



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ

ПРИРАЧНИК ЗА
ПРЕСТРУКТУРИРАЊЕ
НА ЖЕНСКИ БИЗНИСИ
ВО УСЛОВИ НА
КОВИД-19

ПРИРАЧНИК ЗА ПРЕСТРУКТУРИРАЊЕ НА ЖЕНСКИ БИЗНИСИ ВО УСЛОВИ НА КОВИД-19

ИЗДАВАЧ:

Центар за управување со промени (ЦУП)

ЗА ИЗДАВАЧОТ:

Неда Малеска Сачмароска

АВТОР:

Ристе Јуруковски

УРЕДНИК:

д-р Јасна Пајковска

ЛЕКТУРА:

Марија Ангелова

ДИЗАЈН:

Центар за управување со промени (ЦУП)

ПЕЧАТИ:

ДОО Контура

ГОДИНА НА ИЗДАВАЊЕ:

2022

ТИРАЖ:

60 примероци

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

334.722:305-055.2]:616.98:578.834(497.7)

ЈУРУКОВСКИ, Ристе

Прирачник за реструктурирање на женски бизниси
во услови на
Ковид-19 / [автор Ристе Јуруковски]. - Скопје : Центар
за управување со промени (ЦУП), 2022

ISBN 978-608-4818-83-0

а) Женското претприемништво -- Реструктурирање --
Ковид-19 -- Прирачници

COBISS.MK-ID 57340165

ПРЕДГОВОР

Овој прирачник е дел од проектот „Мерки за зајакнување на женски бизниси по Ковид-19“ кој има за цел да го поддржи зајакнување на женското претприемништво во Република Северна Македонија. Проектот спроведува активности за воспоставување на поодржливи и поотпорни деловни модели на женски бизниси, како и решенија и предлог мерки за ревидирање на постоечките владини програми кои што се насочени кон деловниот сектор, со цел да се олеснат економските последици кои произлегоа од кризата Ковид-19, со посебен фокус на поддршка на женското претприемништво.

Главната цел на проектот е да се идентификуваат последиците и предизвиците со кои се соочиле жените претприемачки во услови на Ковид и да се обезбеди целосна поддршка во надминување на овие последици, унапредување на постоечките бизнис практики, воведување на нова технологија и дигитализација на процесите и политиките на управување. Идејата е да се обезбедат долгорочни решенија за раст и развој на женските бизниси и да се пренесат добри практики кај останатите бизниси погодени од Ковид 19 кризата. За таа цел, во рамки на проектот идентификувани се девет претпријатија во сопственост на жени, со кои се работи на нивниот развој преку процес на осум месечно менторство од страна на експерти од повеќе области.

Прирачникот како активност следува по спроведените фокус групи со жени претприемачки и теренска посета и интервјуа со сопственички на претпријатија, кои беа селектирани во рамки на проектот, со цел да се дефинираат видот и потребите за развој, унапредување на продажбата и справување со предизвиците од Ковид-19 пандемијата.



ВОВЕД

Од појавувањето на пандемијата Ковид-19 кон крајот на 2019 година, беа предизвикани бројни негативни ефекти врз економиите на земјите и со катастрофално влијание врз здравјето на луѓето. Ограничувањата и донесените мерки во повеќето земји, за да се ограничи ширењето на вирусот, како што се социјалното дистанцирање и карантините, доведоа до нарушувања во системот на понуда и побарувачка на стоки и ги забавија економиите на многу земји. Последиците од пандемијата Ковид-19 се почувствувани во сите економски сектори и институции, вклучително и микро, малите и средни претпријатија (ММСП).

Глобалните епидемски кризи, како што е случајот и со Ковид-19, вообичаено ги изложуваат сите економски субјекти на лоши екстерни влијанија, но тие се најизразени кај ММСП каде земајќи ја предвид нивната состојба и бизнис моделите, најчесто влијаат на нивно згаснување, односно го загрозуваат нивниот опстанок.

Целта на овој прирачник е да препорача модел кој ќе обезбеди поврзаност помеѓу предизвиците на кои се изложени микро, малите и средни претпријатија - ММСП со нивните иновациски практики, можности и перформанси, истовремено земајќи ја во предвид улогата на надворешната поддршка од државата која во овие периоди е присутна и исклучително значајна.

Во првото поглавје на прирачникот се адресирани видовите на предизвици со кои се соочуваат ММСП преку сублимација на анкети и истражувања за проблемите на претпријатијата.

Второто поглавје нуди водич односно модел за (само) анализа на претпријатијата со кој ќе можат да заклучат со кои проблеми се соочуваат, во која мера е нивната ургентност и приоритети каде да дејствуваат.

Третото поглавје ги разработува мерките што можат да се преземат и очекуваната ефикасност од нив.

Во последниот дел е даден осврт на надворешната поддршка односно програмите и субвенциите што ги нудат државите и степенот на нивната ефикасност.

Во прилог е разработен пример на фиктивно претпријатие на кое се спроведени препораките од прирачникот и чекорите за изработка на плановите за континуитет и реструктурирање на бизнисот.

ПРЕДИЗВИЦИ НА ММСП ОД КОВИД-19 ПАНДЕМИЈАТА

Според многубројни објавени истражувања, ММСП тешко успеваат да се изборат со последиците од економските кризи. Оваа состојба може да се препише на недостатокот на финансиски ресурси, високата цена на деловниот капитал, како и на ограничените менаџмент и технички капацитети. Сето ова надолнето со слабата акумулација на капитал ги прави ММСП високоризични. Затоа, социо-економската криза поврзана со здравјето на луѓето, како што е пандемијата Ковид-19, има силни ефекти врз микро, малите и средни претпријатија бидејќи овие бизниси подразбираат силни и непосредни врски со луѓето, без разлика дали се клиенти или добавувачи. Дополнително, периодот на ограничување на движењето и политиките за спречување на движењето усвоени од многу влади во многу земји во голема мера ги погодија ММСП, парализирајќи ги нивните активности, ослабувајќи ги нивните пазарни позиции и изложувајќи ги на финансиски ризик.

Овие проблеми најчесто се предизвикани од намалувањето на потрошувачката како и намалувањето на приходот со што се создаде и голема несигурност. Понатаму ММСП се соочија и со недостаток на работници, производствени средства и репроматеријали поради нарушувањата на синџирите на снабдување, што негативно влијае врз нивната понуда и генерирање на приходи, нивната способност да ги исполнат своите финансиски обврски и да ги исплатат платите на вработените. Како резултат на тоа, некои бизниси целосно ги прекинаа своите активности и затворија уште во првите месеци на пандемијата. Иако во зависност од пазарот и индустријата во која функционираат предизвиците се различни, сепак може да се одредат генералните области каде компаниите се соочија со најголеми проблеми и негативни ефекти. Спроведените истражувања¹ во регионот на западен Балкан, меѓу кои и во Република Северна Македонија, ги опфаќаат предизвиците на бизнисите од пандемијата, при што се идентификувани 5 главни предизвици со кои се соочуваат во моментот, според добиените резултати, најзначајни се следните:

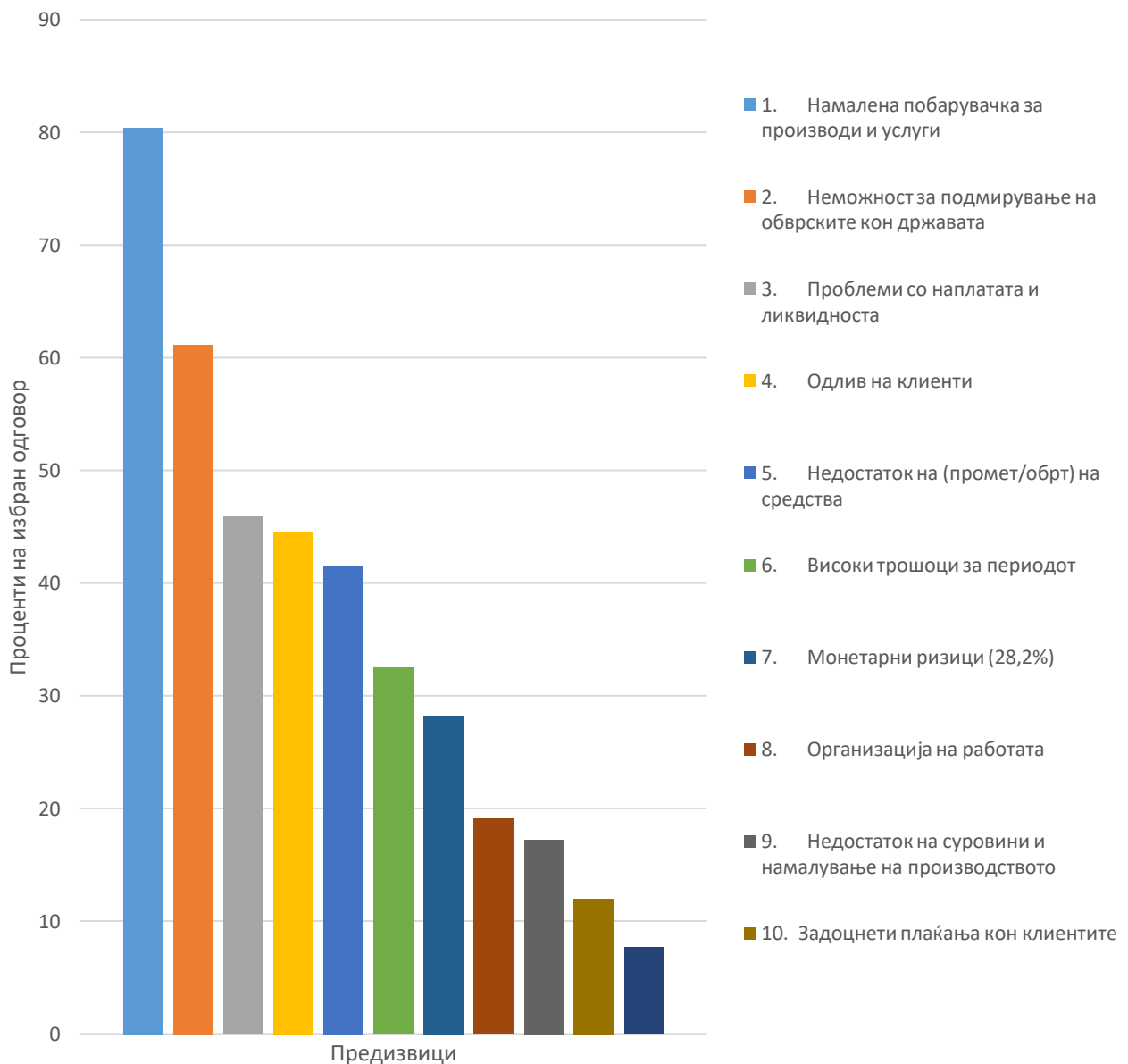
1. Намалена побарувачка за производи и услуги (80,4%)
2. Неможност за подмирување на обврските кон државата (61,2%)
3. Проблеми со наплатата и ликвидноста (45,9%)
4. Одлив на клиенти (44,5%)
5. Недостаток на (промет/обрт) на средства (41,6%)
6. Високи трошоци за периодот (32,5%)
7. Монетарни ризици (28,2%)

¹ <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/168321591340102093-0080022020/original/WBRER1712PrivateSectorBOS.pdf>

- 8. Организација на работата (19,1%)
- 9. Недостаток на сировини и намалување на производството (17,2%)
- 10. Задоцнети плаќања кон клиентите (12%)
- 11. Дезориентираност и неусогласеност на постапките меѓу луѓето (7,7%)

Од анкетите евидентно е дека пандемијата предизвика низа на влијанија врз работењето на МСП кои се комплексни и кои предизвикуваат промени во повеќе сегменти на работењето на претпријатијата.

Графикон 1: Предизвиците за МСП предизвикани од Ковид 19 пандемијата



ПЛАН ЗА КОНТИНУИТЕТ И РАЗВОЈ НА БИЗНИСОТ

Слично како GPS-от што го користиме за да стигнеме до одредена локација, планот за континуитет им овозможува на претпријатијата да продолжат да функционираат имајќи ги во предвид новите ризик фактори и екстерните влјанија.

Поточно, планот за континуитет помага да ги разгледаме начините како да го намалиме влијанието на тековната криза и да гледаме напред кон адаптирање на бизнисите кон новонастанатата ситуација. За да се минимизираат загубите, да продолжи претпријатието со работа и да се задржат вработените и средствата, клучно е долгорочното планирање. Со разгледување на најлошите сценарија и ризик фактори, можат да се развијат стратегии и навремено да се преземат неопходните мерки на претпазливост за полесно да се преброди кризата.

Соодветни методологии за планирање на континуитет постојат за сите видови компании, од мултинационални до мали и средни претпријатија. Планот за континуитет на бизнисот во шест чекори, претставен подолу, има за цел да овозможи ефективно да развиете систем за управување со ризици и итни ситуации во вашиот бизнис.

Секое претпријатие, а особено ММСП потребно е да направи одредена анализа за да ги оценат кои се ефектите и влијанијата предизвикани од пандемијата на Ковид 19, за да можат врз база на проценката соодветно да изберат и спроведат мерки. Мерките го сочинуваат планот за континуитет на бизнисот.

Во таа анализа најпрво од исклучително значење е да се процени нивото на ризик и погоденост на претпријатието. Потоа соодветно да се развие ефикасен систем на мерки за справување со ризиците и непредвидените ситуации на претпријатието.

Целта на анализата е да се воспостави профил на ризик на претпријатието и да се одреди нивото на ранливост од настаните поврзани со Ковид -19 во однос на неговото влијание врз:

Вработените - подразбира здравјето на работниците и нивните семејства како и задржување на нивните работни места

Процеси - подразбираат операциите т.е. активности за водење на бизнис продажба, набавка, производство (изработка), испорака итн.

Профит - генерирање приходи за покривање на трошоците

Партнерства - опкружување за водење на бизнис како добавувачи, клиенти, потрошувачи, институции итн.

Планот за континуитет на бизнисот е особено наменет за помали претпријатија со ограничени ресурси. Изработката на планот е претставен како процес од шест чекори кој претставува водич како да се направи анализата во секој сегмент од работењето.

Покрај тоа во овој план внесуваме и компонента на развој. Во чекорот 4 и 5 ги вклучуваме и промените кои се можност за развој на бизнисот и негово прилагодување на новите пазарни услови и трендови. Тоа дава динамичност и пост пандемиска димензија на планирањето на развојот. Пандемијата и воопшто кризите треба да се искористат за да се излезе од нив подобри и посилни. Погрешен пристап е дека во време на криза треба да издржиме и само да обезбедиме опстанок додека трае кризата, за потоа се вратиме на стариот бизнис модел. Претпријатијата кои први ќе се променат, ќе излезат од кризата најбрзо и ќе обезбедат долгорочен и брз развој по неа. Како што истакна **Rahm Emanuel** „Кризата не треба да се помине без при тоа ништо да не се преземе. Кризата е можност да направите работи за кои што порано сте мислеле дека не можете да ги направите“. Кризите треба бидат искористени затоа што се одличен генератор на промени со менување на околностите.

**Прв
чекор**

**Оценете ја состојбата на
претпријатието**

Во првиот чекор во оваа ситуација најдобро е прво да се одвои време за справување со кризата, односно да се посвети внимание на нејзините влијанија со цел да се пронајдат долгорочни решенија за континуитет, раст и развој. Анализа на состојбата на претпријатието поразбира идентификување на клучни производи и услуги кои се носители на приход на претпријатието. Потоа ќе може правилно да се позиционира вашиот бизнис и да се донесат оперативни одлуки. За да го направите тоа, можете да се послужиме со модел кој се состои од **две фази**:

1. Ублажување на ефектите од тековната криза
2. Планирање за закрепнување.

Во првата фаза прашањата кои можат да ви помогнат се следните:

- Што можете да промените за да го одржите вашиот бизнис?
- Кои се најкритичните точки и што може да направиме да го намалиме ризикот?
- Побарајте начини да го намалите притисокот ако доживеете застој или значително забавување во вашиот бизнис.
- Кои се вашите приоритети?
- Кои конкретни мерки мора да ги преземете и кој ќе биде одговорен за нивно спроведување?
- Како ќе ја тестирате ефективноста на вашиот план?
- Дали ви треба обука, совет или тренинг?
- Како би го ажурирале вашиот план додека се развива кризата?

Во втората фаза, планирање за закрепнување, иницијално како водич за преземање на активности ги опфаќа следните прашања:

- Кои се најважните производи/услуги?
- Разгледајте ги следните критериуми: Удел на истите во остварениот приход?
- Таргет група на клиенти и нивниот број?
- Како тие производи/услуги се под влијание од настаните поврзани со Ковид – 19?
- Дали е оневозможен процесот на изработка на тие производи/услуги?

Кои се последиците и трошоците од неиспорака на производите/услугите (негативни последици за финансиите, продуктивноста и угледот)?

Втор чекор

Дефинирање на вкупната цел на анализата?

Што сакате да постигнете и кои се реалните можности на она што можете да го постигнете (да опстанете, да продолжите непречено со работата, да постигнете развој итн). Што е приоритет од прв и втор ред (развој, задржување на бројот на вработени, задржување на бројот на клиенти/потрошувачи итн)?

Трет чекор

Процена на влијание на нарушувањата врз претпријатието

Проценете го потенцијалното влијание на нарушувањата врз вашето претпријатие и врз следните сегменти:

- луѓе, процеси, профит и партнерства.
- Кој е и колкав е степенот на ризик кај секој од нив?
- Колку долго може да траат ризиците/проблемите пред да станат неприфатливи?
- Кои се ресурсите, добавувачите, партнерите и изведувачите што ви се потребни за извршување на клучните активности?

За третиот чекор, односно одредувањето на степенот на ризик се препорачува спроведување на следната анализа која предвидува **проценка на големината на ризикот во три степени:**

- Висок степен
- Среден степен
- Низок степен

Проценка на ризикот претставува модел врз основа на кој се одредува финалната оценка на секој сегмент анализиран во споменатите три чекори. Притоа степенот на ризик го одредува нивото на ранливост на претпријатието во тој сегмент. **При висок и среден степен на ризик** претпријатието итно и неминовно мора да преземе мерки за справување со тој ризик и соодветно да го намали. **Доколку степенот на ризик е мал** тогаш тој ризик треба да се следи и навремено да се преземат мерки доколку дојде до негово зголемување во иднина. Подолу следи матрицата на ризици со појаснување за степенот на ризик.

ВИСОК/КАРАКТЕРИСТИЧЕН РИЗИК	неприфатливо ниво на изложеност на ризикот, кој бара мерки кои треба да се применат со цел намалување на изложеноста. Остварување на ризикот значи згаснување на претпријатието
СРЕДЕН/РЕЗИДУАЛЕН РИЗИК	Прифатливо ниво на изложеност на ризикот кој бара мерки кои треба да се применат за намалување на изложеноста. Остварувањето на ризикот ќе значи значителни загуби за претпријатието но тоа ќе продолжи со работата
НИЗОК/ЦЕЛЕН РИЗИК	Прифатливо ниво на изложеност на ризик, предмет на периодичен активен мониторинг. Остварувањето на ризикот ќе доведе до незначителни и мали загуби во работењето.

Направете список на мерки за заштита на вашиот бизнис користејќи го пристапот на четирите области. Чекори за намалување на ризикот:

- Луѓе: здравје на работниците и нивните семејства, задржување на работни места.
- Процеси: деловни активности.
- Профит: генерирање приходи.
- Партнерства: поволна деловна средина.

Четврт чекор	Дизајнирање мерки за организациски промени
---------------------	---

Четвртиот чекор е оној кој подразбира дизајнирање на мерки за организациски промени и бизнис модел во начинот на водење на бизнисот и на него го посветуваме следното поглавје во овој прирачник: Мерки за промени на претпријатијата за справување со ефектите од Ковид 19.

Петти чекор	Промена и адаптација на вашиот бизнис за да биде функционален
--------------------	--

Ако имате идеја и ги имате сите елементи за да го спроведете вашиот план т.е бизнис модел (човечки ресурси, инфраструктура и/или суровини), тогаш подготвени сте да преземете активност.

За да се движите во вистинската насока, проценете ги различните можности за инвестирање што ви се достапни. Без разлика дали се работи за финансирање во проект за недвижности, изнајмување простор, купување нова опрема или ангажирање поголем тим, нов заем и инвестиции кои ќе ви овозможат да ја одржите понудата на производство или услуга, *да ја задржите работната сила и да овозможите пристап до повеќе пазари и база на клиенти.*

Преструктурирањето на бизнисите во време на кризи е добро, но не е едноставен процес. Затоа е потребна решителност. Добрите примери на издржливост, взаемна помош, нова енергија и борбеност насекаде околу нас докажуваат дека со малку одлучност и храброст можете да се справите со сè. Значајно е притоа да ги информирате вашите клиенти за промените што следуваат, кои се причините и придобивките кои тие ќе ги добијат како резултат на спроведените измени.

Многу извештаи укажуваат дека организациите кои ги пренамениле своите деловни средства со цел да го трансформираат својот бизнис како одговор на Ковид - 19, успеале да го развијат својот бизнис реструктурирајќи го под притисокот на кризата.

На крај, со оглед на ограничувањето на движењето и намалените контакти неминовно е да одредите во вашиот план кои дигитални алатки му се потребни на бизнисот за да му помогнат во неговото работење, на пример, софтвер за управување со клиенти, работа на веб-локација, веб-видео, платформа за онлајн состаноци. Новите софтверски решенија и дигитални алатки покажуваат висока ефикасност во искористувањето на ресурсите на компаниите, полесен пристап до клиенти и поефективен маркетинг.

Дигиталното време во кое живееме неминовно бара што побрзо да се приклучиме кон виртуелниот свет на комуникација и развивање на бизнисите. Еден од клучните параметри за дигитална трансформација и современо управување со бизнисите е дигиталната едукација и подобрување на дигиталните вештини на жените претприемачки.

Шести чекор

Одржувајте, ревидирајте и редовно ажурирајте ги вашите планови и мерки кои ќе ги дизајнирате

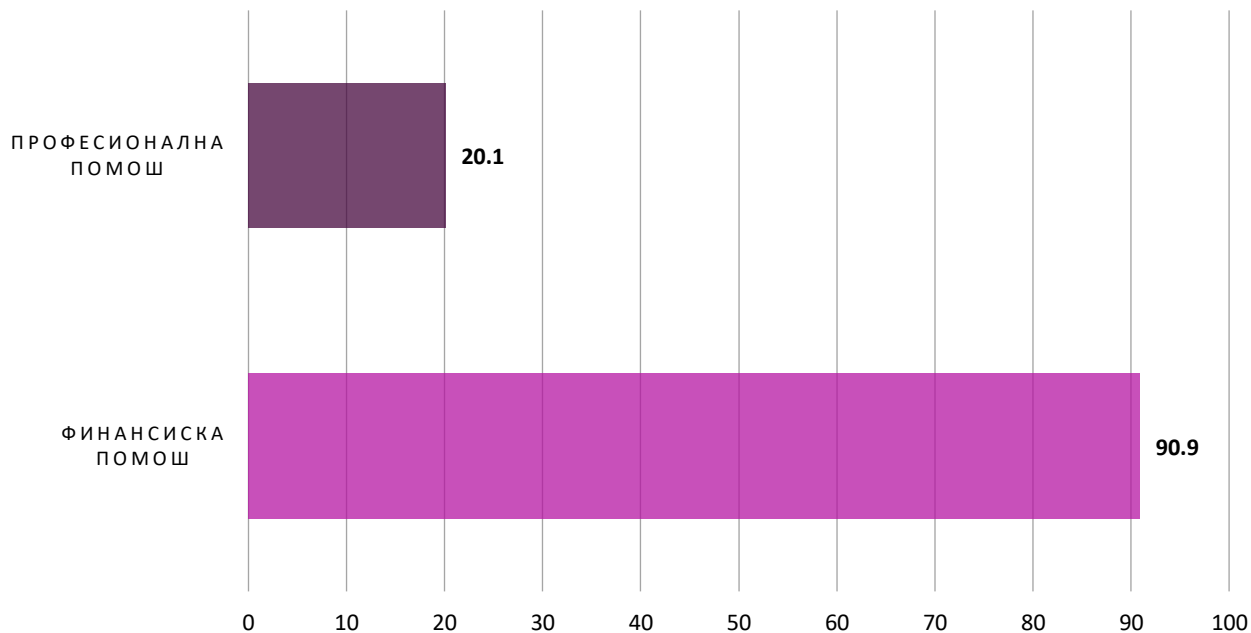
За оваа цел најдобро е да се користат ефективни дигитални алатки како на пр. **Power BI**, која ќе овозможи понапредна анализа, координација и планирање на работните процеси во претпријатијата.

МЕРКИ ЗА ПРОМЕНИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ЗА СПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТИТЕ ОД ОВИД-19

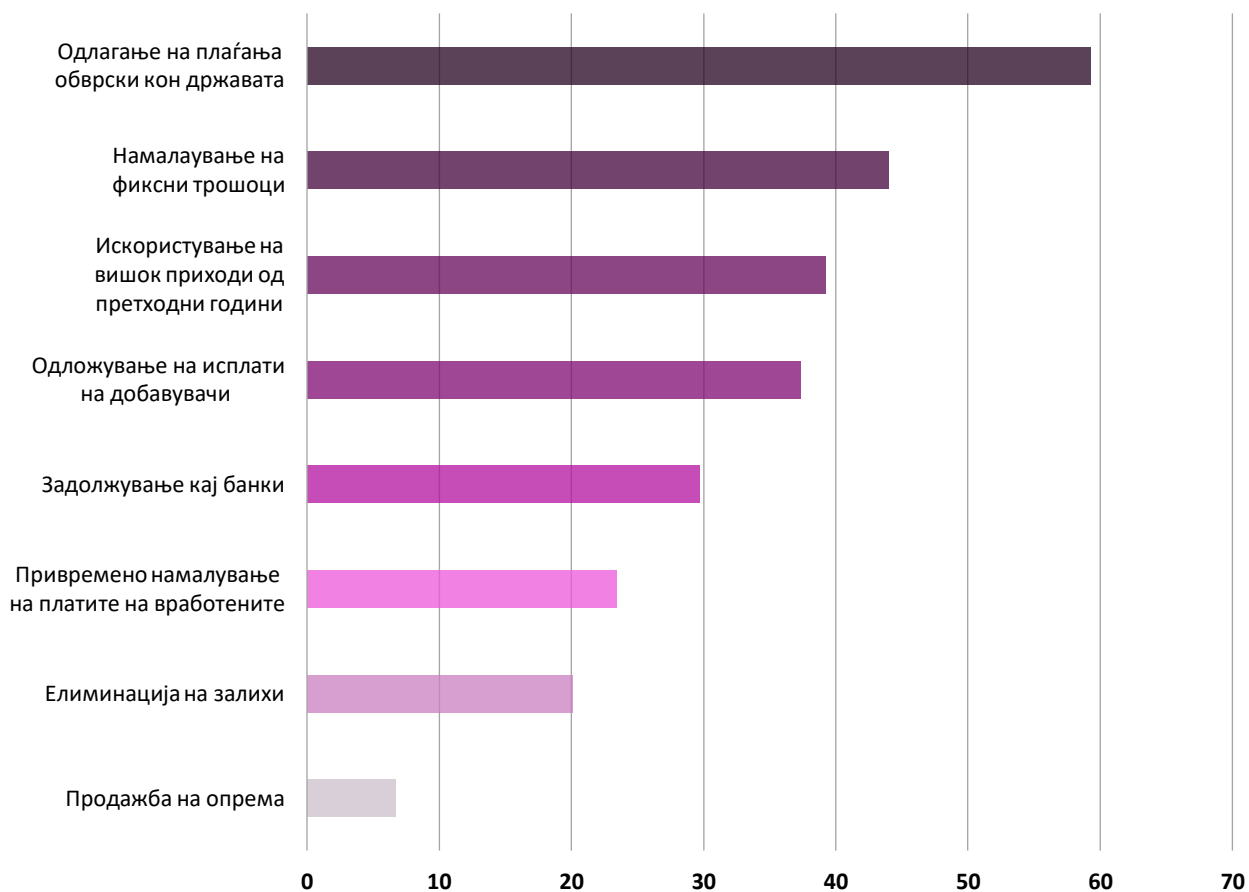
Од компаниите се очекува да преземат мерки и да го променат начинот на работа за да можат да се прилагодат на новите услови предизвикани од Ковид – 19 пандемијата. Сепак, малку претпријатија се подготвени за овие промени. Се покажа дека компаниите тешко се одлучуваат за промени и најчесто тоа го прават само кога им е загрозен опстанокот. Сепак потребни се промени дури и при среден и низок степен на ризик бидејќи со текот на времето тие можат да ескалираат и да прераснат во висок степен кој ќе го загрози опстанокот. Оттука претпријатијата мораат да ги променат своите претходни деловни практики.

Истражувањата покажуваат дека најчеста промена кои претпријатијата се одлучуваат да ја воведат во нивниот бизнис е различниот пристап кон клиентите и онлајн продажбата. Без разлика што Ковид 19 пандемијата го измени деловното опкружување, пред се во поглед на неизвесноста на среден и долг рок и воведените владини ковид мерки, најголем дел од претпријатијата ниту преземале ниту планираат да преземат било какви организациски промени како одговор на кризата. Единствени промени кои се преземени се однесуваат на зачувување на здравјето на клиентите и вработените, додека онлајн комуникацијата и продажбата се покажа како единствен канал на продажба во тие услови. Тоа го потврдува фактот дека не се направени организациски и иновационски промени во претпријатијата кои ќе спроведат нови бизнис модели адекватни на новите услови, туку само се променети одредени сегменти за да се задоволат моменталните услови согласно Ковид 19 пандемијата.

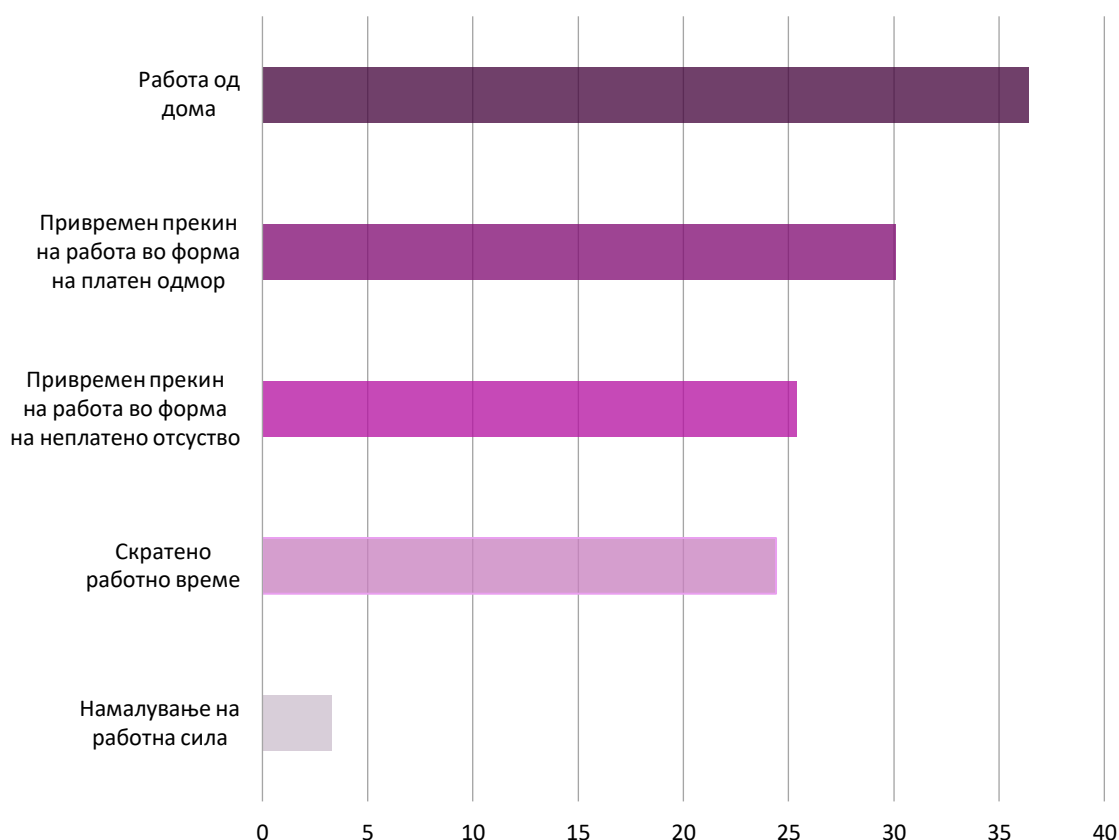
Во таа насока одат и направените анкети за потребите од поддршка, направени во време на пандемијата. Во овој сегмент од прашалникот претпријатијата се изјасниле за тоа каква поддршка им е потребна за надминување на кризната состојба, 90,9% од компаниите одговориле дека им е потребна финансиска поддршка, додека на 20,1% од нив им е потребна професионална поддршка.



Дополнително, кои мерки планираат да ги преземат компаниите, според добиените резултати, најголем дел од компаниите планираат да го одложат плаќањето на обврските кон државата (59,3%), по што ќе следи намалување на фиксните трошоци (44%), потоа искористување на вишокот приходи од претходните периоди (39,2%), одложување на исплати на добавувачи (37,3%), задолжување кај банки (29,7%), привремено намалување на платите на вработените (23,4%), елиминација на залихи (20,1%) и на крај продажба на опрема (6,7%).



Сите информации укажуваат дека претпријатијата не планираат да направат организациски промени, промени на бизнис моделот туку во најголем дел мерки за заштита на здравјето на вработените и клиентите. Најголем број од анкетираните компании применуваат практика на работа од дома (36,4%), потоа привремен прекин на работа во форма на платен одмор (30,1%), потоа привремен прекин на работа во форма на неплатено отсуство (25,4%) и работа со скратено работно време (24,4 %). Најмал дел од анкетираните компании достигнале или планираат да постигнат намалување на работната сила (3,3%).



За полесно да се соочат со заканите создадени од пандемијата претпријатијата во сопственост на жени треба да воведат нови практики за маркетинг и организациски иновации, кои во време на криза можат да им помогнат во зголемувањето на перформансите на организацијата и последователно, да обезбедат нејзин опстанок.

Многу студии за практиките на ММСП како одговор на пандемијата Ковид-19 и деловните перформанси го испитувале влијанието на секоја практика врз деловните перформанси одделно. На пример, Гуо и сор. (2020) открил дека *употребата на дигитална технологија им помага на малите и средни претпријатија да преживеат и да се справат со последиците од пандемијата*. Нивните наоди го привлече вниманието за важноста на информатичката технологија во помагањето на малите и средни претпријатија да се справат со предизвиците создадени од кризата Ковид-19. Слично на тоа, Џералд и сор. (2020) тврдел дека *практикувањето на стратешка агилност ги ублажува негативните ефекти од кризата Ковид-19 врз перформансите на микро, малите и средни претпријатија*. Овие наоди имаат менаџерски пристап кон практиките на ММСП како одговор на кризата.

Сепак, ограничен број студии се фокусирале на практиките на ММСП за опстанок по избувнувањето на пандемијата Ковид-19 (Omar et al., 2020). Омар и сор. (2020) покажале дека малите и средните претпријатија користеле финансиски и маркетинг стратегии за опстанок кога се соочиле со последиците од кризата Ковид-19. Нивните наоди се значајни бидејќи се фокусираат на долгорочните, а не на краткорочните перформанси на ММСП.

Искуствата посочуваат четири области на кои ММСП би можеле да работат за да ги искористат можностите на бизнисот.



ИСКОРИСТЕТЕ ГИ МОЖНОСТИТЕ ЗА ВАШИОТ БИЗНИС

Ограничувањето е моќен двигател на креативноста. Светот се менува, како и потребите и желбите. Кога згаснува една можност, се појавуваат нови. За да ги идентификувате можностите на денешниот пазар, земете ги предвид вашите набавки, синџирот на производство и понудата на услуги (консултации, здравје, труд) и размислете како може да се искористат.

Најдобро е да се отпочне од тоа што е вашата предност и што всушност правите. Потоа истите тие способности, знаења или воспоставени процеси да најдете каде можат да се употребат менувајќи го крајниот купувач, каналот на продажба, каналот на промоција или со истите техники да добиете нов производ или услуга.

За да имаат претпријатијата полесен пристап до клиентите и ги промовираат производите и услугите, прво треба да се консолидира онлајн присуството што веќе го имаат. Целта е да се зголеми ефикасноста и достапноста, да се олесни пристапот до производите и услугите. Сите овие мерки ќе имаат директно влијание врз перформансите и имиџот на претпријатието.

При консолидацијата на онлајн понудата на услугите и производите, треба да се идентификуваат слабите точки што можат брзо да се подобрат. Испитајте го секој чекор од вашата услуга за клиенти: веб-страница и локација за е-трговија, маркетинг и промотивни материјали, испорака и системи за враќање, онлајн плаќања, сервис за клиенти итн. Сега е време да ги прегледате вашите онлајн деловни практики, да ги диверзифицирате вашите дигитални алатки и да ажурирате или автоматизирате одредени процеси.

Иако онлајн продажбата често е споменувана, овој пат е исклучително значајна и може да значи опстанок. Од суштинско значење е да ја оптимизираме дигиталната понуда. Денес, онлајн присуството и онлајн услугите се поважни од кога било за бизнисите да изградат просперитетна долгорочна иднина. И покрај влијанијата кои ги направи Ковид-19, наоѓањето нови клиенти и нови пазари сега зависи од квалитетот на вашата дигитална инфраструктура. Користењето на онлајн платформи, дигитални алатки и custom made алатки за промоција на производи се само дел од дигиталните решенија кои можат да ги користат жените претприемачки за развој на нивните бизниси.

Изнаоѓање нови трендови и индустрии кои се области на раст, како што се локалниот туризам, здравството и услугите за постари лица, спортот и рекреација итн., можат да бидат

добар извор за организациско реструктурирање или иновација во бизнисот. Размислете како можете да ја задоволите променетата побарувачка преку реструктурирање на постоечките бизниси. Како на пример дестилериите и пиварниците можат да станат произведувачите на средства за дезинфекција на рацете, цвеќарниците кои вршат испораки можат да испорачуваат и други производи како овошје и зеленчук во нивниот микс на производи бидејќи побарувачката за онлајн купување се зголемува.

Промена на крајниот купувач за производите и услугите, односно промена на бизнис сегментот може да биде исто така решение. Во услови кога економската активност опаѓа и се намалува куповната моќ на населението, промената од бизнис кон крајни индивидуални потрошувачи (B2C) во бизнис кон претпријатија (B2B) е потенцијално решение. Ако вашите производи и услуги се соодветни за да ги задоволат потребите на претпријатијата, секако дека вреди да се зголеми потенцијалниот пазар и вашите продажни и маркетинг активности да се насочат кон претпријатијата кои се потенцијални купувачи.

Исто така може да се размислува и пошироко преку развивање на извозот. Дали вашите услуги или производи можат да бидат наменети за потрошувачите надвор од вашиот регион, земја итн. За да ги одржите вашите операции, зголемувањето на потенцијалните пазари може да биде одлично решение, земајќи ги предвид онлајн платформите за продажба и промоција. Тука секако треба да се направи анализа кои се можностите за извоз, какви се извозните и увозните процедури во земјата каде имате намера да ги извезувате производите.

Бидејќи ќе треба да го промените вашиот синџир на снабдување и/или синџирот на дистрибуција за вашите услуги или производи, може да одлучите да се фокусирате на локално купување и продавање. Од друга страна, тековниот контекст може да биде идеална можност да отидете на меѓународно ниво и да освоите нови пазари преку развивање извоз и пронаоѓање на локални дистрибутери на странските пазари. За оваа цел покрај многуте државни институции кои можат да ви помогнат со информации за извозно/увозните процедури како Агенцијата за поддршка на извозот, Министерството за економија, Царинската управа итн., можете да се обратите и до стопанските комори.

Подолу се дадени повеќе примери како може дел од бизнисите да се реорганизираат на еден од предложените начини. Примерите покажуваат успешна примена на смерниците за изнаоѓање на нови индустрии и трендови како и промена на бизнис сегментите преку трите клучни фактори на бизнисот: вработени, процеси и технологија. Примерите се дадени во сегменти и индустрии каде што сопствениците се традиционално женски претприемачи.

	Прилагодување на вештините на луѓето	Реструктурирање на процесите	Искористување на технологијата
Мала локална продавница за намирници	Обука за продавачите за достава и онлајн примање на нарачки од потрошувачите	Редизајнирање на процесите за оддржување на физичка дистанца и испорака до потрошувачите од локалната заедница	Искористување на онлајн алатки за промоција и примање на нарачки
Претпријатие за спроведување обуки и менторство	Тренинг на вработените за спроведување на онлајн обуки	Прилагодување на процесите за онлајн регрутирање на нови вработени, прилагодување на процесите за работа од далечина/дома	Онлајн сесии и групни разговори со студентите за дигитализирање на часовите, користење на дигитални алатки за анализа како Power BI
Модно атеље/студио за изработка на облека	Тренинг на вработените за дизајн и за изработка на креации од дома	Адаптација кон онлајн бизнис модел на продажба и партнерски договори со фотографи, модели за претставување на колекциите	Вклучување во онлајн платформа за продажба и промоција. Изработка на онлајн каталози и засилена интеракција со потенцијалните купувачи преку платформите за социјални медиуми.
Пекарница	Тренинг на вработените за изработка на функционална храна, производи кои го јакнат имунитетот, органски производи и други производи за кои има зголемен интерес	Целење на продажбите кон одредени локални потрошувачи со кои има воспоставено релации и доверба и испорака до нив. Програми за зајакнување на нивната лојалност и континуирана испорака	Понуда на онлајн курсеви за пекарство и воведување на нови рецептури
Фитнес инструктор	Обука за држење на часовите онлајн	Адаптација на вежбите за да можат да се изведуваат во домашни услови и споделување на брзи и здрави рецепти	Онлајн платформа со вежби во домашни услови, дигитални курсеви и видео сесии.

НАДВОРЕШНА ЦЕЛНА ПОДДРШКА ЗА БИЗНИСИТЕ ВО КРИЗНИ ВРЕМИЊА

За да се заштити овој витален секторот на женско претприемништво од колапс поради кризата од Ковид-19, многу владини и невладини организации (НВО) обезбедуваат различни форми на поддршка за малите и средни претпријатија. Владите усвојуваат политики и програми за ублажување на негативните ефекти од оваа криза (Ахмад и сор., 2020). МСП добиле одредена финансиска поддршка од локални и меѓународни невладини организации и финансиски институции за време на кризата Ковид-19. Дополнително, сопствениците на мали и средни претпријатија усвоиле голем број практики и стратегии за да се соочат со последиците од кризата. За време на раната појава на пандемијата, практиките на малите и средните претпријатија покажуваат дека тие се фокусирале на намалување на финансиските трошоци преку искористување на дигиталната технологија и практики за управување во време на кризи.

Искуствата за влијанието на надворешната поддршка добиена за микро, малите и средните претпријатија од почетокот на Ковид-19 врз нивните перформанси и опстанок (Сонг и сор., 2020 година) е различно. Оваа студија ја испитувала ефективноста на иновативните практики на МСП како одговор на предизвиците што ги носи пандемијата Ковид-19. Поконкретно, ова истражување се фокусираше на влијанието на иновациските практики на МСП врз перформансите и опстанокот на бизнисот. Тековното истражување, исто така, го испитувало ублажувачкиот ефект на надворешната поддршка во односот на иновативните практики на ММСП, нивните деловните перформанси и опстанокот. Заклучокот е дека компаниите кои користеле надворешна поддршка за ублажување на ефектите од кризата и задржување на бизнисот продолжиле да работат со смалени перформанси но опстанале само благодарение на помошта.

Со цел да се обезбеди помош за економијата погодена од кризата, европските земји најчесто користеле комбинација од фискални стимулации, директни стимулации за приватниот сектор и мерки за зачувување на ликвидноста. Според претходно направени анализи, утврдено е дека 36 европски земји се определиле за фискални стимулации, кои вклучуваат некако задоцнето плаќање на даноците и социјалните придонеси. Друга важна мерка е давање директна помош за стопанските субјекти, додека нешто помалку земји решиле да воведат мерки кои ќе овозможат одржување на ликвидноста. Ниту една земја не прибегнала само кон една мерка, напротив сите се определиле за комбинација од две или три од овие мерки, при што повеќето земји се одлучиле со комбинирање на сите три мерки за поддршка. Мерките на даночната политика најчесто вклучувале комбинација од следните мерки: 1) намалување на придонесите, 2) одложување на роковите за плаќање на придонесите, 3) одложување на плаќањето на данокот на доход (одлив на средства), 4) одложување на

роковите за даночна пријава; 5) намалување на аконтациите на данок на доход (одлив на средства) и 6) одложување на регистрација и плаќање на ДДВ. Можноста за одложување на регистрацијата и плаќањето на ДДВ ја имаат воведено Хрватска, Австрија, Чешка, Полска, Грција, Кипар, Турција, Германија, Данска, Норвешка, Шведска, Обединетото Кралство, Латвија и Малта. Унгарија, Португалија, Босна и Херцеговина, Финска и Италија се одлучиле за мерката за намалување на даноците и придонесите.

Втората група употребени мерки опфаќа фискални бенефиции кои се имплементирани во неколку форми: 1) надоместок на плата за вработени со скратено работно време, 2) исплата на минимална плата, 3) помош на работници кои останале без работа или 4) субвенции за компании. Последната мерка во целосна форма најчесто ја даваат на микро, малите и средните претпријатија и претприемачите. Само во ЕУ, микро, малите и средните претпријатија и претприемачите сочинуваат 91% од сите бизниси, вработуваат околу 100 милиони работници, сочинуваат повеќе од половина од европскиот БДП, а нивните иновативни решенија придонесуваат за подобрување на европската економија, земајќи ја во предвид екологијата и социјалната вклученост. Оттука, станува јасно зошто за да се зачуваат вработеноста и економијата, една од најважните ставки била помошта за микро, малите и средните претпријатија. Вкупно 17 земји се одлучиле да дадат субвенции за ММСП, само во различни форми. На пример, Германија и Обединетото Кралство имаат дадено директна помош, додека Австрија и Германија одлучиле да платат надомест за работното време кое вработените не го поминале на работа поради недостаток на работа.

Кога станува збор за мерките за исплата на минималните плати, земјите се определиле за различни форми на овие мерки, некои исплатиле нето, некои бруто-плати, во некои земји биле насочени кон најранливите сектори на кои им била исплатена помош, во некои целата економија доби помош. Мерките наменети за компаниите за зачувување на ликвидноста опфаќале мерки поврзани со олеснување на добивањето кредити и давање гаранции на деловните банки од страна на државата за одобрени заеми за стопанството. Износот на средствата наменети за овие цели варира во зависност од земјата. Според достапните податоци, Италија обезбедила најголеми средства (околу 19% од БДП), додека Холандија и Албанија се меѓу најрестриктивните со 0,2% и 0,7% од БДП, соодветно.

Ефектите од овие мерки се прикажуваат како број на компании кои биле спасени од згаснување, број на задржани работни места, но притоа се занемарува трансформативниот ефект кон подобри, поефикасни и поуспешни ММСП односно нивниот развој.

Кај нас генерално компаниите беа поддржани со сет на мерки кои ги ублажуваат ефектите од намалените приходи како мерката за привремен основен приход и проширување на паричниот надоместок во случај на невработеност, вклучувајќи и субвенција за повторно вработување. Другиот сет на мерки се однесуваат на мерки за задржување на работни места, проширување на паричниот надоместок во случај на невработеност, вклучувајќи и субвенција за повторно вработување. Целта на овие мерки и политики е да се обезбеди минимален животен стандард на лицата во ризик поради пандемијата и да се обезбеди помош во транзитивниот период кон закрепнување.

ПРИЛОГ 1:

Пример за претпријатие кое креирало план за континуитет и реорганизација на бизнисот

Претпријатие за изработка на накит „НН“

Тековна состојба во претпријатието и влијанието на Ковид 19 пандемијата

Продажби

Директна продажба на своите производи во сопствена продавница. Продажбите се реализираат преку 90% од продавницата и клиентите најчесто се случајни минувачи и клиенти кои ги познаваат производите и продавницата.

Намената на производите најчесто е за сопствена употреба и како подарок за некои пригоди. Спаѓаат во категоријата на луксузни производи односно производи кои не спаѓаат за задоволување на основните животни потреби. Нивната потрошувачка во времето на пандемијата е особено намалена заради мерките со кои се ограничува движењето и намалената потреба за овие производи со оглед и смалениот број на пригоди за групни прослави. Дополнително со засилувањето на економската криза, се помалку од потенцијалите потрошувачи можат да си ги дозволат производите односно има генерално намалена потреба за нив заради намалената куповна моќ.

Извозот е многу мал и ограничен од можноста за испорака и административните пречки. Исто така ограничувачки фактор е контактот со партнери во другите држави кои ќе работат на промоција и дистрибуција на производите.

Не постои каталог на понуда на производите. Голем дел од продажбите од нив се изработуваат по нарачка на купувачот.

Онлајн продажбата е неструктурирана. Можат да се најдат некои од производите на одредени онлајн продавници и социјални мрежи, но не постои активна промоција и ажурирано водење на онлајн делот.

Производство

Производите се изработуваат од мал број на вработени. Просторот каде се изработуваат дозволува физичко растојание помеѓу вработените, а дополнителни поедини фази од производството можат да се дислоцираат од работилницата и да се одвиваат на друга локација, во домовите на вработените или на некоја локација надвор.

Се набавуваат материјалите. Во претпријатието се вршат функциите на дизајн и обработка на материјалите до готов производ наменет за пазар.

Набавки

Набавките се вршат од мал број на добавувачи, според потребите без одредена динамика и годишен план за количини. Цената на набавката на материјалите варира при секоја набавка во зависност од пазарните услови и достапноста на материјалите.

Од пазарните промени предизвикани од Ковид 19 пандемијата некои од материјалите стануваат потешко достапни и цените се драстично зголемени.

Прв чекор

Анализа на состојбата на претпријатието

Главните производи се предмети за украси и за накит. Тие се и главните извори на приход и со пандемијата многу се намалени.

Голем број на индивидуални купувачи кои како категорија сега се намалени заради условите од пандемијата: ограничено движење, намалена куповна моќ, недостиг на туристи итн.

Трошоците за неиспорака на овие клиенти не се големи, но намалувањето на приходите ќе биде драстично односно нема да може да опстане претпријатието.

Базата на редовни клиенти е мала

Втор чекор

Одредување цел

Целта на овој план е:

- Да обезбеди опстанок и развој во време на пандемијата, односно да оствари нови перспективи за кои претпријатието има потенцијал и капацитет да ги оствари. Нови канали на продажба, нови купувачи. Тоа подразбира клучните производи да бидат отпорни на влијанијата од Ковид-19.
- Да се осигура здравјето и безбедноста на вработените и да се зачува нивното работно место. Тоа подразбира максимално емоционално и физичко здравје на вработените .
- Да се задржат операциите на изработка на производите кои ќе обезбедат опстанок на претпријатието.

Трет чекор

Одредување на степенот на ризик

Луѓе - бидејќи просторот каде се изработуваат производите дозволува физичко растојание помеѓу вработените и дислокација на процесите, а воедно се работи со мал број на луѓе во претпријатието степенот на ризик е мал. Операциите не се сериски и при недостиг на еден не се стопира целото производство.

Процеси - Продажба висок степен на ризик поради големото намалување на побарувачката и долготрајните ефекти од Ковид 19 пандемијата. Набавката има среден ризик на поскапување

на цените и недостатоци на понуда со продолжување на рокови за некои материјали. Зависи од мал број на добавувачи но на пазарот се присутни повеќе.

Профит – Висок степен заради драстично намалување на продажбата и приходите.

Партнерства – среден степен заради неможноста за физички контакт со државната администрација, потрошувачите, клиентите, банките и другите. Треба да се преземат мерки за олеснување на комуникацијата односно да се прилагоди претпријатието за онлан средби и контакти.

Четврт чекор

Мерки за промени на претпријатијата за справување со ефектите од Ковид 19

Конкурентска предност е уникатноста на предметите на претпријатието, техниката на изработка на предметите, материјалите кои се користат и дизајнот.

Промена на бизнис модел:

Влез во трендови и индустрии кои се во фаза на раст

Наместо како засебни парчиња накит, кои се продаваат во својата продавница претпријатието го проширува бизнис сегментот и ги насочува своите производи кон продажба заедно со производителите од текстилната индустрија, за производство на облека и додатоци како модни детали и брошови, игли, значки итн на шалови, капи, блузи, марами, кравати, капути, чизми итн. Понатаму индустрија за опремување и украсување домови и кацеларии за украсни предмети, плакети итн.

Воспоставување на соработка со производители и трговците од овие индустрии за украси, дизајнерски производи, облека итн.

Дополнително разгледани се можности каде производите, делови од производите или пак техниката на изработка и методот е апликативен на други производи и индустрии.

Промена од бизнис кон крајни индивидуални потрошувачи (B2C) во бизнис кон претпријатија (B2B)

Промена на сегментот на купувачи во услови на пандемија може да биде клучен за опстанокот на претпријатието. Куповната моќ опаѓа кај индивидуалните потрошувачи и дополнително на сила се мерки за ограничување на движењето поради кои клиентите веќе не се во можност да ја посетат продавницата. Од друга страна многу компании кои се во индустрии кои немаат негативни влијанија од пандемијата доживуваат раст. Од тие причини целното насочување на понудата кон нив е одлична можност. Затоа изработена е понуда за непознат клиент – каталог колекција која се продава на компании, институции, амбасади, други организации како и други концепт продавници.

Една од главните активностите тука е да се најде партнер компанија која се бави со директна продажба и дистрибуција до овие клиенти за да се опфати што поголем круг на потенцијални купувачи. Со склучување на такви договори ќе се надмине изразениот пад во продажбата и ќе се зголеми потенцијалниот круг на клиенти со крајна цел зголемување на вкупните продажби.

Овие понуди и каталози подоцна се искористени и при онлајн продажбите и промоциите.

- Освојување нови пазари преку развивање извоз
- Контактирани се државните институции за можностите и процедурите за извоз
- Селектирани се земјите потенцијални во кои има намера претпријатието да оствари извоз
- Контактирани се други претпријатија од земјата преку коморите и другите здруженија за здружување на понудата и пласирање на производите во странски земји

Контактирани се стопански комори, амбасади, трговски претставништва на странски земји во државата, претставништва на странски компании во државата за обезбедување контакти од потенцијални партнери во странските држави

Прилагодување на понудата за непознат клиент – каталог колекција на јазикот и преференците на странските партнери

Контактирање на државни институции, фондови и други организации кои нудат поддршка на извозните активности.

Онлајн присуство

Консолидирано е онлајн присуството преку насочување на понудата и дигитализација на каталозите и производите. Понудата е унифицирана. Поврзана е веб страната со страните на социјалните медиуми и онлајн продавниците. Дигиталните кампањи се насочени кон целната публика за која се наменети производите и тие исто така до соодветни понуди на веб страните и станите на социјалните медиуми.

Покрај онлајн присуството на производите обезбедена е и онајн комуникација со партнерите и вработените. На располагање се каналите на Facebook, WhatsApp, Viber, Zoom, итн на кои се отворени профили за сите и воспоставени се комуникации.

**Петти
чекор**

Промена на функционирање на бизнисот

Ова е круцијалниот чекор за кој е потребна разновидна поддршка. За сите промени направен е план и проценка на профитот, оперативните трошоците за сите планирани активности, потребните залихи и набавки. Врз база на тоа направена е симулација и проценети се ризиците.

Плановите се претставени на банката и на други организации кои имаат средства за поддршка на женско претприемништво, мали и средни бизниси, фондовите за унапредување на бизнисите, како и државни програми за поддршка и субвенционирање на ефектите од Ковид 19.

Контактирани се добавувачите за да се добијат поповолни цени за планираните количини набавки како и да се осигури набавката на потребните количини. Постигнат е договор со други три мали претпријатија да се обединат вкупните годишни количини за набавки за да се зголеми преговарачката моќ со добавувачите и да се добијат подобри услови. Со нив е исто така договорено да делат професионалната помош и посредништво при изнаоѓање на контакти и организација за испораки во странските држави.

Засилени се контактите со професионалните здруженија и локалната комора за да се добиваат правовремени информации за владините мерки за справување со Ковид 19, од

типот на промена на работно време, мерки за заштита, како и предвидената државна поддршка, субвенции, даночни субвенции наменети за претпријатијата.

Направени е и листа на контакти и клучни телефонски броеви на државните институции, клиенти, добавувачи, со контакт лица и детали за да може доколку е потребно друг да ја преземе работата.

Шести чекор

Континуирано ревидирање и унапредување на планот

Направена е динамика на секој 3 месеци да се прегледува планот и по потреба да се ревидира во зависност од резултатите и перформансите. Делови кои се предвидени за ревидирање се целта на планот, проценката на ризикот и континуираноунапредување на процесите.



ПРИЛОГ 2

План на финансии и активности (Бизнис план)

Опис на вашиот бизнис со главните проблеми со кои се соочувате:

Пазар

Промена на индустријата пазарот - кои трендови беа идентификувани, кои се новите потреби и итн?

Како претријатието ќе одговори на потребите, трендовите?

Клиенти - кој ќе ги купи вашите производи/услуги?

Зошто би купиле клиентите од вас?

Конкуренти – кои се вашите нови главни конкуренти, нивни слабости/силни страни и ценовна стратегија?

Слични примери – информации за слични претпријатија и што може да биде употребено од нив?

Кои се вашите клучни фактори за успех?

На кратко опишете ја вашата стратегијата за исполнувањето на клучните фактори за успех?

Бизнис средина

Надворешна средина: Накратко опишете ги клучните прашања од околината кои што ќе влијаат на вашиот бизнис (вклучете ги информациите од PEST анализата).

Анализа на индустријата

Накратко опишете ги клучните прашања за индустријата во која сакате да делувате (вклучете информации од SWOT Анализа).

Клучни фактори за успех

Накратко опишете ги главните клучни фактори за вашата индустрија.

Бизнис стратегија за развој

Накратко опишете ја вашата стратегија за исполнување на клучните фактори за успех?

Производи и/или услуги

Вашите производи и/или услуги вклучувајќи ја цената ?

Приходи и одржливост

	Година 1	Година 2	Година 3
Колку приходи се очекуваат од продажбата?			
Колку профит очекувате?			

Колку долго ќе ви биде потребно да достигнете одржливост?

Образложете зашто очекувате дека ќе ги постигнете вашите приходи?

Планирање на сценарио (најдобро/најлошо сценарио и што ќе направите за да постигнете одржливост?)

Маркетинг и продажба
Која е вашата маркетинг стратегија? (вклучително и стратегија за е-трговија)
Која е вашата ценовна стратегија?
Која е вашата промотивна и рекламна стратегија?
Каква е вашата грижа за корисници и стратегијата за повратен одговор од потрошувачите?
Кој е вашиот буџет за маркетинг?

Добавувачи
Кои се вашите главни добавувачи?
Дали има алтернативни?
Кои се предностите од купувањето од наведените добавувачи?

Финансии
<p>Профит и загуба: Ве молиме прикажете ги бројките за загубата и добивката за првите три години</p>
<p>Накратко опишете ги претпоставките за буџетот</p>
<p>Реална прогноза на готовински тек Ве молиме обезбедете ја прогнозата за реалниот готовински тек во првите три години</p>
<p>Кратки детали од прогноза на готовинскиот тек</p>
<p>Биланс на состојба Ако е потребно прикажете го во анекс</p>
<p>Сума потребна за развој на финансии инвестиции – што ви е потребно и колку долго поделено по активности</p>



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

B | T | D

The Balkan Trust
for Democracy

A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND

Оваа публикација е изработена од страна на проектот „Мерки за зајканување на женски бизниси по Ковид-19“, поддржан од Balkan Trust for Democracy. Ставовите изразени во оваа публикација не ги одразува ставовите на Balkan Trust for Democracy, the German Marshal Fund of the U.S., USAID или Владата на САД.



**ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ**

Центар за управување со промени

ул. "Рајко Жинсифов" бр. 44-1,
Скопје 1000, Република Северна Македонија
е-пошта: info@cup.org.mk
веб страница: www.cup.org.mk