13. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на работното време/место на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се зголемува ефективно времетраењето на продажбата 24/7					
Се намалува зависноста од локацијата на продажен објект					
Се намалува времетраењето на процесот на продажба (потенцијален купувач-купувач)					
Се зголемува развојот на пазарот					
Се зголемува развојот на производителите/услугите					
Се зголемува диверзификацијата на пазарот					
Се подобрува позиционирањето на пазарот					
Се овозможува услужување на повеќе потрошувачи во исто време од различни места					
Се зголемува пазарниот удел на е-пазарот					

Нефинансиско внатрешни фактори

14. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на задоволството на деловните потрошувачите/деловните партнери на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Потрошувачите/партнерите имаат важна улога во бизнисот					
Се зголемува мотивацијата на потрошувачите/партнерите за јавна поделба на своите искуства					
Можност за оценка на производот/услугата					
Се зголемуваат исполнувањата на повисок степен на барањата на потрошувачите/деловните партнери					
Се зголемува лојалноста на потрошувачите/партнерите					
Се откриваат причините на незадоволството на потрошувачите/партнерите					
Се зголемува довербата кај потрошувачите/партнерите					
Се подобрува позиционирањето на пазарот					
Се зголемува пазарниот удел на е-пазарот					

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

15. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на техничката зрелост на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Приватност					
Сигурност					
Рентабилност					
Флексибилност					
Употребливост					
Прилагодување					
Рационализација					
Надградливост					
Интеграција на постојни апликации/бизнис процеси					

Нефинансиско надворешни фактори

16. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на плаќањето преку интернет на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Плаќањето е брзо и едноставно					
Плаќањето може да се изврши од секаде и во секое време каде има интернет					
Безбедноста за интернет плаќање е голема					
Приватноста преку интернет плаќање е голема					

17. Рангирајте го влијанието на воведување на е-бизнис во Вашето претпријатие за зголемување на уделот на е-пазарот на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Се зголемува пристапот до интернет потрошувачите					
Се зголемува пристапот до интернет партнерите					
Се зголемува продажбата поради зголеменото работно време					
Се зголемува развојот на пазарот					
Се зголемува развојот на производителите/услугите					
Се зголемува диверзификацијата на пазарот					
Се подобрува позиционирањето на пазарот					
Се идентификуваат најпрофитабилните потрошувачи/партнери					
Се зголемува пазарниот удел на е-пазарот					

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

18. Рангирајте го влијанието на следниве фактори во Вашето претпријатие за зголемување конкуренцијата на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Трошоци во работата					
Обемот на продажба					
Се подобрува таргетирање на потрошувачите					
Профитабилноста					
Уделот на е-пазарот					
Работно време/место					
Продуктивност на вработените					
Плаќање преку интернет					
Ширење на дејноста					
Задоволство на потрошувачите/деловните партнери					
Маркетинг комуникација					
Техничка зрелост					
Грижа за корисниците					

Менаџерски став/согласност

19. Рангирајте го Вашиот став на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Воведувањето на е-бизнис е успешно					
Претпријатието ги постигнува целите и мисијата со воведување на е-бизнис					
Се подобрува таргетирање на потрошувачите					
Профитабилноста					
Уделот на е-пазарот					
Работно време/место					
Продуктивност на вработените					
Плаќање преку интернет					
Ширење на дејноста					
Задоволство на потрошувачите/деловните партнери					
Маркетинг комуникација					
Техничка зрелост					
Грижа за корисниците					

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

20. Рангирајте го нивото на согласност на следниве искази поврзани за Вашата е-бизнис стратегија на скала од 1 до 5, каде е 1е недоволно 5 одлично.

	1	2	3	4	5
Во нашето претпријатие има формална е-бизнис стратегија Врвниот менаџмент има важна улога во формирањето на е-бизнис стратегија					
Во нашето претпријатие има формална е-бизнис стратегија					
Има рефлектирање на стратегиското размислување и визија					
Елаборирано е соодветната алокација на ресурси					
Елабориран е маркетинг планот					
Елабориран е нашиот план за потрошувачите/партнерите					
Елаборирано е за изборот на технологијата					
Елаборирани се очекувањата на вработените					

21. Колку време го имате воведено е-бизнисот.

О помалку од 1 година О 1-2 години О над 2 години

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Прилог 3 Индекси за адекватност на моделот

Хи квадрат

Уделот на е-пазарот * Плаќање преку интернет Crosstabulation

			Плаќање преку интернет					Total
			1	2	3	4	5	
Уделот на е-пазарот	2	Count	1	6	14	0	0	21
		% within Плаќање преку интернет	100,0%	50,0%	18,4%	,0%	,0%	16,7%
	3	Count	0	0	22	23	1	46
		% within Плаќање преку интернет	,0%	,0%	28,9%	74,2%	16,7%	36,5%
	4	Count	0	5	30	8	4	47
		% within Плаќање преку интернет	,0%	41,7%	39,5%	25,8%	66,7%	37,3%
	5	Count	0	1	10	0	1	12
		% within Плаќање преку интернет	,0%	8,3%	13,2%	,0%	16,7%	9,5%
Total		Count	1	12	76	31	6	126
		% within Плаќање преку интернет	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Хи-квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,572 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	50,982	12	,000
Linear-by-Linear Association	1,821	1	,177
N of Valid Cases	126		

a. 13 cells (65.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Симетрични мерења

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,511	,000
N of Valid Cases		126	

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Трошоци на работа * Обемот на продажба

			Обемот на продажба					Total
			1	2	3	4	5	
Трошоци на работа	2	Count	1	0	22	0	0	23
		% within Обемот на продажба	100,0%	,0%	42,3%	,0%	,0%	18,3%
	3	Count	0	15	12	28	0	55
		% within Обемот на продажба	,0%	60,0%	23,1%	62,2%	,0%	43,7%
	4	Count	0	10	18	17	3	48
		% within Обемот на продажба	,0%	40,0%	34,6%	37,8%	100,0%	38,1%
Total		Count	1	25	52	45	3	126
		% within Обемот на продажба	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,932 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	57,519	8	,000
Linear-by-Linear Association	2,437	1	,119
N of Valid Cases	126		

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,932 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	57,519	8	,000
Linear-by-Linear Association	2,437	1	,119
N of Valid Cases	126		

a. 7 cells (46.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

Симетрични мерења

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,529	,000
N of Valid Cases	126	

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Прилог 4 АНОВА

Тест на хомогеност на варијансата

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Намалување на трошоците	1,414	2	123	,247
Зголемување на профитабилноста	,735	2	123	,482
Зголемување на продажбата	1,515	2	123	,224
Зголемување грижа за корисниците	,114	2	123	,893
Зголемување на маркетинг	1,046	2	123	,354
Зголемување на продуктивноста	,483	2	123	,618
Ширење на дејноста	,661	2	123	,518
Зголемување на работното време	,222	2	123	,801
Зголемување на задоволството	,280	2	123	,756
Зголемување на техничка зрелост	3,678	2	123	,028
Зголемување на плаќањето	14,627	2	123	,000
Зголемување на уделот	2,307	2	123	,104
Зголемување на конкуренцијата	,021	2	123	,979
Сгласност со изказите за воведувањето на е-бизнис	,313	2	123	,732
Согласност со изказите за е- бизнис стратегија	2,733	2	123	,069

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Аноа за главните прашања

		АНОВА				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Намалување на трошоците	Between Groups	38,183	2	19,092	1,477	,232
	Within Groups	1590,357	123	12,930		
	Total	1628,540	125			
Зголемување на профитабилноста	Between Groups	40,957	2	20,478	2,054	,133
	Within Groups	1226,512	123	9,972		
	Total	1267,468	125			
Зголемување на продажбата	Between Groups	8,177	2	4,088	,157	,855
	Within Groups	3193,982	123	25,967		
	Total	3202,159	125			
Зголемување грижа за корисниците	Between Groups	3,912	2	1,956	,211	,810
	Within Groups	1139,366	123	9,263		
	Total	1143,278	125			
Зголемување на маркетинг	Between Groups	43,458	2	21,729	3,754	,026
	Within Groups	711,915	123	5,788		
	Total	755,373	125			
Зголемување на продуктивноста	Between Groups	2,875	2	1,438	,106	,899
	Within Groups	1665,093	123	13,537		
	Total	1667,968	125			
Ширење на дејноста	Between Groups	17,434	2	8,717	1,826	,165
	Within Groups	587,106	123	4,773		
	Total	604,540	125			
Зголемување на работното време	Between Groups	10,630	2	5,315	,589	,557
	Within Groups	1110,576	123	9,029		
	Total	1121,206	125			
Зголемување на задоволството	Between Groups	68,143	2	34,072	2,379	,097
	Within Groups	1761,516	123	14,321		
	Total	1829,659	125			
Зголемување на техничка зрелост	Between Groups	13,106	2	6,553	,708	,495
	Within Groups	1138,322	123	9,255		
	Total	1151,429	125			
Зголемување на плаќањето	Between Groups	10,110	2	5,055	1,315	,272
	Within Groups	472,747	123	3,843		

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

	Total	482,857	125			
Зголемување на уделот	Between Groups	10,146	2	5,073	,259	,772
	Within Groups	2407,283	123	19,571		
	Total	2417,429	125			
Зголемување на конкуренцијата	Between Groups	28,678	2	14,339	,478	,621
	Within Groups	3689,679	123	29,997		
	Total	3718,357	125			
Сгласност со изказите за воведувањето на е- бизнис	Between Groups	101,234	2	50,617	1,872	,158
	Within Groups	3326,424	123	27,044		
	Total	3427,659	125			
Согласност со изказите за е-бизнис стратегија	Between Groups	161,109	2	80,554	5,470	,005
	Within Groups	1811,336	123	14,726		
	Total	1972,444	125			

Дескриптивни показатели

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						Се намалува трошокот во производството	Физички		
	Електронски	8	2,50	,535	,189	2,05	2,95	2	3
	Физички/електронски	94	3,43	,898	,093	3,24	3,61	2	5
	Total	126	3,39	,876	,078	3,23	3,54	1	5
Се намалуваат вкупните	Физички	24	3,33	,816	,167	2,99	3,68	2	4
	Електронски	8	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

трошоци	Физички/електронски	94	3,49	,877	,090	3,31	3,67	2	5
	Total	126	3,49	,846	,075	3,34	3,64	2	5
Се зголемува продажбата поради зголемување на работното време	Физички	24	3,79	,588	,120	3,54	4,04	2	5
	Електронски	8	4,25	,707	,250	3,66	4,84	3	5
	Физички/електронски	94	3,51	,852	,088	3,34	3,69	2	5
	Total	126	3,61	,819	,073	3,47	3,76	2	5
Се зголемува стапката на нето добивка	Физички	24	3,38	,576	,118	3,13	3,62	2	4
	Електронски	8	3,25	1,488	,526	2,01	4,49	2	5
	Физички/електронски	94	3,70	,701	,072	3,56	3,85	3	5
	Total	126	3,61	,759	,068	3,48	3,74	2	5
Се подобрува таргетирањето на потрошувачите	Физички	24	3,38	,711	,145	3,07	3,68	2	5
	Електронски	8	3,50	,535	,189	3,05	3,95	3	4
	Физички/електронски	94	3,35	,599	,062	3,23	3,47	2	4
	Total	126	3,37	,615	,055	3,26	3,47	2	5
Продаж106	Физички	24	3,08	,776	,158	2,76	3,41	2	5
	Електронски	8	3,00	1,069	,378	2,11	3,89	2	4
	Физички/електронски	94	3,47	,900	,093	3,28	3,65	2	5
	Total	126	3,37	,900	,080	3,21	3,52	2	5
Се откриваат причиние за незадоволство на потрошувачите	Физички	24	3,58	,717	,146	3,28	3,89	1	4
	Електронски	8	2,63	,744	,263	2,00	3,25	2	4
	Физички/електронски	94	3,40	,846	,087	3,23	3,58	2	5

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

	Total	126	3,39	,839	,075	3,24	3,54	1	5
Се зголемува директната маркетинг комуникација	Физички	24	3,75	,442	,090	3,56	3,94	3	4
	Електронски	8	3,88	,354	,125	3,58	4,17	3	4
	Физички/електронски	94	3,46	,698	,072	3,31	3,60	2	5
	Total	126	3,54	,653	,058	3,42	3,65	2	5
Се зголемува теснотаргетиран ата маркетинг комуникација	Физички	24	3,88	,537	,110	3,65	4,10	2	5
	Електронски	8	2,63	,744	,263	2,00	3,25	2	4
	Физички/електронски	94	3,36	,914	,094	3,17	3,55	2	5
	Total	126	3,41	,888	,079	3,26	3,57	2	5
Се зголемува синхронизацијата помеѓу вработените	Физички	24	3,42	,717	,146	3,11	3,72	2	5
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,61	,609	,063	3,48	3,73	3	5
	Total	126	3,54	,628	,056	3,43	3,65	2	5
Се зголемува организациската ефикасност	Физички	24	3,46	,721	,147	3,15	3,76	1	4
	Електронски	8	3,50	,535	,189	3,05	3,95	3	4
	Физички/електронски	94	3,22	,658	,068	3,09	3,36	2	5
	Total	126	3,29	,668	,059	3,17	3,40	1	5
Се зголемува организациската ефикасност	Физички	24	2,96	,464	,095	2,76	3,15	1	4
	Електронски	8	3,63	,518	,183	3,19	4,06	3	4
	Физички/електронски	94	3,51	,981	,101	3,31	3,71	2	5
	Total	126	3,41	,906	,081	3,25	3,57	1	5

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Се зголемува ефективното времетраење на продажбата	Физички	24	3,04	,859	,175	2,68	3,40	1	5
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,45	,935	,096	3,26	3,64	2	5
	Total	126	3,35	,906	,081	3,19	3,51	1	5
Се намалува зависноста од локацијата на продажен објект	Физички	24	3,42	,881	,180	3,04	3,79	2	5
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,47	,683	,070	3,33	3,61	2	5
	Total	126	3,44	,710	,063	3,31	3,56	2	5
Се зголемува лојалноста на потрошувачите	Физички	24	3,33	,482	,098	3,13	3,54	3	4
	Електронски	8	3,00	1,069	,378	2,11	3,89	2	4
	Физички/електронски	94	3,45	,887	,092	3,27	3,63	2	5
	Total	126	3,40	,840	,075	3,25	3,54	2	5
Се зголемува довербата кај потрошувачите	Физички	24	3,54	,588	,120	3,29	3,79	3	5
	Електронски	8	3,00	1,069	,378	2,11	3,89	2	4
	Физички/електронски	94	3,27	,845	,087	3,09	3,44	2	4
	Total	126	3,30	,822	,073	3,16	3,45	2	5
Приватност	Физички	24	3,08	,584	,119	2,84	3,33	2	5
	Електронски	8	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	Физички/електронски	94	3,34	,681	,070	3,20	3,48	2	5
	Total	126	3,27	,650	,058	3,16	3,38	2	5
Сигурност	Физички	24	3,25	,676	,138	2,96	3,54	2	4

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

	Електронски	8	2,88	,991	,350	2,05	3,70	2	4
	Физички/електронски	94	3,34	,874	,090	3,16	3,52	2	5
	Total	126	3,29	,849	,076	3,14	3,44	2	5
Рентабилност	Физички	24	3,50	,590	,120	3,25	3,75	2	4
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,40	,766	,079	3,25	3,56	2	4
	Total	126	3,40	,718	,064	3,28	3,53	2	4
Флексибилност	Физички	24	3,21	,415	,085	3,03	3,38	3	4
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,28	,860	,089	3,10	3,45	2	5
	Total	126	3,25	,769	,068	3,12	3,39	2	5
Употребливост	Физички	24	3,42	,584	,119	3,17	3,66	2	4
	Електронски	8	3,00	1,069	,378	2,11	3,89	2	4
	Физички/електронски	94	3,50	,684	,071	3,36	3,64	2	4
	Total	126	3,45	,700	,062	3,33	3,58	2	4
Прилагодување	Физички	24	3,08	,408	,083	2,91	3,26	2	4
	Електронски	8	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Физички/електронски	94	3,46	,599	,062	3,33	3,58	2	5
	Total	126	3,42	,585	,052	3,32	3,52	2	5
Рационализација	Физички	24	3,08	,974	,199	2,67	3,49	2	5
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

	Физички/електронски	94	3,16	,884	,091	2,98	3,34	2	5
	Total	126	3,14	,874	,078	2,99	3,30	2	5
Надградливост	Физички	24	3,63	,576	,118	3,38	3,87	2	4
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,30	,602	,062	3,17	3,42	2	5
	Total	126	3,35	,598	,053	3,24	3,45	2	5
Интеграција на постојни апликации	Физички	24	3,71	,550	,112	3,48	3,94	3	5
	Електронски	8	3,13	1,246	,441	2,08	4,17	2	5
	Физички/електронски	94	3,55	,598	,062	3,43	3,68	2	5
	Total	126	3,56	,652	,058	3,44	3,67	2	5
Плаќањето може да се изври од секаде и во секое време	Физички	24	3,92	,408	,083	3,74	4,09	3	5
	Електронски	8	3,13	,354	,125	2,83	3,42	3	4
	Физички/електронски	94	3,50	,786	,081	3,34	3,66	2	5
	Total	126	3,56	,733	,065	3,43	3,68	2	5
Безбедноста за интернет плаќање е голема	Физички	24	3,00	,659	,135	2,72	3,28	2	5
	Електронски	8	3,38	,518	,183	2,94	3,81	3	4
	Физички/електронски	94	3,09	,616	,064	2,96	3,21	2	5
	Total	126	3,09	,620	,055	2,98	3,20	2	5

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Прилог 5 Канонична корелација надворешни внатрешни фактори

Run MATRIX procedure:

Correlations for Set-1

	Задовол	Зрелост	Плаќање	Удел
Задовол	1.0000	.5965	.5711	.6433
Зрелост	.5965	1.0000	.6983	.5805
Плаќање	.5711	.6983	1.0000	.7097
Удел	.6433	.5805	.7097	1.0000

Correlations for Set-2

	Трошо	Профит	Продаж	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему
Трошо	1.0000	.6117	.5865	.4906	.3225	.5029	.5206	.3205
Профит	.6117	1.0000	.6536	.5823	.3949	.5571	.6041	.3856
Продаж	.5865	.6536	1.0000	.6464	.5038	.5901	.6177	.5313
Грижа	.4906	.5823	.6464	1.0000	.4567	.6868	.6320	.4273
Марке	.3225	.3949	.5038	.4567	1.0000	.5755	.6935	.7231
Продукт	.5029	.5571	.5901	.6868	.5755	1.0000	.8254	.5504
Ширење	.5206	.6041	.6177	.6320	.6935	.8254	1.0000	.7725
Зголему	.3205	.3856	.5313	.4273	.7231	.5504	.7725	1.0000

Correlations Between Set-1 and Set-2

	Трошо	Профит	Продаж	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему
Задовол	.3742	.4983	.4880	.4395	.6602	.6081	.8091	.6660
Зрелост	.5868	.5242	.5983	.6066	.5829	.7384	.7055	.4906
Плаќање	.4732	.3918	.4931	.5630	.4321	.6100	.6175	.5288
Удел	.4085	.3595	.5031	.3699	.6650	.5425	.6176	.7103

Canonical Correlations

1	.884
2	.601
3	.564
4	.373

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.082	296.266	32.000	.000
2	.375	116.238	21.000	.000
3	.587	63.123	12.000	.000
4	.861	17.713	5.000	.003

Standardized Canonical Coefficients for Set-1XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
NEEE

**ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

	1	2	3	4
Задовол	-.516	.138	-1.291	.087
Зрелост	-.462	-.589	.522	-1.171
Плаќање	.117	-.886	.025	1.374
Удел	-.279	1.249	.887	-.053

Raw Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3	4
Задовол	-.135	.036	-.337	.023
Зрелост	-.152	-.194	.172	-.386
Плаќање	.060	-.451	.013	.699
Удел	-.063	.284	.202	-.012

Standardized Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3	4
Трошо	-.121	-.172	.652	-.013
Профит	-.021	.177	-.353	-.290
Продаж	-.082	.061	.214	-.284
Грижа	.100	-.704	.111	.662
Марке	-.338	.544	.163	-1.038
Продукт	-.142	-.216	1.068	-.275
Ширење	-.516	-.525	-2.112	.013
Зголему	-.030	.755	.762	1.338

Raw Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3	4
Трошо	-.033	-.048	.181	-.004
Профит	-.007	.055	-.111	-.091
Продаж	-.016	.012	.042	-.056
Грижа	.033	-.233	.037	.219
Марке	-.138	.221	.066	-.422
Продукт	-.039	-.059	.292	-.075
Ширење	-.235	-.239	-.960	.006
Зголему	-.010	.252	.255	.447

Canonical Loadings for Set-1

	1	2	3	4
Задовол	-.904	.084	-.395	.139
Зрелост	-.850	-.400	.284	-.190
Плаќање	-.698	-.332	.282	.568
Удел	-.796	.367	.378	.298

Cross Loadings for Set-1

	1	2	3	4
Задовол	-.799	.051	-.223	.052

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Зрелост	-.751	-.240	.160	-.071
Плаќање	-.617	-.199	.159	.212
Удел	-.704	.221	.213	.111

Canonical Loadings for Set-2

	1	2	3	4
Трошо	-.592	-.337	.350	-.070
Профит	-.627	-.229	-.072	-.138
Продаж	-.691	-.155	.250	-.020
Грижа	-.616	-.554	.162	.220
Марке	-.843	.326	.093	-.180
Продукт	-.832	-.355	.172	-.007
Ширење	-.955	-.132	-.200	.160
Зголему	-.800	.369	.070	.462

Cross Loadings for Set-2

	1	2	3	4
Трошо	-.523	-.203	.198	-.026
Профит	-.554	-.138	-.041	-.051
Продаж	-.611	-.093	.141	-.008
Грижа	-.544	-.333	.092	.082
Марке	-.745	.196	.053	-.067
Продукт	-.735	-.214	.097	-.002
Ширење	-.844	-.079	-.113	.060
Зголему	-.707	.222	.040	.172

Redundancy Analysis:

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.666
CV1-2	.103
CV1-3	.115
CV1-4	.117

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Opposite Can.Var.

	Prop Var
CV2-1	.520
CV2-2	.037
CV2-3	.036
CV2-4	.016

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV2-1	.569
CV2-2	.110
CV2-3	.037
CV2-4	.043

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Opposite Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.445
CV1-2	.040
CV1-3	.012
CV1-4	.006

----- END MATRIX -----

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Прилог 6 Канонична корелација финансиски нефинансиски фактори

Run MATRIX procedure:

Correlations for Set-1

	Трошо	Профит	Продаж
Трошо	1.0000	.6117	.5865
Профит	.6117	1.0000	.6536
Продаж	.5865	.6536	1.0000

Correlations for Set-2

	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему	Задовол	Зрелост	Плаќање
Грижа	1.0000	.4567	.6868	.6320	.4273	.4395	.6066	.5630
Марке	.4567	1.0000	.5755	.6935	.7231	.6602	.5829	.4321
Продукт	.6868	.5755	1.0000	.8254	.5504	.6081	.7384	.6100
Ширење	.6320	.6935	.8254	1.0000	.7725	.8091	.7055	.6175
Зголему	.4273	.7231	.5504	.7725	1.0000	.6660	.4906	.5288
Задовол	.4395	.6602	.6081	.8091	.6660	1.0000	.5965	.5711
Зрелост	.6066	.5829	.7384	.7055	.4906	.5965	1.0000	.6983
Плаќање	.5630	.4321	.6100	.6175	.5288	.5711	.6983	1.0000

Correlations Between Set-1 and Set-2

	Грижа	Марке	Продукт	Ширење	Зголему	Задовол	Зрелост	Плаќање
Трошо	.4906	.3225	.5029	.5206	.3205	.3742	.5868	.4732
Профит	.5823	.3949	.5571	.6041	.3856	.4983	.5242	.3918
Продаж	.6464	.5038	.5901	.6177	.5313	.4880	.5983	.4931

Canonical Correlations

1	.772
2	.346
3	.311

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.322	135.008	24.000	.000
2	.795	27.308	14.000	.018
3	.903	12.140	6.000	.059

Standardized Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3
Трошо	-.231	1.251	.390
Профит	-.329	-.198	-1.371
Продаж	-.581	-.857	.928

**ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Raw Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3
Трошо	-.064	.347	.108
Профит	-.103	-.062	-.431
Продаж	-.115	-.169	.183

Standardized Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3
Грижа	-.495	-.656	-.159
Марке	.063	-.256	.247
Продукт	.042	-.444	.013
Ширење	-.317	1.354	-1.083
Зголему	-.107	-.935	.973
Задовол	-.035	-.615	-.760
Зрелост	-.377	.719	.515
Плаќање	.082	.523	.540

Raw Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3
Грижа	-.164	-.217	-.052
Марке	.025	-.104	.100
Продукт	.012	-.122	.004
Ширење	-.144	.616	-.492
Зголему	-.036	-.312	.325
Задовол	-.009	-.161	-.199
Зрелост	-.124	.237	.170
Плаќање	.042	.266	.275

Canonical Loadings for Set-1

	1	2	3
Трошо	-.773	.627	.095
Профит	-.850	.007	-.526
Продаж	-.932	-.253	.260

Cross Loadings for Set-1

	1	2	3
Трошо	-.597	.217	.030
Профит	-.656	.002	-.164
Продаж	-.719	-.088	.081

Canonical Loadings for Set-2

	1	2	3
Грижа	-.882	-.161	-.023
Марке	-.644	-.309	.166

ВОВЕДУВАЊЕ НА Е-БИЗНИС ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАЛИТЕ И
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Продукт	-.833	.037	-.065
Ширење	-.879	.006	-.168
Зголему	-.661	-.379	.286
Задовол	-.692	-.142	-.271
Зрелост	-.850	.339	.209
Плаќање	-.680	.265	.337

Cross Loadings for Set-2

	1	2	3
Грижа	-.681	-.056	-.007
Марке	-.497	-.107	.052
Продукт	-.642	.013	-.020
Ширење	-.678	.002	-.052
Зголему	-.510	-.131	.089
Задовол	-.534	-.049	-.084
Зрелост	-.656	.117	.065
Плаќање	-.525	.092	.105

Redundancy Analysis:

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.730
CV1-2	.152
CV1-3	.118

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Opposite Can.Var.

	Prop Var
CV2-1	.435
CV2-2	.018
CV2-3	.011

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV2-1	.595
CV2-2	.059
CV2-3	.047

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Opposite Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.354
CV1-2	.007
CV1-3	.005

----- END MATRIX -----