

PROJECT TITLE: "STRENGTHENING TEXTILE INDUSTRY CAPACITIES IN THE CROSS BORDER REGION THROUGH LEARNING BEST PRACTICES AND IMPLEMENTATION OF PROMOTIONAL ACTIVITIES"

ИМЕ НА ПРОЕКТ: "ЈАКНЕЊЕ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО ПОГРАНИЧНИОТ РЕГИОН ПРЕКУ УЧЕЊЕ ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПРОМОТИВНИ АКТИВНОСТИ"



IPA Cross-Border Programme (CCI Number 2007 CBIP0007)



Текстилна Трговска Здружение - Текстилен Кластер - Македонија  
*Textile Trade Association - Textile Cluster - Macedonia*



## У-М-Ф Тренинг Штип



The project is co financed by the European Union

"This publication has been produced with the assistance of the European Union through the Bulgaria – the former Yugoslav Republic of Macedonia IPA Cross–border Programme. The contents of this publication are the sole responsibility of Textile Trade Association and can in no way be taken to





**Стратегија за промоција на текстилната  
индустријата во меѓуграничното подрачје со  
Република Бугарија**

## Содржина

Дел Прв .....	4
Потребите за промоција на текстилната индустрија .....	4
Профил на индустријата во двете држави .....	4
Република Македонија .....	4
Профил на текстилната индустрија .....	5
Република Бугарија .....	6
Текстилната индустрија во Бугарија .....	7
Програмата за прекугранична соработка .....	8
Планските региони од Македонската страна .....	8
Регионите од страната на Република Бугарија .....	9
Текстилната индустрија во целните региони – Македонија .....	11
Текстилно трговско здружение на Република Македонија .....	11
Текстилната индустрија во целните региони – Бугарија .....	13
Дел Втор .....	15
Процес на креирање на стратегијата .....	15
Анализа на индустријата во пограничниот регионот .....	16
Предуслови за добра стратегијата за промоција .....	17
Мисија на концептот .....	18
Визија на концептот .....	18
Цели на концептот .....	19
Постапка за донесување на стратегијата .....	19
Дел Трет .....	23
Техники за промоција во вестите .....	23
Техники на визуелната промоција .....	26
Слоган .....	29
Веб станите .....	31
Генерален совет за брендирање на регионот .....	36

## Дел Прв

### Потребите за промоција на текстилната индустрија

#### Профил на индустријата во двете држави

##### Република Македонија

Република Македонија е релативно мала држава со површина од 25.433 квадратни километри и околу 2.100.000 жители. Сместена во самиот центар на Балканскиот полуостров, низ неа минуваат двата големи европски коридори (Осум и Десет). Државата е парламентарна демократија и Претседател на Републиката. Земјата се залага за интеграција во Европската унија и НАТО. Бруто домашниот производ изнесува околу 11.34 милијарди долари или 13.100 по глава на жител. Република Македонија се смета за земја во развој со средно ниво на приходи и којашто има направено голем напредок во реформирање на стопанството и условите за водење на бизнис. Сепак, станува збор за земја во која невработеноста е многу висока (над 25%) и во која под линијата сиромаштија живее околу една третина на населението. Јавниот дол е умерен и е некаде околу 46% од БДП, како и дефицитот на буџетот кој се движи околу 3 до 4% од БДП. Како резултат на тоа, кредитниот рејтинг на земјата е ББ+.

Според Дуинг бизнис на Светска Банка, Република Македонија спаѓа во земјите со поволна клима за започнување и за водење на бизнис и е рангирана меѓу најдобрите земји реформатори во светот. Претпријатие може да се регистрира онлајн практично за еден ден, услугата е достапна за секој преку сметководствените бироа и е бесплатна. Нешто побавно се обезбедуваат градежните дозволи и приклучоци за струја кај гринфилд инвестициите, постои место за забрзување на постапките околу надворешната трговија и наплата на побарувањата. Данокот е рамен и изнесува 10%. Во бројните индустриски зони се обезбедени и многу додатни бенефиции за странските инвеститори како субсидирани придонеси за плати или учество во инвестициските трошоци. Пристапот до финансии за развој на бизнисот е оценет како добар кога станува збор за кредити, но затоа лизингот, учеството во капиталот, обезбедување на побарувањата и другите напредни форми на финансирање

практично не се користат. Приватните инвеститори не се организирани и нема национална мрежа на деловни ангели.

Во однос на конкурентноста Република Македонија, заедно со Бугарија припаѓа на втората група земји во транзиција кои конкурентноста ја градат брз основа на поевтини фактори на производство, а не врз основа на иновации, нови технички или маркетинг практики. Во Светскиот извештај за глобалната конкурентност на Давос Форумот, најпроблематични области се недостиг на финансии за развој, несоодветна инфраструктура и несоодветна образовна структура на работната сила, како и многу ниското ниво на издвојување за истражување и развој и наука (околу 0.2% од БДП).

### Профил на текстилната индустрија

Текстилната индустрија во Република Македонија е многу важна за вкупната индустриска активност и за вработувањето. Во неа работат нешто повеќе од 40.000 вработени, што пак преставува повеќе од една четвртина од вкупно вработените во македонската индустрија. Македонската текстилна индустрија успешно се носеше со сите предизвици на транзицијата на земјата во пазарна економија. Нејзиното релативно учество во вредноста на производството на вкупната преработувачка индустрија на Република Македонија е околу 20% во бруто и околу 15% во нето вредноста на производството. Текстилната индустрија на Република Македонија покажува константно темпо на производство и продажба. Нето остатокот, во периодот 2008 до 2012, е практично дуплиран, но истовремено оваа индустрија го намалила нејзиното учество во нето деловниот вишок на преработувачката индустрија. Ова значи дека и покрај позитивните резултати гранката го губи нејзиното релативно место и значај за вкупната македонска индустрија. Учесството на амортизацијата во оваа индустрија се намалува исто така (од 8.17% на 5.18% од вкупната амортизација за индустријата).

Текстилната индустрија во Република Македонија има одредени компаративни предности кои и одат во прилог. Таа е сочинета од мали претпријатија со висока флексибилност и можност за брз одговор на барањата на купувачите. Таа е поставена блиску до европските потрошувачки центри и делува во стабилно макро економско опкружување на земја кандидат за членство во ЕУ и во НАТО и земја која ги спроведува сите релевантни ЕУ стандарди во делот на организацијата на процесите и одвивањето на бизнисот. Но, фактот дека амортизацијата кај неа не расте укажува на тоа дека во гранката се користи застарена опрема и се постига пониска продуктивност од просекот на преработувачката индустрија во државата и во земјите со кои директно се конкурира. Исто така и кадровските и менаџерските потенцијали на компаниите во оваа индустрија се многу ниски и трансферот на овластувањата на новите генерации менаџери се одвива бавно.

Интересно е дека и подгрупата 13-текстилни ткаенини постепено се подига, откако во транзицијата практично тој дел згасна. Физичкиот обем на производството има индекс од 110.5 за 2015 година и 178 во однос на нивото во 2010. Групата 14-производство на облека има помал раст, во однос на 2014 година индексот е 102, а во однос на 2010, индексот е 140. изгледите се исто така добри, обезбеденоста со порачки е поволна

иако извозот е намален скоро за 10%. Според оценката на раководителите очекуваниот обем на производството и очекуваниот број на вработени ќе бидат поволни и во иднина, додека цените на готовите производи ќе се намалуваат, поради конкуренцијата од земји со многу пониски трошоци на трудот и ниски или никакви стандарди за услови на работа и заштита на работниците. Иако стопанствениците предвидуваат дека искористеноста на капацитетите на македонската текстилна индустрија ќе се движи околу 60%, тие сметаат дека врз обемот на производството и понатаму неповолно ќе влијае недостигот на квалификувана работна сила, падот на побарувачка на нашите главни пазари и евтиниот увоз. Во земјата има неколку просторни агломерации на текстилни производители, од кои далеку најголем е оној околу Штип, кон кого гравитираат практично сите капацитети јужно од оската Куманово – Крива Паланка, потоа Скопските капацитети, а се помало е влијанието на некогаш многу изразените агломерации во Полог и Охридско – Струшкиот регион.

## Република Бугарија

Република Бугарија е средно голема европска држава земја од Југоисточна Европа, расположена помеѓу Романија на север, Турција на исток, Грција на Југ и Македонија и Србија на запад. Вкупната површина изнесува 110,879 квадратни километри, а бројот на население е околу 7.200.000. Ова ја прави Република Бугарија поголема за 4,3 пати мерено според големина и 3,4 пати мерено според население, што значи дека е и поретко населена од Република Македонија. Бруто домашниот производ на Република Бугарија изнесува 128 милијарди долари, мерено по куповна моќ (2014) или околу 18.000 долари по глава на жител, што е речиси 30% повеќе од македонскиот соодветен показател. Реалниот пораст на истиот во 2014 бил скромни 1.7%. Јавниот долг на Република Бугарија е исто на ниско ниво (само околу 25.3% од БДП во 2014). Буџетскиот дефицит е само 3%, а инфлацијата е помала од 1%, а минатата година земјата се соочила дури и со дефлација. Вредноста на бугарскиот извоз е 30 милијарди долари (2014) главно текстил и облека, обувки, челик, машини, опрема и горива. Најважните земји на дестинација на бугарскиот извоз се Германија, Италија, Романија, Грција, Турција и Франција. Бугарија увезува машини и опрема, метали и суровини, хемикалии и пластика, горива, минерали и други суровини. Најважните земји на увоз се Русија, Германија, Италија, Романија, Грција, Турција и Украина.

Република Бугарија е парламентарна демократија со претседател избран на директни избори. Земјата, по падот на железната завеса, спроведе брза транзицијата во вистинска пазарна економија и бележи раст и брз развој од околу 6% годишно, се до појавата на глобалната криза во 2008. Благодареејќи на значителни износи на ЕУ фондови, високите странски директни инвестиции, економските реформи и одговорна и стабилна монетарна и фискална политика и планирање, земјата успеа да стане полноправна членка на ЕУ и на НАТО. Сепак, како резултат на глобалната криза и депопулацијата во Република Бугарија, индустриското производство се намали за 5,5% во 2009 година и покрај поволниот режим за инвестиции, ниските и рамни даноци.

## Текстилната индустрија во Бугарија

И во случајот на Република Бугарија, текстилната индустрија има долга традиција. Секторот производство на текстил зафаќа 2% од индустриското производство на Република Бугарија и 7% од додадена вредност во индустријата. Во секторот работат околу 11.000 лица, или околу 2% од вработените во индустријата. Вредноста на производството во групата 13 во 2014 била околу 390 милиони евра, а извозот од секторот околу 300 милиони евра. Извозот на овој сектор преставува околу 1.2% од вкупниот извоз од Бугарија кон светот. Дестинации на извозот се Италија, Велика Британија, Грција и Турција. Под-гранката има голема концентрација. Половината од капацитетите во групата 13 се лоцирани околу Софија, Пловдив, Хасково, Габрово и Варна. Карактеристично за овој сектор е намалувањето на обемот на производство, намалување на бројот на претпријатија и бројот на вработени во нив. Платите се едни од најниските во државата и се движат околу 450 лева или 225 евра.

Близината до Европа, високиот квалитет на работната сила и ниската цена на трудот се покажаа како атрактивни за странските компании. Бугарскиот текстил, во кој еднакво активни се и примарното производство и индустријата за облека, пред се поради значителните инвестиции во модерна производна опрема и информатички системи (дигитализатори, компјутерско кроење и слично) во последниве години се покажа конкурентен и со многу можности за раст и извоз. Секторот производство на облека зафаќа околу 5% од индустриското производство и создава 4% од додадената вредност во индустријата. Бројот на вработени во овој сектор е нешто повеќе од 100.000 лица или околу 20% од вработените во преработувачката индустрија.

Извозот од сегментот готови текстилни производи е околу 1.2 до 1.5 милијарди евра и учествува со околу 8% во вкупниот извоз во државата, а вкупно текстилната индустрија придонесува за околу 10% од извозот на Бугарија. Околу 85% од производството завршува во Германија, Франција, Италија, Грција и Велика Британија и другите ЕУ земји, кои и генерално се најголеми трговски партнери на Бугарија во последните години (80% од извозот и 71% во увозот на Бугарија е во рамките на ЕУ). Ова посебно што Бугарија има традиција на висок квалитет на текстилот, сигурност на договорите и конкурентни цени. Предностите на производство во Бугарија се флексибилноста и можноста за производство на мали нарачки, модерната опрема, близината на пазарите на ЕУ, стабилни локални партнери и држење до роковите. Искористеноста на капацитетите во секторот облека е околу 70 до 75%. Иако, членка на ЕУ, Бугарија нуди квалификувана работна сила со доволно конкурентна цена на трудот. Во иднина се очекува бугарската текстилната индустрија да игра значајна улога во локалното (во рамки на ЕУ) снабдување со ткаенини. Едноставно, бугарската текстилна индустрија е добро решение за Европа поради краткото време на одговор. Но, секако дека фактор кој ова го овозможува е релативно високиот квалитет на менаџментот. Компаниите се водени од претприемачи со поширока визија и коишто се спремни да вложуваат во нова опрема и автоматски машини со кои ги рационализираат нивните производни процеси, воведуваат нови маркетинг решенија и директни контакти со купувачите. Бугарските текстилни компании се конкурентни и обезбедуваат континуиран пораст на операциите и добра искористеност на капацитетите. Наредна важна карактеристика на претприемачите до бугарската

текстилна индустрија е нивната поголема отвореност за странски директни инвестиции. Токму поради нив, вкупните вложувања во индустријата за текстил и облека се во константен пораст. Како резултат на таквата стратегија и поставеност, бугарските фирми полесно се вклучуваат во вредносниот синџир од влакно до готов производ испорачан на европските партнери, вклучувајќи набавка, дизајн, транспорт и логистика. Бугарија има неколку просторни агломерации на текстилни компании, од кои најголеми околу регионот на Пловдив, потоа на север околу Русе и околу Плевен. И за овој сегмент е карактеристична висока концентрација. Дури половина од капацитетите се во Софија, Пловдив, Благоевград и Хасково. И за овој сегмент е карактеристично намалување на бројот на оператори. За три години од 2011 до 2014, бројот на претпријатија се намалил за 20 проценти. Околу 90% од производството е по системот СМТ. Предности на овој систем се што нема проблеми околу квалитетот на материјалите и ритамот на снабдувањето. Ткаениците доаѓаат од ЕУ и од Турција, од Азија и останатите земји во светот и дел од бугарските ткаеници и предилници. Оние фирми кои се обидуваат да организираат сопствено производство укажуваат на големи тешкотии и трошоци поврзани со увоз на многу мали количини на суровина. Во споредба со другите развиени региони на ЕУ, вложувањата во модернизација и нивото на техничката и технолошка опременост во Република Бугарија се на пониско ниво.

## Програмата за прекугранична соработка

Прекуграничната соработка се одвива во рамките на Втората компонента на Инструментот за претпристапна помош, познат како ИПА. Основна цел на прекуграничната соработка е негување на стабилност, безбедност и просперитет како и охрабрување на прекуграничен, хармоничен, балансиран и одржлив развој. Специфични цели на Програмата за прекугранична соработка меѓу Република Македонија и Република Бугарија се забрзување на одржливиот економски развој во прекуграничниот регион, промоција на социјалната кохезија и прекуграничната соработка како и развивање на квалитетот на животот во прекуграничната област. Заедничкиот технички секретаријат е лоциран во Кустендил, Република Бугарија, а подрачна канцеларија се наоѓа во Струмица. Во пограничниот регион се вклучени, од Македонска страна: Североисточниот, Источниот и Југоисточниот плански регион, додека од страна на Република Бугарија вклучени се округот на Кустендил и округот на Благоевград.

## Планските региони од Македонската страна

Североисточниот плански регион ги опфаќа општините на крајниот североисточен дел на Република Македонија по должината на границата со Косово, Србија и Бугарија, односно подрачјето на сливот на реките Пчиња и Крива Река. Вкупната површина на регионот изнесува 2.310 км<sup>2</sup>, односно 9% од вкупната територија на Република Македонија. Регионот има 6 општини: Кратово, Крива Паланка, Куманово, Липково, Ранковце, Старо Нагоричане и 189 рурални населби. Кон Република Бугарија има еден граничен премин, Деве Баир (Крива Паланка).



Североисточниот плански регион е најнеразвиен од сите осум плански региони во Македонија и има бруто домашен производ од околу 50% од просекот на Република Македонија. Како најзначајни сектори во регионот се издвојуваат металите и рударството. Поранешните големи текстилни капацитети, лоцирани во градските центри, Куманово и Крива Паланка лошо поминаа во процесите на транзиција. Конфекцијата Киро Фетак од Куманово не работи, а Карпош, ткаачницата за наменски текстил за индустријата за мебел мина низ неколку неуспешни преземања.

Источниот плански регион го опфаќа сливот на реката Брегалница. Регионот е поделен на 11 општини (Берово, Веница, Делчево, Зрновци, Карбинци, Кочани, Македонска Каменица, Пехчево, Пробиштип, Чешиново-Облешево и Штип.) и 209 рурални населби. Комуникацијата со соседната држава се остварува преку граничниот премин Делчево, а постои и можност за активирање на премините Клепало, Ајдутска чешма и Црна Скала. И овој регион се одликува со минерални сировини, но и со текстилна индустрија со долгогодишна традиција. националниот текстилен кластер е лоциран токму во Штип, а многу текстилни капацитети има практично во сите поголеми населени места. Дел од поголемите инвестиции во текстилот (наменски текстил за автомобилската индустрија) се лоцирани во слободната индустриска зона во Штип.

**Југоисточниот регион** се протега на крајниот југоисточен дел на Република Македонија и го опфаќа подрачјето на Струмичко - Радовишката и Гевгелиско – Валандовските котлини, односно долината на реката Струмица и долниот тек на реката Вардар. На исток, регионот граничи со Република Бугарија, а на југ со Република Грција. Регионот зафаќа површина од 2.835 км<sup>2</sup>, односно 10,9 % од вкупната површина на државата. Го сочинуваат вкупно 10 општини: Општина Богданци, Општина Босилово, Општина Валандово, Општина Василево, Општина Гевгелија, Општина Дојран, Општина Конче, Општина Ново Село, Општина Радовиш и Општина Струмица, со вкупен број од 171.416 жители. Регионот е еден од најразвијните и со највисока стапка на вработеност од дури 60,9% и најниска стапка на невработеност од 13,8% и учествува со 9,7% во формирањето на вкупниот БДП на Република Македонија.

Поради специфичната географска и топографска положба Југоисточниот регион го карактеризираат долги топли лета со високо температури поволни за развој на рано градинарски култури, зеленчук и овошје, по што овој регион е познат. Текстилната индустрија порано била една од водечките индустрии, но во последно време го губи своето место. Поголемите капацитети во Струмица и Богданци, денес практично и не работат, како и низа мали претпријатија на грчки инвеститори, кои главно поради кризата во таа соседна држава исто така престанаа со работа. Сега има најави дека една од најголемите текстилни компании за наменски текстил за автомобилската индустрија се спрема да изгради фабрика и во Струмица.

## Регионите од страната на Република Бугарија

**Регионот (областа) на Кустендил** е еден од дваесет и осумте региони на Бугарија и зафаќа површина од 3.084,3 квадратни километри (околу 2,7% од територијата на земјата) и во него живеат 135.664 жители. Областа се наоѓа во југозападниот дел на Бугарија и граничи со областите Софија, Перник и Благоевград и на запад со Република Македонија и Србија. Административен, трговски и културен центар во областа е градот Кустендил. Регионот на Кустендил има девет општини: Кустендил, Дупница, Бобов Дол, Сапарева Бања, Рила, Кочериново, Невестино, Бобошево и Треклано и вкупно 182 населени места. Регионот се одликува со плодни долини и кањони, разделени со планини. Северните и западните делови на територијата формираат Кустендилска краина и вклучуваат делови од прекуграничната Милевска, Чудинска, Земенска и на исток Коњавска планини. На север, Кустендилската краина достига дури до долините на реките Драговица и Бистрица, како и до планината Лисец. Јужниот дел на регионот вклучува масиви на Осоговските планини, Влахина и Рила. Регионот е поделен во две под-области: Кустендил и Дупница. Во подрегионот Дупница има две географски целини, Горно и Долно поле. Регионот е богат со неметали и по своите бројни топли минерални извори на вода. Во најголем дел климата е континентална, а на повисоките надморски височини планинска.

**Областа Благоевград** е дел на поголемиот географски регион на Пиринска Македонија, со административен центар во истоимениот град. Областа се наоѓа во југозападниот дел на Бугарија и има површина од 6,449.5 квадратни километри и со население од 324.110 души е трета област по големина во Република Бугарија. На север се граничи со областа Кустендил и Софија, на исток со областа Пазарџик и Смолјан, на југ со Грција, а на запад со Република Македонија. Регионот изобилува со природни знаменитости, како планините Пирин, Рила, Родопи, Влахина, Малешевска, Огражден, Беласица, Славјанка. Во областа се сместени два од вкупно трите национални паркови, 40% од минералните извори на Бугарија и е втора област по шумска површина. Планините и планинските масиви, отсуството на индустриските загадувачи, како и топли минерални извори и богатото културно наследство ја прават оваа област да биде една од најпогодните за развој на туризмот. Климата варира од континентална до Медитеранска, во најјужните делови. Регионот се карактеризира со разнолика економска гранка структура: преработка на храна и прехранбената индустрија, земјоделството, туризмот, транспорт и врски, текстилната индустрија, дрвната и индустријата за мебел, обработка на железо и машинската индустрија, индустрија на градежни материјали, како и фармацевтски производи, пластика, хартија и производство на чевли. Околу 10% од населението е невработено (во близина на националниот просек). Поставен во средина на трговските патишта меѓу Северна Грција и Романија, регионот бележеше мал бум во трговијата од многуте еднодневни посетители од Грција кои купуваа поевтини производи и услуги на дентисти или оптичари и др.) Регионот привлече и многу грчките производители кои ги селат своите производни линии од Грција, особено околу Петрич. Инфраструктура останува релативно неразвиени, со акцент на патиштата и железничките врски како значаен потенцијал за финансирање од страна на ЕУ. Два големи инфраструктурни проекти во регионот се автопатот Струма кој треба да ја поврзе Софија со пристаништето во Солун и проектот за аеродром во Банско.

## Текстилната индустрија во целните региони – Македонија

Според податоците на Заводот за статистика, во целните три региони на Програмата, текстилната индустрија (се следи само лесната текстилна индустрија и тоа по пат на анкета) е најбројна во Источниот регион, нешто помалку ја има во Југоисточниот регион, а во Североисточниот регион практично ја нема.

Индустриско производство на избрани производи, по региони				
	2009		2009	
	Кошули, за мажи или момчиња, од памук / илј. парч.	Блузи,кошули и кошули-блузи,за жени или девојчиња / илј. парч.	Кошули, за мажи или момчиња, од памук / илј. парч.	Блузи,кошули и кошули-блузи,за жени или девојчиња / илј. парч.
Република Македонија	4,422	2,873	100.00%	100.00%
Источен регион	1,546	300	34.96%	10.44%
Југоисточен регион	0	523	0.00%	18.20%
Североисточен регион	0	41	0.00%	1.43%

Извор: Државен завод за статистика - Извори на податоци за индустриското производство по региони се резултатите од Месечниот извештај за индустрија, ИНД.1, за индустриското производство, залихите и работниците во индустријата.

Ова истражување на Државниот завод за статистика на Република Македонија базира на репрезентативен примерок на претпријатија чие учество во вкупната додадена вредност во индустријата е околу 80%. Затоа, во најголемиот град и во седиштето на Источниот регион, во Штип е сместено и Текстилното трговско здружение – текстилниот кластер на Република Македонија.

## Текстилно трговско здружение на Република Македонија

Во регионот е сместено и текстилното здружение на Република Македонија (ТТА-ТК), кое делува и како кластер. Организирано како непрофитна организација тоа ги застапува интересите на фирмите во и околу текстилот, нејзини членки, но и пошироко, пред државата и други релевантни институции како и пред националните и интернационалните организации и агенции. Основна цел на здружението е постигање на подобра комуникација помеѓу текстилните претпријатија членки на кластерот, но и пошироко, во функција на создавање поволни услови за развој на текстилната индустрија и подобрување на нејзината конкурентност преку следење на светските трендови и прилагодување на нашето производството кон истите. Кластерот работи на воспоставување билатерални контакти со исти или слични асоцијации во регионот и во ЕУ со цел размена на искуства, приближување кон ЕУ пазарите и изнаоѓање на партнери, таму. Визија и цел на кластерот е постигање на заедничко присуство на

странските пазари и изложби на компаниите, увид во конкуренцијата, трендовите во модата, производните техники и стандарди, обезбедување на листа на потенцијални странски компании, преговори со банки за попогодни услови за заеми, контакти со државните институции за остварување на специфичните интереси на индустријата, воспоставување контакти и редовна комуникација со коморите, домашни и странски агенции и институти, владини и невладини организации и донатори, размена на информации, учество во проекти и користење на донации и соработка со образовни институции. Во мисија на кластерот е да биде извор на информации за своите членки, нои организирање на тренинг и семинари, олеснување на контактите со странските купувачи, учество во проекти на ЕУ корисни за членките, организирање на саеми, модни и комерцијални настани, маркетинг и популаризирање на активностите на членките, зголемување на нивната продуктивност, зајакнување на човечките ресурси, привлекување странски инвестиции, лобирање, пристап до финансиски средства, заедничка набавка на опрема и материјали.

Кластерот брои 14 големи субјекти, 28 средни и 21 мали субјекти, потпорни институции има две или вкупно 65 члена. Проценетиот годишен бруто производ на членките на кластерот е околу 500 милиони, а нето извозниот ефект околу 100.000 евра. Кластерот, од основањето 2003 година до денес, има организирано бројни обуки и конференции, заеднички маркетинг активности, учество на саеми, изработка на промотивни материјали, интернет портал со база на податоци, многу Б2Б настани и студиски патувања. Има објавено Публикација на водич за конфекционери, Брошура за енергетска ефикасност, како и брошури за текстилни производи, за ознака на текстилот и за правила за одредување на суровинскиот состав и називите на текстилните производи. Кластерот реализирал и неколку регионални и меѓугранични проекти. Партнери на ТТА-ТЦ се ЕУРАТЕКС-Брисел, ЦФА-Албанија, УТОК-БИХ, БААТПЕ-Бугарија, ЦЕА-Хрватска, К-Текс-Косово, ПКС-Србија и ФАКТС-Србија. Балканска мрежа на кластери и Интернет платформата European Cluster Collaboration. Повеќе од половина од членките на ТТА – ТК (вкупно 30) се од трите целни региони. Од нив дури половината се големи (6 субјекти) и средни (9) и ова е фактор кој во многу ја определува стратегијата на презентација и видот на активностите кои ќе се планираат и изведат во рамките на промоцијата, како и симболиката, формата бојата и секако и пораките кои треба да се вградат во логото и слоганите, како и во активностите на односите со јавноста.

## Текстилната индустрија во целните региони – Бугарија

Главниот бизнис на секторот во регионот вклучува работа со СМТ за етаблирани меѓународни компании и трговски марки. Ова обезбедува планирање и ритмичност на производството; стекнување и апсорпција на know-how за технологијата, дизајнот, маркетингот. Квалитетот на производството на база СМТ и на сопствените брендови е високо. Фирмите се флексибилни во однос на динамиката на пазарот поради присуството на претприемнички раководен и технички кадар, модерна, флексибилна техника и технологија, мала големина фирмите, искуство на работниците и високи квалификации на дел од персоналот. Во однос на техниката и технологијата состојбата на фирмите е добра дури и многу добра. Постојат слободни производствени капацитети кои би можеле да се додатно вработат ако се преземат поголеми нарачки за работа на СМТ преку обединување на напорите на неколку фирми (внатре или надвор од регионот), да се развијат и да се наметнат приватни или колективни трговски марки. Фирмите имаат долгогодишно искуство за работа при различна пазарна конјunktura па дури и во ситуација на економски криза, како онаа 2007/2008 година и наваму.

Ако во техничко-технолошки поглед фирмите го имаат потребниот потенцијал за производство на висококвалитетни сопствени производи, тогаш во маркетинг не постои ниту искуство ниту храброст за изградба и наметнување на сопствени брендови, како на бугарскиот пазар така, уште повеќе, на странските пазари. Исклучително голем проблем е ниската атрактивност на секторот за младите кои полесно наоѓаат работа во поатрактивни индустрии каде не се бара специјална експертиза, посебна квалификација и работна дисциплина.

Создаден е лош имиџ за индустријата главно поради некои странски претприемачи кои наплаќаа плати, бараа голема прекувремена работа, наплаќаа осигурување на полн износ на платите и слично. Продуктивноста на трудот е пониска во споредба со просекот на секторот во Европската унија. Инженери и технички персонал е со високи квалификации и добра мотивација тешко се обезбедуваат иако условите на трудот и платите во последно време битно се подобрени и добрите работници заработуваат и до 1,000 лева (500 евра) плата која е голема како за секторот, така и за регионот во целина. Кај ниско квалификуваните работници секторот се соочува со ниска мотивација за зголемување на квалификациите и за подигање на продуктивноста на трудот; Владее уверување дека е подобро да живее на социјална помош одошто да се работи за 500 лева. Сериозен проблем е и стареењето на висококвалификуваните работници и средниот предводен персонал. Постои голема флукуација посебно кај младите работници. Недоволно се подготвува работа сила со средно образование бидејќи соодветни училишта нема, па обуката се одвива на работа и низ работа. Некои дури сметаат и дека ако нешто брзо не се промени во овој однос за десетина години секторот ќе биде во колапс.

Во однос на соработката состојбата е многу подобра. Има добри односи помеѓу компаниите во секторот и став и расположение за соработка. Односите меѓу компаниите во секторот од регионот се во голема мера повеќе односи на соработка отколку на конкуренција. За извршување на поголеми нарачки по СМТ кои не можат да бидат прифатени со капацитетот на една фирма секогаш се бараат партнери локално.

Направен е голем чекор кон поголема соработка на компаниите од регионот преку вмрежување во кластери како Интермода трејд, колективната трговска марка Labas. Како особено корисна за развојот на соработката меѓу компаниите од секторот се проценува и работата на соодветната гранска трговска комора и топа во доменот на размена на идеи и корисни практики, обезбедување на информации и деловни контакти и развој на проекти корисни за секторот.

## Дел Втор

### Процес на креирање на стратегијата

Стратешкото планирање почнува со анализа на окружувањето. За оваа цел може да се користат повеќе алатки, а најчести се ПЕСТ и СВОТ анализата. Цел е да се откријат оние фактори од политичното, економското, социо културното и техничко технолошкото окружување кои влијаат на организацијата или во нашиот случај на концептот. За разлика од ПЕСТ, анализата СВОТ надворешните фактори распоредени како можности и како закани ги споредува со процената на силните страни на концептот и слабите страни. Идејата е да се види кои силни страни, компетенции или ресурси се на располагање за искористување на можностите и избегнување на заканите од окружувањето. Слабите страни пак е добро да се идентификуваат и со соодветни акциони планови да се елиминираат доколку преставуваат објективна пречка за исполнување на мисијата и визијата на организацијата и концептот.

Бидејќи окружувањето е динамично и брзо се менува, препорачливо одржување на најмалку две стратешки работилници во тек на година и со користење на ПЕСТ и СВОТ алатките, бреинсторминг и слични техники на фасилитирање, да се освежи оценката за идниот севкупен хоризонт во кој делува регионот и ако треба да се изврши соодветно модифицирање на претходните цели и правци на делување, согласно ново настанатите состојби.

Подолу даваме еден краток профил на текстилните индустрии во целниот регион според резултатите на деск студијата и расположивте информации од регионот. Тој може да се искористи како основа за поттикнување на дискусијата на стратешките работилници. Потоа, може да се користат и написи од новини, реакции од купувачите и слично.

Во иднина ќе треба да се изврши подетално мапирање на регионот, да се снимат капацитет по капацитет и да се јасно дефинираат и квантифицираат неговите предности од аспект на купувачите, со цел да се дојде до заокружен предлог зошто тие би требало да дојдат тука да прават бизнис како и да се задржат со подолгорочни деловни аранжмани.

## Анализа на индустријата во пограничниот регионот

**Текстилната индустрија во регионот од страна на Македонија** има *долга традиција*. Благодарейќи *искусната работна сила* оваа индустрија успева да се одржи и да остварува брз раст и да биде важен работодавач и сериозен извозник. Нејзините околу 40.000 вработени во околу 600 фабрики, преставуваат 35% од вкупно вработените индустриски работници, кој секоја година придонесуваат за околу половина милијарди вредност на извозот.

Фактот дека повеќето македонски текстилни компании се мали и средни, делува поволно кога станува збор за *нивната агилност и издржливост во услови на криза*, но истовремено *ја лимитира економијата на обем* и со тоа и профитите.

Во однос на цената на трудот, *иако евтини, тешко се конкурираме*, на пример со Албанија или Молдавија, Турција и други економски понеразвиени земји.

Бугарија има голема предност во тоа што таму дојде до брза приватизација на базните капацитети, предилниците и ткајачниците и така *може да понуди локално снабдување* со кое додатно се намалуваат трошоците за локација на производството во оваа земја.

Потоа, нашите предности се предности и на нашите конкуренти. Странските вложувања во текстилот во Србија се повеќе од милијарда долари и така оваа држава се етаблира како сериозна земја за снабдување, *индустријата таму брзо се окрупнува* и остварува поголема *економија на обем* и зголемен извоз.

Во Хрватска се обидуваат значително да ја *модернизираат индустријата* и да ги *зацврстат врските со научните и истражувачки институции* во земјата и во ЕУ и на тој начин знатно да ја зголемат продуктивноста на оваа гранка.

Кај нас текстилната индустрија во јавноста и медиумите наместо да биде заштитена, многу често е *предмет на претерани критики* со кои додатно се нарушува и онака лошиот имиџ на истата. Ова повратно делува на *ниската атрактивност* на образованието за текстилните струки и за студиите од областа на текстилното инженерство, без кое пак посакуваната трансформација на оваа индустрија е тешко остварливо.

Од друга страна, истражувањата на ТТА-ТК врз 44 директори на најголемите текстилни претпријатија во 7 града во Македонија и во чии фабрики работат 7,800 вработени, односно 40% од сите вработени во конфекциските капацитети во државава покажуваат дека има *значително подобрување на состојбите во оваа индустрија* кога станува збор за работните услови и за вложувања во нова опрема. Има многу *нови и модерни капацитети*, во кои *недостасува обучена и млада работна сила*. Врз основа на резултатите на оваа и на низа други последователни студии, Текстилната Трговска Асоцијација постојано *лобира кај Владата* со цел да избори мерки со кои се влијаело на подигањето на конкурентската способност на нашата текстилна индустрија, но истовремено и врз промена на негативната слика за оваа индустрија во очите на медиумите и кај младите посебно во врска со избор на нивното идно занимање и вработување. Интервјуираните директори истакнуваат дека медиумите



при прикажувања на одредени негативни примери треба секогаш да ги издвојат од другите а не да даваат слика дека таквите состојби се превладувачка практика.

Од страната на Бугарија, претставниците на текстилната индустрија во пограничниот регион како силни страни на текстилната индустрија во делот на технологија и организираност ги истакнуваат *квалитетот на производството, флексибилност и брзиот одговор на потребите на пазарот, релативно модерна техника и технологија и подобрени услови за работа, стабилни СМТ аранжмани*. Во делот на менаџерските капацитети се истакнуваат *динамичните и енергични раководни тимови со исклучително богато производствено и комерцијално искуство* во сложени услови и во криза, добри инженеринг и менаџерски кадри и добри односи меѓу фирмите - конкуренти во индустријата.

Како можности, стопанствениците од Бугарската страна на регионот ги истакнуваат можностите за *зголемување на продажбата на европските пазари и САД*, постоење на *побарувачка за СМТ, поврзување на фирмите по вертикала и хоризонтала* со цел исполнување на поголеми нарачки од странство, обука на работа на млади работници, *наметнување на сопствените брендови, активирање на постојните кластери* на регионално, национално и интернационално ниво.

Како слаби страни на секторот се истакнуваат *ниска атрактивност* за младите, *ниските плати и високата стапка на одлив на работници*, скап транспорт поради *малите поединечни нарачки, недостаток на силни локални производни брендови* кои би биле пошироко препознаени од страна на купувачите како стабилни и квалитетни алтернативи, *недостаток на специјалисти по организација на трудот, лош имиџ* на индустријата во медиумите, *ниска профитабилност* (поради СМТ), *ниска продуктивност* поради *недоволна модернизација и техничка опременост* и *ниска образовна структура* на работната сила. како опасности со кои се соочува индустријата во регионот и пошироко се истакнуваат: неконтролираниот *увоз на текстил, непостоење на јасна стратегија и политика за текстилот* (образование, политика за вработување, социјална политика), *старење на работната сила* и инженерскиот кадар, лошо средно текстилно образование, негативен став на медиумите кон оваа индустрија, претерана заштита на работничките права, непостоење на локална побарувачка за текстил и слично.

## Предуслови за добра стратегијата за промоција

Покрај доброто познавање на севкупниот „театар“ од улоги односи на макро, мезо и микро ниво во окружувањето на една индустрија за успешна промотивна стратегија потребно е уште и да постои успешно стратешко планирање. Стратешкото планирање е итеративна постапка на поставување и редовно преиспитување и модификација на мисијата, визијата, глобалните цели и соодветната стратегија. Критичен фактор за добра стратегија е да нема дилеми околу мисијата на концептот за кој се развива стратегија, да постои јасна слика за посакуваната иднина и кон што концептот ќе се стреми и да постојат барем минимум показатели кои би покажале што визијата значи низ бројки и така би служеле како индикатор дали стратегијата навистина води кон

исполнување на визијата. Во овој дел на работилниците може да се користи моделот на логичка матрица.

Услов за успешно спроведена стратегија е нејзиниот имплементатор да располага со доволно ресурси (пари, луѓе и време), но и мандат и соодветен авторитет да ги мобилизира и комбинира ресурсите за целите на спроведување на стратегијата на тактичко ниво. Кога концептот е претпријатие, директорот има доволно авторитет и моќ стратегијата да ја спроведува во рамките на ресурсите кои ги контролира. Но, кога станува збор за поширок општествен концепт често се случува да иста мисија имаат повеќе субјекти во еден регион. Во тој случај се јавува и потребата од интер институционално комбинирање на ресурсите со цел за кохерентна акција и ефект. Ова ни оддалеку не е лесна задача. Ако водечката улога ја преземе некоја државна институција со моќ и авторитет да се наметне, таа често ќе се ангажира на активности вон мисијата и визијата, бидејќи државни тела спроведуваат политичка агенда. Ако задачата на координација се остави на некое тело во рамките самата индустрија, на некое здружение, кластер, невладина организација и слично со јасна мисија, кое ќе знае што сака да постигне (визија), се губи предноста на моќта и авторитетот на од дравата поддржано тело. Втор недостаток на гранските е да тежат кон „тунелско“ гледање на нештата и тежат да се загубат во секојдневни проблеми.

Решение е организирање на трипартитно интересно здружување, познато како Тројна спирала на развојот. Овој модел е најдобра практика на концептуалната рамка за регионални развојни проекти, бидејќи ги здружува властите на сите нивоа, ја интегрира индустријата, но ја воведува и науката (универзитетите и институтите) со што концептот добива увид во широката слика и се внесува иновација во стратешките правци, која недостасува во дијадата држава - индустрија. Моделот така овозможува интегрирање на спонтаните ( од долу) и поттикнатите (од горе) стратегии во една кохерентна акција.

Таквото тело би требало да се позанимава со дефинирање на мисијата, визијата и целите на концептот пред да се зафати со дефинирање на стратегијата и плановите (тактиката) на делување. Подолу даваме пример како би требало (можело) да изгледа резултатот на стратешката работилница на проектот за целите на промоција на регионот

### **Мисија на концептот**

Мисијата на концептот на промоција на текстилната индустрија во заедничкиот регион е тројна: (1) регионот да се наметне како атрактивен за работа кај главните европски и светски набавувачи на текстил за продавниците на мало, (2) индустријата во регионот да се афирмира како атрактивна за младите кои така би се решиле својата кариера да ја градат во и околу текстилот и (3) афирмација на локални текстилни брендови, за локалните купувачи, колку е тоа можно и реално.

### **Визија на концептот**

Трите аспекти на мисијата дефинирани погоре дефинираат заедничка визија за еден европски индустриски регион, во кој границите не преставуваат пречка за слободно

движење на ресурсите и регион во кој на трговците од цел свет би им било еднакво атрактивно да набавуваат, да го посетуваат, да започнат сопствен бизнис и дури и да се населат со семејството. Оваа визија се поклопува со визијата на текстилот - индустрија атрактивна за младите. Ако една индустрија и дејност е атрактивна за странскиот бизнис, таа сигурно ќе биде доволно атрактивна и за младите да се вклучат во неа. Таквата текстилна индустрија и во јавноста во двете земји постепено ќе изгради предуслови за прифаќање на локални бендови на текстил.

### Цели на концептот

За целите често се вели дека се визијата низ бројки. Тие се индикатор за тоа дали стратегијата води кон посакуваната цел. Постоене на квантифицивани цели и индикатори кои ќе покажат дали целите се исполнуваат овозможува оперативно планирање на акциите во време и простор и споредба на исполнувањето на истите низ таканаречени клучни индикатори. Без квантифицивани цели се рескира активностите да не водат кон визијата или да не ги даваат посакуваните резултати. Целите на концептот треба да се дефинирани и во време, пример како резултат на промоцијата во регионот да имаме 20% нови купувачи во вкупното портфолио до 2020, мерено низ индикаторите на националните агенции за промоција на странските инвестиции или бројот на студенти кои се решиле за кариера во текстил поради позитивната промотивна кампања пред уписниот рок да биде барем 10% од сите запишани, мерено низ соодветен прашалник кој студентите го пополнуваат при уписот и сл.

### Постапка за донесување на стратегијата

Стратегијата е сет мерки и политики со кои се ангажираат ресурсите кон исполнување на целите. Дизајнирањето на стратегијата почнува со анализа на опкружувањето и откривање на можностите и опасностите што тоа опкружување ги носи. Потоа се минува на анализа на силните и слабите страни и врз основа на нивно споредување со можностите и опасностите се дизајнира стратегија со која се постига најдобро можно поклопување на условите во опкружувањето со ресурсите и со способностите.

Стратегијата треба и да се преиспитува од време на време, а најчесто се советува создавање на стратешки тим и соодветна креативна работилница. Префрлено на доменот на развој на соодветна стратегија за промоција на текстилот во целиот регион ова би значело создавање на едно тело, независно или во рамките на кластерите или коморите, кое би било задолжено за поставување на целите и визијата и следење на исполнувањето на истите.

Бидејќи станува збор за поширок концепт, ова тело би требало да биде сочинето од сите субјекти на тројната спирала на развојот и во себе да ги вклучи сите државни агенции кои во двете земји се занимаваат со промоција на стопанството, соодветните текстилни асоцијации и науката, односно образовните и истражувачки организации во регионот. Со цел да не дојде до дуплирање на активностите се препорачува тесна соработка со националните агенции за промоција на инвестициите, коморите како и постојните индустриски паркови во регионот од двете страни на границата.

Кластерот и претпријатијата од ова индустрија да се залагаат и за посебни програми за промоција на текстилната индустрија и за вклучување на државата во афирмација

на индустријата од регионот во странство. Стопанствениците од двете страни да бараат државата да го помага учеството на саеми и да отворат постојани изложбени и контакт центри во главните модни градови во ЕУ. Трговските претставници и промотори активно да лобираат за текстилната индустрија, бидејќи новата реалност е дека таа е индустрија во регионот е трансформирана и треба да се афирмира пред потенцијалните инвеститори. Се бара и државата од двете страни да помогне во напорите оваа индустрија да стане поатрактивна за вработување на младите и образувани кадри и во подигање на имиџот на оваа индустрија за таа да стане атрактивна за јавноста, медиумите, странските инвеститори, купувачите и студентите. Во медиумите се бара спонзорирање на промотори на текстилот во вид на популарни лица и настани како модни недели и слично.

Совет е фокусот на медиумската присутност да се префрли од проблеми на вработувањето кон примери на модернизација на индустријата и потребата од препознавање (брендирање) на индустријата и на целиот поширок регион како на добро место за локација на ЦМТ операциите. Да се развиваат и пласираат во јавност позитивни приказни за индустријата и за примери на добра соработка на фирми во регионот посебно со фирми од двете држави, да се развие заеднички план за ангажирање на експерти по комуникации и односи со јавност и за управување со ризиците по имиџот на индустријата во регионот.

Текстилната индустрија од двете страни на границата заедно да се наметне кај медиумите како индустрија која ветува, а не индустрија која се бори да преживее. Да се форсира соработка со модната и другите креативни индустрии од двете страни на границата. Да се ангажираат светските модни камали (фешон канал и слични) со платена проотивна кампања да покриваат модни недели и ревији од регионот. Да се организираат наградни креативни работилници по средните училишта. Да се снимат програми за успешни претприемачи, модни дизајнери, извозници и увозници од регионот кои ќе бидат емитирани на телевизиите од двете страни на границата. Сите настапи треба да бидат лишени од дневна агенда и да бидат политички неутрални.

Ако веќе се настапува односно мора да се настапи во смисла на сензибилизирање на јавноста околу некои состојби или мерки на властите на сите нивоа, тоа треба да се прави конкретно и со бројки, и пак со укажување на пропуштени шанси во вид на износ на загубена добивка и слично и непотребно да не се даваат други коментари кон барањето бидејќи така може истото да се политизира.

### *Стратегија на промоцијата*

Промоцијата опфаќа сет на активности со кој се комуницира некој деловен субјект, некој негов производ, бренд или услуга или сето тоа заедно и симултано. Идеја е луѓето да се привлечат и да запознаат со концептот, да се создаде потреба кај луѓето и така да се натераат на посакувана акција. Кога станува збор за промоција на некоја организација или концепт станува збор за сет на активности со кои луѓето се сензибилизираат и стануваат свесни за одредени состојби, а во врска со мисијата на конкретната организација, да се привлечат членови и симпатизери и да се зголеми влијанието на дадената организација во рамките на потесната и пошироката јавност и/или целото општеството.

Промоцијата на програми и проекти од поширок општествен значај и бенефит спаѓа во домен на таканаречениот социјален маркетинг, кој се обидува да промовира и афирмира некое прашање од значај за општеството. Социјалниот маркетинг и промоција користат слични алатки како и комерцијалниот, но со поширока општествена мисија. Оттаму, за успех на активностите на социјалната промоција многу е важно, носителот односно иницијаторот на истите да има јасна визија за промената која ја посакува и јасна мисија за тоа како тоа што го посакува ќе го постигне низ неговите секојдневни активности. Кога кон визијата и мисијата, се додадат и одредени мерила за успех и одредени начини како ќе се постигне посакуваниот успех (стратегијата) се заокружува целиот комплекс на промотивни активности.

Предуслов за успешна промотивна стратегија е јасна визија за промената (целта на активностите) која се сака да се постигне со конкретниот проект, програма или организација. Понатаму, услов за успех на промоцијата е добар избор на алатките за промоција и нивното вешто комбинирање со цел за постигање на целите на промоцијата, односно самата стратегија на промоцијата. Добрата стратегија на промоција ги ангажира сите стејкхолдери и создава поволна клима, ги афирмира јаките страни на носителот на концептот за искористување на можностите и избегнување на опасностите од одредени состојби или настани. Овие активности може да бидат и на тактичко ниво кога се промовираат краткорочни интервенции, но и активности кои опфаќаат информирање, сензибилизирање и едукација на јавноста и таргетните групи со кои се посакува долгорочна и одржлива социјална промена.

### *Стратегија на односите со јавност*

Главниот фокус и цел за односите со јавноста е да се добие јавно признание, пофалби, поддршка и промоција на концептот. Клучот за воспоставување на добри односи со јавноста е врска базирана на доверба и меѓусебно почитување. Преку квалитетни односи со јавноста се гради и одржува позитивниот имиџ за концептот. За разлика од огласувањето кое е платена активност, кај односите со јавност пораката се пренесува бесплатно и истата има поголем кредибилитет. Примателот на информацијата има чувство дека доколку веќе трети лица (медиуми) се заинтересирале за изјавата тогаш таа е релевантна и веродостојна. Важноста на односите со јавноста за една организација расте со нејзината зрелост. Она што таа го прави станува позабележителна мета за јавноста и организацијата мора навреме да ги подобри вештините на полето на односите со јавноста и истите да ги користи како неизбежна алатка во нејзината вкупна маркетинг стратегија. Добрите односи со јавност раскажуваат „добра приказна“ за организацијата. Колку е подобра приказната, толку е поголемо нејзиното прифаќање од страна на публиката и поцврста е врската со истата. Односите со јавноста во време на масовните медиуми како интернетот се двостран процес. Организацијата комуницира со јавноста и јавноста комуницира со организацијата. Дијалогот е услов за добри односи со јавноста. Успешните односи со јавноста делуваат ненаметливо и значат повеќе умевање да се слуша и почувствува пулсот на јавноста одошто брзо и емотивно да се реагира.

Публицитетот е форма на односи со јавноста со цел креирање на посакувана слика во јавноста. Организацијата не може во целост да ја контролира сликата која за неа ќе ја

има опкружувањето (имиџот), но може да влијае врз подобрување на таа слика преку примена на публицитетот како и со севкупно подобрување на односите со јавноста. Еден од начините за ефикасно управување на публицитетот е градење на доверба кај одечките во одделни информативни гласила, како и одржување добри односи со новинарски, радио и ТВ-куќи, односно обезбедување на истите со информации кои би се пласирале во вистинско време и кои во одреден момент би можеле да бидат атрактивни и вредни за објавување. Публицитетот е моќен инструмент на промотивниот микс, бидејќи креира кредибилитет за организацијата. На публицитетот по правило му се верува и добриот публицитет има големо влијание врз имиџот на една организација. Алатки кои организациите ги користат во публицитет се соопштенија за печат со кои се најавуваат одредени информации за организацијата во весници, на телевизија, радио, интернет. Понатаму, препорака е пред или после секој важен настан на новинарите да им се организира прес конференција и да им се подели прес пакет со готови цитати и професионално направени слики од настанот.

За засегнатите страни и за јавноста се организираат отворени денови кога се овозможува посета на разни целни групи (ученици, студенти, одредени здруженија и слично) кои ќе ги видат работните простории, магацините, ќе се запознаат со начинот на функционирање на компанијата и ќе се запознаат со вработените во компанијата. Сите овие контакти ќе резултираат со создавање една посакувана и добра слика за компанијата во јавноста, што за претставува своевиден и вреден капитал.

По повод на важни настани, годишници и празници се препорачува и организирање на приеми со цел гостите неформално да се дружат меѓу себе и пријатно да си поминат и така кај нив се изгради позитивна асоцијација во свеста организацијата која настанот го организираше. Оваа врска треба да се потенцира со сите промотивни материјали, а и просторот треба соодветно да биде брендиран за учесниците да се потсетат за природата на настанот, и потоа понатаму, во пошироката заедница, да шират убави зборови за организацијата и за нејзиното работење.

## Дел Трет

### Техники за промоција во вестите

#### *Поставување на агенда*

Стратегијата на промоција, кога станува збор за потреба од промовирање или подобрување на лошиот имиџ на некоја организација или на една индустрија или цела држава треба вешто да ги користи сите алатки на јавните комуникации, вклучително и оние со кои намерно се менува свеста на јавноста во посакуван правец. Поставување на организацијата високо на агендата е најпозната техника на медиумите за промоција на некое прашање или некој концепт. Медиумите со често поставување на одредена тема на агендата (во вестите, коментарите и слично) создадат импресија за нејзин зголемен значај. Постои скоро функционална врска меѓу редоследот на темите со кои се занимаваат медиумите и мислењето на јавноста за релевантноста на истите. Техниката почива на „леснотијата“ на достапност до дадена информација. Со други зборови првите теми на вестите или често поставуваните прашања многу полесно ќе допрат до јавноста. Техниката базира на кумулативен ефект на пораките кои може и да бидат различни, но да се однесуваат на едно исто прашање или тема. Имено, медиумите преку подредување и филтрирање на информациите можат дури и да го променат системот на гледање, вреднување и категоризирање на одредени појави и однесувања.

Дури што повеќе, кога интересот на генералната јавност за даден проблем е помал, како на пример состојбата во текстилната гранка не ги интересира, влијанието на оваа алатка врз останатите другите 75% од вработени во индустријата ќе биде многу поефективно. Бидејќи чувствителноста на јавноста зависи како од нивото на засегнатост така и од нивото на неизвесност во врска со одреден концепт, доколку се сака јавноста да биде повеќе заинтересирана за дадено прашање на текстилната индустрија тогаш ќе треба да се потенцира релевантноста на истото и за целата јавност и да се воведат димензија на неизвесност. Корисно е при тоа прашањето да биде соодветно третирано и од страна на претставници на државата или и од страна на некои влијателни луѓе, бидејќи на тој начин поставувањето на прашањето повисоко на агендата кај сите ќе порасне. Врската на претставниците на властите со креаторите на вестите е симбиотичка, на првите им се потребни медиуми за да ја „промовираат“ својата програма, а на вторите им се потребни „важни“ лица како извор на релевантни информации. Затоа необично е важно постојано да се држи едно високо ниво на информирање на новинарите и политичарите со проблемите, но уште повеќе со позитивните настани во врска со текстилната индустрија кај нас и во светот. Има многу

денови кога под наплив на други настани, тие нема да ја стават веста за текстилот прва, но има и многу денови кога новинарите се во вистинска потрага за материјал за нивната емисија и така веднаш ќе се зафатат за соопштението на пример на Кластерот за текстил или комората или емитираат некој прилог за модна ревија. Организирано повикување на новинарите и телевизиските екипи и инсистирање за поставување на веста високо на агендата како и брендирање на просторот на сите прес конференции само ќе помогнат во подигање на свеста на креаторите на вестите за важноста на текстилната индустрија и нејзината благосостојба за вкупните стопански движења во државата. Во таа смисла секогаш треба да се оди со најава на настан (кога, каде, што) и со простор и време за новинарите како и со подготвен прес кит и мали меморабилии (пенкала, калкулатори, флеш-мемории соодветно брендирани и слично).

### **Соодветно вградување на пораката**

Медиумите и новинарите знаат како да влијаат и на тоа како луѓето ќе ги „разберат“ и „протолкуваат“ добиените пораки. Вградување на пораката е техника на нејзино поставување во постојната мисловна шема на примателот така да тој може ја „разбере“ и соодветно „протолкува“ на посакуван за него начин. Луѓето тежат информациите да ги класифицираат и интерпретираат согласно нивните претходни искуства. Вградувањето влијае на тоа како јавноста ќе гледа на одредено прашање во врска со текстилната индустрија, но не со тоа што одредени аспекти ќе се истакнат повеќе и почесто од другите, туку со користење на одредени сигнали и знаци кои треба да помогнат примателот полесно да ги класифицира во својата шема на разбирање на светот околу него. Техниката на вградување може да се обиде вестите за текстилната индустрија да ги вгради така што нема да бидат вон нивната когнитивна шема, туку напротив. Со други зборови, ако на пример младината смета дека професиите кои користат компјутер се понапредни и поплатени од другите професии, треба да се форсираат вести кои говорат за дигитализација на текстилната индустрија, за роботика, за напредни технологии и слично. Ако, превладувачката когнитивна шема кај целната популација тежи да ги вметне вестите за текстил во неважни треба да се наметнат бројки кои ќе покажат дека и во текстилната индустрија се остваруваат големи обрти профити, гламурозни настани и успешни кариери.

### **Поставување на основа за идно делување**

Одредени вести и експонирање на поедини видови стимули може да се искористат за подоцнежено посакувано делување во некој иден и на прв поглед неповрзан контекст. Имено, содржината на денешната вест може да влијае на реакцијата на целната јавност во врска со друга, на полно неповрзана вест или ситуација, која набрзо ќе настане или ќе се обелодени. Оваа техника може да се користи така да при планирање на настаните и соопштенијата атрактивните настани, модни недели, презентации и слично се постават временски пред уписниот рок за да се постигне некои од младите полесно да се одлучат за студии од областа на текстилот.

### **Пропаганда**

Пропагандата е вид на јавна комуникација која се обидува да влијае на ставовите на јавноста по одредено прашање, но тоа го прави со свесно потиснување или сокривање



на аспекти од истото со цел за манипулација со истата. Како и секоја друга манипулација и пропагандата може да биде позитивна. Таа делува позитивно ако служи за полесно сензибилизирање и мобилизирање на јавноста врз некоја општествено значајна појава. На пример пропагандна акција за намалување на пушењето ќе премолчи колку други даноци ќе мора да се воведат ако помалку се пуши! Оваа техника применета на градење на посакуван имиџ за текстилната индустрија би значела да сите негативни аспекти на работењето на разни текстилни компании не се објават во рубриката стопанство, туку во црна хроника без наведување на дејноста на претпријатието, а сите позитивни вести, макар и тривијални, како на пример отворање на библиотека или фразерски салон во кругот на некоја текстилна фабрика најдат место во рубрика стопанство.

### **Извртување (спинување) на вестите**

Спинот оди подалеку од пропагандата. Наместо да премолчи, спинот намерно извртува факти и аспекти на појавата со цел да ја прикаже во посакувана конотација. Пример за спинување има во сите написи со кои се глорифицира позитивен ефектот на умерено пиење алкохол. Но, медицината вели дека таков ефект едноставно нема! Манипулацијата со јавното мислење е алатка често употребувана од страна на политичарите. Тие секој настан, па дури најнегативниот ќе го „спакуваат“ и прикажат како успех или неуспех на владата зависно дали се во власта или во опозиција. Како вообичаени техники се користат: селективно презентирање на фактите, избегнување на прашање со давање на сосема друг одговор, негирање кое е всушност признавање, извинување без фактичко извинување туку во вид на закана, „Се случува!“ - признавање на грешка, без именување на виновникот, избегнување на директен одговор преку поставување на друго против прашање, кое треба да се одговори со да или не, префрлање на вниманието на јавноста со лансирање на друга бомбастична вест или најава на популарен настан со која ќе се засени (закопа) првичната штетна вест или настан. Оваа техника би можела да се искористи од страна на текстилната асоцијација посебно во справувањето со медиуми кои намерно се непријателски настроени кон оваа индустрија и треба да биде дел на програмата за обука на управниот и извршниот тим и на сите вработени во канцеларијата на кластерот за односи со недобронамерни медиуми и нивни новинари, во рамките на вкупниот план за контрола на штети.

### **Контрола на штетата**

Контрола на штетата е стратегија и планови, но и сет тактички мерки со кои големите организации се штитат од негативните ефекти на инцидентите во врска со нивните производи или услуги или од постапките на нивни видни лица, намерни или ненамерни, но кои нанесуваат штета и на угледот на целата организација. Работата е во тоа дека ако веќе не може целосно да се елиминира ризикот од такви настани, организацијата да има однапред подготвен план што се активира во такви случаи и со кој се ограничува делувањето на штетните последици. Таков план треба да се развие и од страна на кластерот и однапред да се подготват неповрзани, но позитивни примери и асоцијации. Исто така е важно, при евентуално настанат непријатен настан однапред и веднаш да се каже целата вистина бидејќи така таа само еднаш ќе одекне во јавноста и има голема веројатност голем дел од истата дури и никогаш да не

дознае за непријатниот настан. Кластерот треба да има план за идентификување на таквите ризици и за соодветно дејствување со цел за намалување на штетата.

## Техники на визуелната промоција

### Избор на лого

Наједноставно дефинирано добро лого на еден концепт или организација е она за кое кога ќе го видите ќе си речете *како јас не се сетив на ова!* Елементите кои го креираат впечатокот на добро лого се: доброто лого можете: (1) лесно да го опишете, раскажете т.е. објасните на друг кој не го видел, (2) лесно се запомнува, (3) носи иста силна впечатливост во сите бои и во црно бела варијанта, (4) еднакво делува и кога е минијатурно отпечатено на пенкало и кога е огромно, отпечатено на билборд покрај автопат и конечно, (5) релевантно е за мисијата, те дејноста која е во прашање. Првите два услова одат заедно, затоа што ако не можете да го опишете како логото изгледа како тогаш како ќе бидете во можност да се сетите на истото. Наспроти можеби очекувањата на повеќето, бојата на доброто лого е во втор план пред обликот, формата и пораката. Дизајнот мора исто така да има порака за организацијата или концептот и неговите носители како и корисниците да можат да се идентификуваат со него и да се диференцираат од другите, посебно од конкурентите. Ова е можеби најтешкиот дела на креирањето на едно лого и познат е и како барање логото да има „приказна“. Секако најважна карактеристика на доброто лого која ги сублимира сите претходни пет поединечни е барањето за едноставност на логото! Логото подолу е пример за добро лого од аспект на аспектите 3, 4 (боите и скалабилноста) но слабо од аспектите 1,2 и 5 (објаснување. скалабилност и порака).





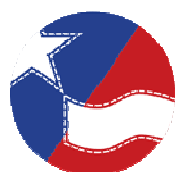
Секое правило има и исклучок. Еве пример каде бојата носи добар дел од приказната (Бразил!)



Посебно не треба да се претерува со веќе вообичаени и шаблонизирани палети. Примерот подолу покажува (зло) употреба на американските национални бои. Исто така може да се види дека (приказната – ткаењето во црно белата варијанта, е далеку подобро нагласена).



Наивно е верувањето дека со прикажување на конци, машини за шиење, напрстоци и нагласени шевови може да се креира посакуваната поорака за индустријата. Логото подолу покрај сите претходно искажани забелешки за претераната употреба на националните бои има уште и неколку други грешки. Употребува банални симболи – глобус, а приказната ја кажува со исцртување на линиите во вид на шев.



UNITED STATES  
FASHION INDUSTRY ASSOCIATION

На примерот подолу се гледа повторно шевот, овој пат дури и со стилизиран маркер односно распостелена ткаенина.

**TEKSKO MREŽA**

Teksko mreža želi postati poznati proizvođač modne odjeće i obuće s proizvodima prepoznatljivim i konkurentnim na domaćem i inozemnom tržištu.

Saznaj VIŠE →

**HRVATSKI KLASTER ODJEĆE**

**Teksko Mreža**  
Hrvatski klaster odjeće

Ulica Pavla Hatza 12  
10000 Zagreb  
Tel: +385 1 48 97 582  
Mob: +385 099 7028 283  
091 2513-011, 091 4920-830  
Fax: +385 1 48 97 581  
info@teksko-mreza.com

Потоа конец (без и со игла) понуден како „приказна“:



**BALKAN TEXTILE**  
MARCH 14-16, 2014

Па дури и метро и ножици, што можеби е приказна, но за некој салон за шиење, а не за индустрија. И повторно позадината е распослана ткаенина и повторно ткаенината е црвена, која во повеќето западни култури симболизира опасност и забрани и крв!



За разлика, еве неколку примери на две добро балансирано лого решенија:



### Слоган

Слогани се фрази што лесно се паметат и се користат заедно со логото и служат да го свртат вниманието во рекламните кампањи на производот, брендот или на некој посебен квалитет на истиот. Цел е да се диференцира од другите, но и на кратко да се опише мисијата. Совет е да се одбере онаа страна на брендот или производот која насилно го издвојува од сличните на него и истата да се истакне до максимум.

Пишувањето добар слоган е дури потешко од креирање на лого, бидејќи слоганот има само еден начин за пренос на пораката, текст, за разлика од логото кое има и текст но и форма, боја и димензија (некои лога се дури и тридимензионални). При креирање на слоган, прв чекор е одлуката дали на вашето конкретно лого воопшто му е потребен слоган или не е јасно дали станува збор за лого или за слиоган:



Слоганот мора да го постигне целиот ефект на промовирање на бренд идентитетот кога рекламирањето е преку радио. Затоа прв совет е слоганот да се развива од логото или заедно со него. Слоганот и делува заедно со логото со цел да подобро го промовира бренд идентитетот. За добар слоган потребно е време. Пишувањето слоган не е лесна работа и брзањето секако нема да даде посакуван резултат. Слоганот треба да биде едноставен и разбирлив за сите од сите земји и култури. Посебно треба да се провери значењето на слоганот на повеќе јазици на Интернет и тоа на редиовните речници, но посебно оние кои ги објаснуваат дијалектите и навредливите зборови. Може да се биде хумористичен секогаш кога е можно и соодветно. Треба да се избегнат „стручни“ и „научни“ зборови. Конечно, слоганот треба да биде реалистичен и да не се обидува да „продаде“ нешто што реално брендот, концептот или организацијата не го нудат!

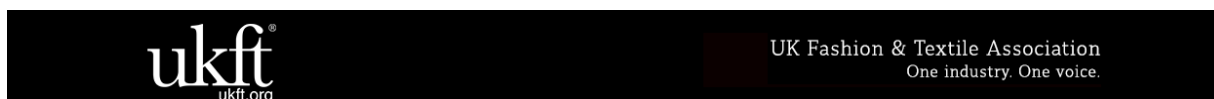
Во оваа смисла, прегледот на слоганите кои се придодадени на некои текстилни асоцијации не покажува некои спектакуларни примери, напротив излегува дека текстилната индустрија ширум светот во најголем дел е многу технолошки „обоена“ и не придава многу до развој на креативно заокружен бренд идентитет. *Сите патишта водат до ...* е банален слоган. Вториот текст (со помалите букви) е вишок иако тој би бил многу посреќно решение за слоган:



Примерот, подолу е пример за добар слоган, посебно како додаток на логото прикажано подолу: *Бразилската мода, јас ја користам, јас ја потердувам!*



Пример на одличен слоган е и оној на Британската асоцијација за мода и текстил:  
*Една индустрија, едногласно!*

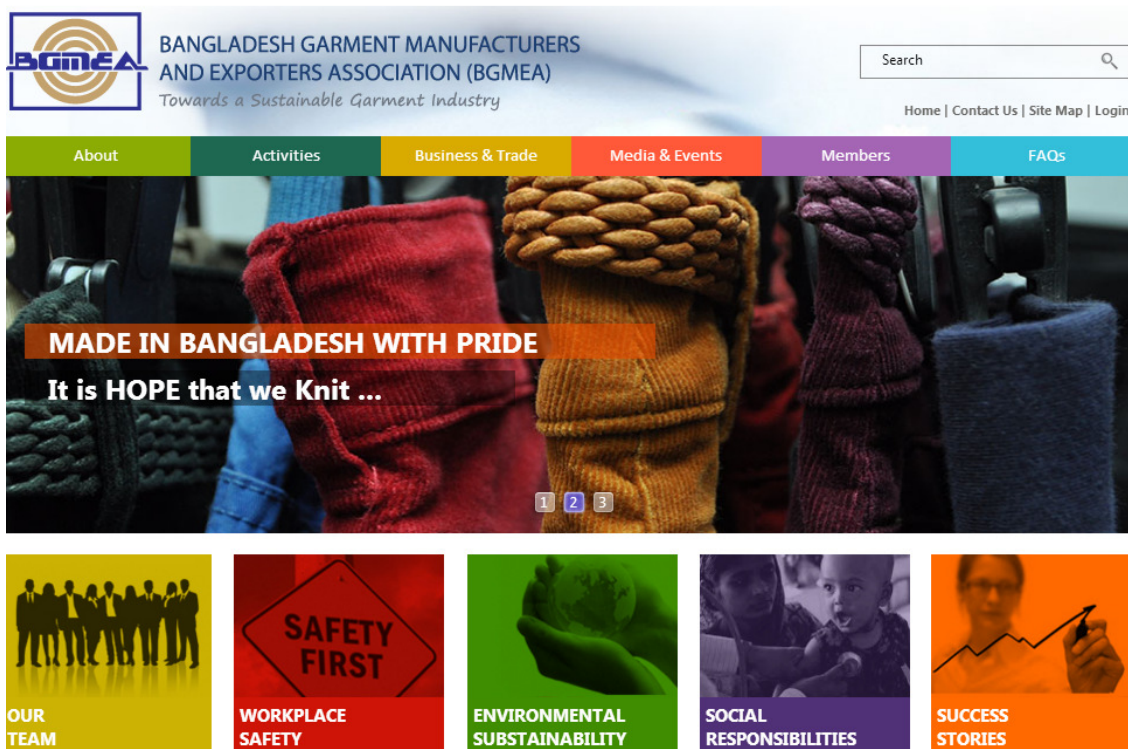


### Веб страните

Веб страните во последно време се наметнаа како едена од најчестите алатки за афирмација на бренд идентитетот. Впрочем местото каде се среќаваат и изјавата за мисија и изјавата за визија и профилот на фирмата, листата на производи и логото и слоганот е токму веб страната. Целиот дизајн на веб страната треба да ја „еманира“ мисијата и посебно визијата на концептот, а логото и слоганот треба вешто да бидат компонирани. Подолу се дадени неколку добри веб страни од текстилот и индустриите на придружни артикли. Првата без лого и слоган, целата задача ја врши сама:



Една од најдобро компонираните веб страни е онаа на Бангладешката асоцијација за текстил. Сликите се во функција, боите се усогласени. Логото кое и не баш успешно, вешто е ставено во втор план, но името на државата е на пресек на двете најјаки линии. Единствено логото: *Ние плетеме надеж!* е преработка на истото на Мери Кеј козметика од пред педесет години!



Италијанската асоцијација на производители на текстилни машини не се прославила со оваа страна, но нема зошто ни да се срами од неа:



Добар избор на ненаметливи бои и ставање во прва линија на имињата на членките е исто така добра стратегија за успех на една асоцијација, како што ASBCI прави:

## Настани

Логото, слоганот, веб страната и дизајнот на рекламниот материјал го креираат имиџот на еден концепт или бренд. Но, учеството на настани е можеби најпечатлив начин на промоција, при кој сите грешки и сите можни недоследности сигурно ќе се видат и тоа просторно (тродимензионално) и временски (за време на целиот настан). Промоцијата на настаните треба да се прави со просторен распоред на соодветните слогани кој за секој настан ќе „кажуваат“ соодветна приказна. Особено е важно да се подготват првокласни промотивни материјали за давање. Подолу се дадени неколку примери на добро организирани, брендирани промотивни материјали, постери, веб страни и простори. Кај настаните важи принципот дека е подобро да не се учествува одошто да се учествува со лоша презентација и евтини пропагандни материјали. Пример на добри постери:





Пример на добра изложбена сала или концепт продавница:



## Генерален совет за брендирање на регионот

(1) Еден од најважни совети за подготовка на лого, слоган и пропагандни материјали за секоја текстилна асоцијација па и за овој регионален проект е да не се ослонува на сопствени сили (импровизации нема). Но, како креативната работа е исклучително скапа, совет е текстилните асоцијации да делуваат во тесна соработка со соодветните модни асоцијации. Нивната креативност, на тој начин директно ќе биде употребена во дизајн на промотивните материјали.

(2) Настаните од текстилната индустрија (договарање, конференции, саеми) тежат да бидат премногу технички и специјализирани, па медиумите и публиката да ги сметаат дури и за досадни, Комбинирани со модни настани и ревији, таквите настани ќе се искачат на агендата на медиумите, ќе привлечат неспоредливо повеќе публика и ќе бидат далеку поуспешни. И модните асоцијации ќе бидат заинтересирани и задоволни од оваа соработка, бидејќи така ќе може своите концептуални креации да ги „препакуваат“ и продадат како конфекциски и така заработат од својот труд. Модните настани никогаш не се без доволно публика, но вистински луѓе спремни да нарачаат повеќе од едно парче на нивните ревији ретко се присутни. Без ваква соработка идејата за сопствени етикети е невозможна.

(3) Во соработка со модните асоцијации да се потпикинат креативни работилници во училиштата во регионот во кои ќе се создава подмладокот кој сега го нема.

(4) Дизајнот на бренд знаците на текстилните асоцијации да се довери на професионалците од модните и да се разменат линкови. Така ќе се има врвен резултат без да се оди на класична и скапа маркетинг агенција. Примерот подолу ја покажува симбиозата меѓу текстилната и модната асоцијација на Калифорнија, кои практично делат исто лого:

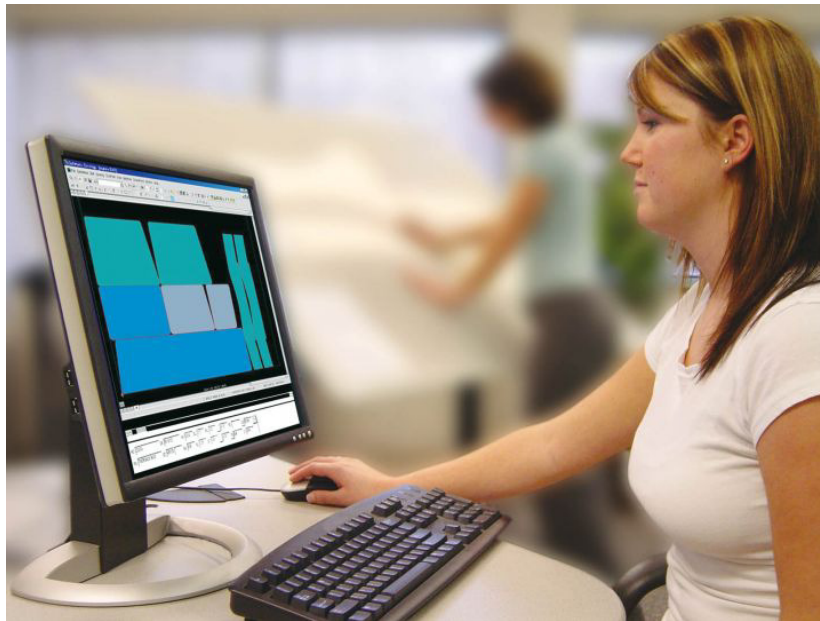


(5) При изборот на палетата на бои, да се избегнат тврдите бои на националните симболи на двете земји (најчесто клише). Наместо тоа да се користат топли бои на природата на Балканот во есен, кои одат од зелена, преку златно жолтата до темно црвената. Бидејќи Балканот е познат и по византиската уметност и архитектурата, може да се комбинираат и детали од истата. Конечно, бидејќи регионот треба да се продаде и како добро место за чести посети (ако сакаме некој да купува кај нас, тој ќе мора да доаѓа често, а во тој случај треба да се продадеме и како добар регион за релаксација на купувачот и членовите на неговото семејство. Еве подолу пример на случајно избрани слики од регионот кои може да се компонираат во сите промотивни материјали:



(6) при избор на сликите секогаш да се бараат висококвалитетни професионални слики, без силни контрастни бои: да се форсираат ведри и светли бои:

(7) Со цел да се допре до свеста на младите, на сликите да доминираат слики на опрема од високата технологија, дитализатори, катери и сл. :



(8) Ако веќе се посакаат силни бои, тие одлично стојат на поситните детали, како на овие фотографии подолу.

