



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: м-р Александра Јанеска-Илиев

*Деловни стратегии за развој на  
малите бизниси*

*(докторска дисертација)*

МЕНТОР:

Проф. д-р Бобек Шуклев

СКОПЈЕ, ОКТОМВРИ 2014

---

---

**SS. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY IN SKOPJE  
FACULTY OF ECONOMICS - SKOPJE**



**Student: M.Sc. Aleksandra Janeska-Iliev**

***Business Strategies For Small  
Business Development***

*(doctorial thesis)*

MENTOR

*Ph.D. Bobek Suklev, Professor*

S K O P J E, OCTOBER 2014

---

**Членови на комисијата:**

1. Проф. д-р Бобек Шуклев  
Економски факултет - Скопје

2. Проф. д-р Љубомир Дракулевски  
Економски факултет – Скопје

3. Академик Таки Фити  
Економски факултет – Скопје

4. \_\_\_\_\_  
Економски факултет – Скопје

5. \_\_\_\_\_  
Економски факултет – Скопје

Датум на одбрана: \_\_\_\_\_

Датум на промоција \_\_\_\_\_

*Посветено на мојот животен сопатник Филип,  
за бескрајната поддршка и разбирање.*

# ДЕЛОВНИ СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВОЈ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ

## Апстракт

Интересот за малото претпријатие се развива во последните дваесет години, при што долго време истиот беше во сенка на глобалната доминација на големите бизниси. Со зголемувањето на сознанието и свеста кај истражувачите се повеќе се согледува огромното влијание кое малите бизниси го имаат во делот на претприемачките активности, иновациите, креирање на нови работни места, профитабилноста и економијата во целост.

Во рамките на оваа анализа се опфатени различните аспекти поврзани со малите претпријатија, растот и развојот на истите, стратегиите за остварување раст и секако фамилијарните бизниси. Целта на докторската дисертација е да ги истражи теоретските и методолошките аспекти поврзани со малото претпријатие, со посебен акцент на стратегиите за раст и врз таа основа да го оцени степенот на примена на деловните стратегиите за раст кај малите деловни субјекти во Република Македонија.

Имајќи ги предвид целите на докторската дисертација малото претпријатие се разгледува во контекст на управувањето на растот и развојот, формулирање на стратегиите на раст, моделите за развој и фамилијарниот бизнис. Теоретското и методолошкото истражување на различните димензии поврзани со малото претпријатие е проследено со соодветно емпириско истражување, кое обезбедува информации за практичните импликации од стратегијата врз работењето на малите претпријатија. Истражувачкиот напор е структуриран со помош на различни квантитативни и квалитативни методи. Во поставувањето на теоретско-методолошките концепти искористени се техники како анализа и синтеза, индукција и дедукција, компаративна анализа и анкета. Во делот на квантитативни техники е користена дескриптивна статистичка анализа, повеќекратна регресиона анализа, тестирање на хипотези, анализа на автокорелацијата и мултиколинearност. Емпириското истражување вклучува повеќе од 300 испитаници, односно мали претпријатија на целата територија на Република Македонија. Притоа, во рамките на примерокот постои диверзитет во однос на староста, индустријата и сопственичката структура.

Докторската дисертација се служи истовремено со современи теоретски концепти и практични емпириски резултати со што ја одразува својата оригиналност и овозможува креирање на една целосна слика за стратегиите кај малите претпријатија. Употребата на постојното знаење и генерирање на соодветна рамка за малиот бизнис во Република Македонија обезбедува можност за согледување на придобивките од употребата на стратегиските концепти во насока на остварување раст кај малите претпријатија, што треба да биде еден дополнителен поттик за малите претпријатија да ги насочат своите напори кон имплементација на соодветни стратегиски елементи во секојдневното работење.

**Клучни зборови: Мал бизнис, стратегии, раст и развој, планови, фамилијарни бизниси, организација.**

# **BUSINESS STRATEGIES FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT**

## **Abstract**

The interest towards small business has considerably grown in the last twenty years, being for a long time overshadowed by the global dominance of large businesses operations. The increasing knowledge and awareness among researchers has been noticed, since perceiving the vast impact of small businesses on the issues related to entrepreneurial activities, innovation, job creation, profitability and the economy in general.

Within this analysis are covered various aspects considering small businesses, including growth and development, as well as strategies for achieving such and of course family businesses. The main aim in this PhD thesis is examining the theoretical and methodical framework, related to small business with an emphasis on growth strategy, used as a base for evaluating the extent of application of business strategies for growth of small business entities in the Republic of Macedonia.

Bearing in mind the goals of this dissertation and in this respect a special emphasis is placed on small business in the context of managing growth and development, formulating growth strategies, models of development and family business. Theoretical and methodical research of different aspects related to small business is followed accordingly by empirical research, which provides information for practical implications of strategy concerning the performance of small businesses. The research effort is structured with the help of different quantitative and qualitative methods. In setting the theoretical and methodological concepts techniques such as analysis, synthesis, induction and deduction, comparative analysis and questionnaire are used. Considering quantitative techniques, descriptive statistics, multiple regression analysis, hypothesis testing, analysis of correlation and multicollinearity are performed. Empirical research includes more than 300 respondents, i.e. small business across Republic of Macedonia. Moreover in the sample diversity exists considering the age, industry, and ownership structure.

The PhD dissertation is using simultaneously accurate theoretical concepts and practical empirical results, by which it reflects its originality and allows creating an overall picture considering strategy and small business. The utilization of current knowledge and generating a certain framework for small business in the Republic of Macedonia acquires an opportunity to understand the benefits of using strategic concepts for achieving growth in small business, which should be further inspiration for small businesses to direct their efforts toward the implementation of suitable strategic elements in their daily work operations.

**Keywords: Small business strategies, Growth and development plans, Family businesses, Organization**

## СОДРЖИНА

### ВОВЕД

1. Актуелност на проблематиката	IV
2. Предмет и цели на истражувањето	IX
3. План на презентирање на материјата	X
4. Методологија за изработка на докторската дисертација	XII

### ГЛАВА I УПРАВУВАЊЕ НА РАСТОТ И РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ

#### БИЗНИСИ

	1
1.1 Улога и дефиниција на малото претпријатие	1
1.2 Целите на малото претпријатие	7
1.3 Предности и недостатоци на малото претпријатие	9
1.4 Планирање на растот на малото претпријатие	17
1.4.1 Неконтролиран раст	23
1.5 Структурирање на малото претпријатие	24
1.6 Креирање на соодветна организациска структура	27
1.6.1 Форми на организирање на малите претпријатија	30
1.6.2 Споредба на формите на организирање на малите претпријатија	42
1.7 Управување на растот и менување на културата во малите претпријатија	44
1.8 Ангажирање на вистинските кадри	48
1.8.1 Вработените како фактор на раст на новите претпријатија	52
1.8.2 Фази на развој на тимот	53
1.8.3 Овластувањето во рамките на малото претпријатие	56
1.9 Извори на финансиска поддршка на малите претпријатија	58

<b>ГЛАВА II ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА РАСТ</b>	<b>66</b>
2.1 Планирање на растот на малиот бизнис	66
2.2 Претприемништвото и малиот бизнис	71
2.3 Добриот наспроти лошиот раст	77
2.4 Идентификување на клучните фактори за успех на бизнис	83
2.5 Стратегискиот менаџмент и малото претпријатие	86
2.5.1. Стратегиски опции	91
2.5.1.1 Стратегијата на водство во трошоците	97
2.5.1.2 Стратегија на диференцирање	99
2.5.1.3 Стратегија на фокус	102
2.6 Пристапи и стратегии за овозможување раст на малото претпријатие	106
2.6.1 Привлекување на нови потрошувачи	114
2.6.2 Зголемување на продажбата	118
2.6.3 Зголемена фреквенција на продажбата	121
2.7 Излезни стратегии за малото претпријатие	123
<b>ГЛАВА III МОДЕЛИ ЗА РАЗВОЈ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ</b>	<b>127</b>
3.1 Организациски фази на малото претпријатие	127
3.2 Почетна фаза на развојот на малото претпријатие	141
3.3 Преживување на малото претпријатие	144
3.4 Успех на малото претпријатие	145
3.5 Малото претпријатие во фаза на полет	148
3.6 Ресурсна зрелост на малото претпријатие	149
<b>ГЛАВА IV ФАМИЛИЈАРЕН БИЗНИС</b>	<b>154</b>
4.1 Поим и карактеристики на фамилијарниот бизнис	155
4.2 Управување на фамилијарниот бизнис	162
4.2.1 Комуникацијата во фамилијарните бизниси	165
4.2.2 Менаџирање на конфликтите во фамилијарниот бизнис	169
4.2.3 Начини да се избегне конфликтот	172
4.2.4 Изградба на устав во фамилијарниот бизнис	173
4.3 Фази на развој на фамилијарниот бизнис	180
4.4 Планирањето во фамилијарниот бизнис	185



4.5 Стратегиите во фамилијарниот бизнис	188
4.6 Предности на фамилијарните бизниси	189
4.7 Недостатоци на фамилијарните бизниси	194
4.8 Проблемите на фамилијарниот бизнис	197
4.9 Планирање на наследување на фамилијарниот бизнис	201
4.9.1 Успешно планирање на сукцесијата	207
4.9.2 Планот на сукцесијата	213
<b>ГЛАВА V АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИИТЕ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА</b>	<b>217</b>
5.1 Улогата на малите бизниси за економијата	218
5.2 Економскиот амбиент во Република Македонија	222
5.3 Развој на малите бизниси во Република Македонија	226
5.3.1 Предмет на истражување	226
5.3.2 Цел на истражувањето	228
5.3.3 Прашања за истражување	228
5.3.4 Модел за тестирање на хипотезите	229
5.4 Фактори коишто влијаат врз растот на малите претпријатија	232
5.4.1 Хипотези за тестирање	233
5.4.2 Методологија на истражување	239
5.4.3 Прелиминарна анализа и дескриптивна статистика	240
5.4.4 Резултати од регресионата анализа	244
5.4.5 Резултати од факторската анализа	254
5.4.6 Потребата од планирање на растот кај малите претпријатија	257
5.4.7 Ограничувања и идни предизвици	262
<b>ЗАКЛУЧОК</b>	<b>264</b>
<b>РЕФЕРЕНЦИ</b>	<b>278</b>
<b>ПРИЛОЗИ</b>	<b>300</b>

## ВОВЕД

Малите бизниси претставуваат дел од најзначајните и највлијателните елементи на економијата воопшто. И покрај тоа што во одреден временски период беа маргинализирани, а посебно за време на индустриската револуција кога интересот повеќе се насочуваше кон големите организации и масовното производство, повторно во втората половина на дваесеттиот век се истакна значењето и специфичноста на малото претпријатие.

Евидентно е дека соодветното управување на ресурсите, планирањето, фокусирањето кон клиентите, прибирање на совети, вмрежувањето и многу други аспекти на користењето на модерните алатки на менаџирањето даваат одредени позитивни импликации. Анализата и истражувачките напори овозможуваат да се подобри размислувањето и знаењето воопшто за малите бизниси. Па така, сè поголем е бројот на малите бизниси кои во рамките на своето постоење поинтензивно се насочуваат кон остварување раст преку стратегиското размислување.

Со согледувањето на структурното значење на малото претпријатие посебно за големите бизниси, за високата технологија, за високорастечките бизниси и за општеството во целина, малото претпријатие го добива местото кое го заслужува. Сè почесто се случува во светот најдобрата експертиза да се обезбеди преку малите бизниси, пред сè поради нивната специјализација и фокус. Па, во таа насока, големите претпријатија ја зголемуваат својата зависност од малите претпријатија во однос на услугите и производите кои ги нудат. Голем дел од успехот на малото претпријатие произлегува од нивната различност и посебност. Исто така, стратешката ориентација во насока на управување на растот и развојот, а преку тоа и со иднината на малото претпријатие, станува значаен дел од секојдневието на малите претпријатија.

### 1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА

Големите промени во економијата во доцните 80-ти години од минатиот век, предизвикаа промени и во погледот кон големите претпријатија наспроти малите бизниси. Имено, луѓето стануваа сè повеќе свесни за замките кои произлегуваат од посветувањето кон големите претпријатија. Малите бизниси кои како претпријатија се независни од аспект на сопственоста и оперативните активности и не се доминантни во

одредено поле на работа, се претставуваат во една сосема нова перспектива. Пред сè, малите бизниси се претворија во еден значаен сегмент на светската економија, бидејќи претставуваат значаен генератор на работни места. Се разбира, познат е фактот дека успехот на малиот бизнис е исполнет со бројни предизвици и препреки; па во суштина голем дел од податоците укажуваат дека „смртноста“ на малото претпријатие е исто така голема. Сепак со уочувањето дека малиот бизнис е изводлива алтернатива наспроти ангажманот во големите компании, факторите за успех сами по себе се наметнуваат во дискусијата.

Во прилог на големото значење на малите претпријатија се и статистичките податоци, според кои во 2011 година од постојните бизниси во САД, приближно 28 милиони или 99,7% можат да се сметаат во категоријата на малото претпријатие. Застапеноста на малите бизниси е видлива во сите индустрии, иако во најголем процент тие се застапени во сервисните гранки и малопродажбата. На малите бизниси отпаѓаат 63% од нето бројот на нови работни места креирани помеѓу 1993 и средината на 2013, при што бројот за 1993 година изнесува 14,3 милиони работни места, односно 22,9 за 2013 (SBA, 2013). Нивниот придонес за економијата е огромен, исто како и нивниот број во апсолутна смисла. Истовремено малите бизниси исплатуваат 42% од целокупните исплатени плати во приватниот сектор во САД (BED, 2010). Според тоа, може да се рече дека во најголема мера малите бизниси се сметаат за еден од најзначајните извори на работни места. Тие создаваат работни места повеќе отколку што креираат големите претпријатија во апсолутна смисла (SBA, 2012).

Малите претпријатија не само што играат значајна улога во креирањето на новите работни места туку се и предводници кога станува збор за обучување на сопствените кадри. Малите претпријатија несомнено се местото каде што работниците во најголем број го остваруваат својот прв работен ангажман. Иако во голема мера обуките се неформални и се одвиваат директно на работното место, сепак резултираат со стекнување на низа способности од страна на работниците, почнувајќи од пишаната комуникација, па сè до компјутерските вештини.

Наведените придобивки поврзани со работната сила се само дел од позитивните аспекти на малите бизниси. Малите бизниси играат несомнено значајна улога и во бруто домашниот производ на една национална економија. Имено, според последните податоци објавени во 2011 година од страна на Заводот за статистика, малите бизниси

генерираат дури 46% од аутпутот на приватниот сектор, понатаму 98% од произведените извозни добра и 33% од вредноста на извозот во САД.

Треба да се истакне дека малите претпријатија претставуваат лидери особено во доменот на иновациите. Според објавените податоци, токму тие се одговорни за настанувањето на дури 2/3 од сите иновации (Reynolds et al., 1999, p. 27), при што малите бизниси генерираат дури 16 пати повеќе патенти по вработен, отколку големите претпријатија, кои патентираат одредени производи (Breitzman, 2008). Понатаму, малите бизниси со своите патенти остваруваат позначајни активности надминувајќи ги големите бизниси во делот на растот и оригиналноста. Малите бизниси секогаш се предводници кога станува збор за иновациите, бидејќи на тоа се базира нивниот опстанок. Низ историјата најголем дел од револуционерните иновации се резултат токму на активностите на малите бизниси. Токму затоа, уште еднаш треба да се истакне нивната структурна улога и посебен придонес.

Застапеноста и значењето на малите бизниси и во рамките на Европската унија не заостануваа зад онаа во САД. Според статистичките податоци, процентуалната застапеност на малите бизниси во сите наведени категории е на високо ниво. Имено, во рамките на Европската унија е евидентирано во 2006 година дека повеќе од 99,8 % се категоризираат во рамките на малите и средните бизниси, при што дури 91,8% припаѓаат на микробизнисите. Според Еуростат, во 2010 година, 67% од вработените во нефинансискиот сектор во рамките на Европската унија се ангажирани во сегментот на мали и средни претпријатија. Притоа, микропретпријатијата учествуваат дури со 30%, малите со 20%, средните со преостанатите 17% од вработувањата во рамките на Европската унија.

Од наведените факти несомнено може да се согледа огромното значење на малото претпријатие. Општо кажано: *малото претпријатие претставува претпријатие кое има индивидуален сопственик кој го управува бизнисот, а воедно истиот е премногу мал за да доминира во своето подрачје на работа* (Corman et al., 2005, p. 6). Сепак, треба да се има предвид дека ова претставува една многу општа и симплифицирана дефиниција. Со текот на развојот малите бизниси развиле свои форми на постоење кои ја надминуваат оваа дефиниција. Денес, постојат т.н. критериуми кои треба да ги пресретнат претпријатијата за да можат да се сметаат за мали бизниси. Во основа, овие критериуми се однесуваат на големината на самиот бизнис, како што се: бројот на вработени, остварениот промет, обемот на производство и сл. Треба да се истакне дека може да има

одредени варијации во однос на критериумите во различните држави, но концепциски се исти или слични.

Во САД на пример, една од најзначајните институции кои детерминираат што претставува малото претпријатие е т.н. „Small business Administration“ (SBA). Притоа, се објавуваат одредени карактеристики и насоки кои треба да определат што се подразбира под терминот мал бизнис, а тоа значајно се разликува од повеќето европски дефиниции. Потребно е да се истакне дека во рамките на САД се истакнуваат различни параметри и стандарди кои определуваат што се подразбира под мал бизнис во различните дејности. Според официјалните податоци на SBA, малото претпријатие се дефинира како бизнис кој е независно управуван и независен во однос на сопственоста, истовремено претставува субјект кој генерира профит и не доминира во својата област. Во голема зависност од индустријата, подобноста за одреден бизнис да се квалификува како мал се определува според просечниот број на вработени за изминатите дванаесет месеци и обемот на продажба во просек измерен за изминатите три години.

Атрактивноста на малото претпријатие како форма на организирање се зголемува, а причините за тоа се најразлични, почнувајќи од тоа дека сè повеќе малите бизниси добиваат поддршка од страна на државата, потоа позитивната клима создадена од успешноста на малите бизниси, нивниот специфичен начин на функционирање наспроти менаџментот во поголемите бизниси и сл.

И покрај свесноста за големото значење на малото претпријатие, кај многумина сè уште доминира мислењето дека инволвирањето во мал бизнис нема да донесе адекватни парични награди, споредено со слична работа во големо претпријатие. Во случајот кога економијата бележеше раст во последната декада од минатиот век, можеби сиве овие претпоставки можеа да бидат прифатени како точни. Но денес, доминантна тема на големите бизниси и големите организации е профитабилноста преку намалување на трошоците и потрагата по сè поголема ефикасност. Имено, за да станат конкурентни на пазарот, претпријатијата беа принудени да отпуштат голем број работници. Голем број луѓе останаа без работа, а тоа на некој начин ги принуди да размислуваат за малото претпријатие и притоа да ги променат своите ставови и погледи кон него.

Треба да се препознае дека формирањето и работењето на еден мал бизнис ја вклучува можноста да се успее, но, истовремено, и ризикот да се пропадне. Претприемачот, кој ја носи одлуката да започне свој бизнис, треба да ги земе предвид факторите што влијаат врз успехот или неуспехот на малото претпријатие. Многу

експерти од полето на малото претпријатие ги наведуваат како најчести следниве причини за неуспех: недостатокот на планирање, несоодветното финансирање и лошото менаџирање. Додека успехот, пак, е детерминиран од надминувањето на овие потенцијални опасности.

Малото претпријатие претставува домен на постојано истражување, анализирање и пред сè, дискусија. Несомнено е дека интересот за овој домен е во континуиран пораст, поради големите флукуации во светската економија. Посебно моменталната светска економска криза, од која произлегоа низа неочекувани настани, уште повеќе ја покажа ранливоста на големите гиганти и последиците од тоа, а уште повеќе се потенцира кај малите претпријатија. Соодветно на тоа, светот уште еднаш бара нови алтернативи за подобро организирање на бизнисот, а тоа секако придонесува да се појават многубројни нови мали бизниси со нови свежи идеи.

Република Македонија претставува релативно млада економија, која сè уште се бори со последиците од транзиционите процеси. Според објавените податоците на Државниот завод за статистика, бројот на сите активни деловни субјекти во Република Македонија во 2013 година изнесува 71.290. Притоа, во однос на структурата на активните деловни субјекти најголемо учество од 85% имаат деловните субјекти со 1 - 9 вработени, уште наречени микробизниси. Потоа следуваат деловните субјекти без вработени или категорија на деловни субјекти кои не обезбедиле соодветна информација, со 6,2%, понатаму субјектите со 10 - 19 вработени вбројуваат 4,2%, а потоа субјектите со 20 - 49 вработени чие учество изнесува 2,5 %, додека со 1,8% учествуваат субјектите со 50 - 249 вработени и само 0,3% од активните деловни субјекти имаат над 250 вработени. Од изнесените информации може да се увиди дека Република Македонија не заостанува во однос на присуството и значењето на малото претпријатие.

Дотолку секојдневно се укажува дека интересот за малото претпријатие е присутен, а потребата за дополнителни истражувања и укажувања е видлива. Неуспехот на голем дел од малите бизниси да остварат раст и развој е присутна појава. Ова е во голем дел последица најпрво на актуелните проблеми со кои се соочува македонската економија, проследено од долготрајните проблематични транзициони активности, а исто така, на второ место, недостатокот на искуства, информации, насоки во поглед на стратегиите за остварување на раст и развој на малите бизниси.

## 2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

*Предмет на истражувањето* во докторската дисертација со наслов **Деловни стратегии за развој на малите бизниси** се деловните стратегии кои се нудат како можности за формирање и развој на малите бизниси.

*Целта на истражувањето* е да се изврши теоретско и методолошко истражување на различните деловни стратегии за развој на малите бизниси, притоа да се истакнат условите и можностите за примената на стратегиите и врз таа основа да се оцени степенот на примената на деловните стратегии за остварување на раст на малите деловни субјекти во Република Македонија. За остварување на целта е спроведено соодветно емпириско истражување на факторите коишто влијаат врз остварување на раст и развој на малите бизниси преку апликацијата на различни стратешки инструменти.

*Задачи на истражувањето* се следниве:

1. Да се анализира управувањето на растот и развојот на малите бизниси;
2. Да се проучи природата на малото претпријатие, притоа да се објасни неговиот карактер и полесно да се разбере неговото функционирање, тоа подразбира и да се осознаат неговите основни предности и недостатоци;
3. Да се овозможи планирање на растот и развојот на малите бизниси, притоа да се анализираат начините на формирање на организациските структури кои најчесто се употребуваат кај малите бизниси;
4. Да се прикажат импликациите од употребата на различните форми на малото претпријатие, вклучувајќи ги предностите и недостатоците од употребата;
5. Да се определи начинот на управување на растот на малите организации, промените кои настануваат во културата на истите, да се земе предвид и ангажирањето на вистинските кадри кои влијаат во процесот на раст и развој;
6. Да се определат и да се анализираат стратегиите за развој што им стојат на располагање на претприемачите и да се идентификуваат клучните фактори што го овозможуваат растот и кои служат како поддршка на воспоставените стратегии;
7. Да се објаснат моделите кои го поддржуваат развојот на малите бизниси, во рамките на различните фази од развојот на малите бизниси;
8. Да се објасни суштината на фамилијарниот бизнис и да се определат проблемите кои настануваат, како и предностите и недостатоците во нивното функционирање;
9. Да се направи анализа на состојбите на малите бизниси во Република Македонија;

10. Да се согледа примената на стратегиите за нивниот раст и развој во Република Македонија.

### 3. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Материјата во докторската дисертација е систематизирана во вовед, пет глави, точки, потточки, заклучок, референции и прилози, кои по логичен редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања на деловните субјекти.

Во **воведот** е анализирана актуелноста на проблематиката на деловните стратегии за развој на малите претпријатија, потоа е дефиниран предметот, целта и функциите на истражувањето, планот на презентирање на материјата, како и методологијата на истражување.

Во првата глава од докторската дисертација со наслов **Управување на растот и развојот на малите бизниси**, се истражувани основните карактеристики на малото претпријатие како форма на организирање, дефинирано е малото претпријатие, се објаснуваат целите на малото претпријатие, предностите и недостатоците, кои формираат одредена база за планирање на растот и развојот на малите бизниси, организациските структури што влијаат врз развојот на малото претпријатие, промените од аспект на организациската форма и од аспект на културата, која често може да влијае врз опстанокот на малите бизниси. Во рамките на оваа глава се анализира улогата на човечките ресурси во однос на растот и развојот на малите бизнис и се анализира претприемачкиот дух, како и различните форми на поддршка кои може да ги добијат малите бизниси и притоа да ги зголемат своите шанси за успех и за развој.

Во втората глава од докторската дисертација со наслов **Формулирање на стратегиите за раст**, се разработени различните стратегиски алтернативи и пристапи кои овозможуваат раст на малите бизниси. Најпрво, се анализира важноста на планирањето на растот на малото претпријатие, како важен предуслов за успешен опстанок. Соодветно внимание е посветено на претприемништвото и малото претпријатие, поради нивната тесна поврзаност и голема улога врз растот на малите бизниси. Се смета дека формирањето на еден мал бизнис е засновано на т.н. претприемачки потфат, кој во голема мера го детерминира развојот на малите бизниси. Иако асоцира на позитивни придвижувања, сепак неконтролираниот раст може да



предизвика проблеми, кои можат да го доведат во прашање опстанокот на претпријатието. Исто така се истражуваат клучните фактори за успех на бизнисот.

Во третата глава од докторската дисертација со наслов, **Модел и развој на малото претпријатие**, истражувањето се фокусира на организациските фази во растот на малото претпријатие. Сите тие фази - опстанокот, преживувањето, успехот, полетот и ресурсната зрелост на малите бизниси, носат свои специфичности и проблеми, па во согласност со тоа се соодветно анализирани во рамките на оваа глава.

Во четвртата глава од докторската дисертација со наслов **Фамилијарен бизнис**, анализата се фокусира на малото претпријатие кое функционира на ниво на фамилијарен бизнис. Впрочем, малите бизниси многу често опстануваат и се развиваат користејќи ја фамилијата како сврзно ткиво на самиот бизнис. Исто така, дефиниран е поимот фамилијарен бизнис, претставени се фазите на развојот на малото претпријатие и притоа се истакнати сегментите на кои особено треба да се обрати внимание во секоја од овие фази. Клучните аспекти на формирање на малото претпријатие се презентирани и дополнети со неговите предности и недостатоци. На крајот, анализирано е пренесувањето на бизнисот од една генерација на друга. Во согласност со ова, претставени се фазите на успешното планирање и спроведување на сукцесијата. Дополнително, наведени се силите што го отежнуваат стратегиското планирање во рамките на фамилијарниот бизнис и кои воедно негативно влијаат врз успешната сукцесија од една генерација на друга.

Во петтата глава од докторската дисертација со наслов **Анализа на стратегиите на малите бизниси во Република Македонија**, истражувањето е фокусирано кон малото претпријатие во македонската економија. Истражувањата и анализите во воведниот дел на оваа глава се фокусираат на застапеноста, значењето и улогата на малото претпријатие во македонскиот деловен сектор. Акцентот е ставен врз стратегиите за раст и развој на малите бизниси во рамките на Република Македонија, кои треба да дадат слика за моменталната состојба во тој сегмент. Во согласност со спроведеното истражување согледана е употребата на различните стратешки инструменти, како и начинот на кој малите бизниси во Република Македонија остваруваат раст. Понатаму, истражени се најчестите проблеми со кои се соочуваат малите бизниси и поддршката што ја добиваат во рамките на македонската економија. На крајот на ова истражување, анализата е посветена на фамилијарните бизниси во рамките на македонската економија, притоа осврнувајќи се на нивната присутност, значење и опстанување.

Во рамките на **заклучокот**, прикажани се одредени аспекти поврзани со малото претпријатие, пред сè во однос на информациите релевантни за Република Македонија. Тука посебно се земени предвид резултатите од анкетата спроведена во 300 мали бизниси, кои според своите карактеристики се вбројуваат во категоријата на микро и мали. Притоа, се истакнати основните фактори во однос на растот и развојот на малите бизниси во Република Македонија.

Во делот на **референциите**, наведени се 244 библиографски единици и 30 интернет страници. Со тоа овој труд изобилува со различни книги, материјали, статии, написи во печатените и дигиталните медиуми, вклучувајќи повеќе различни земји, во најголем дел од англиското говорно подрачје објавени по 2000 година, со исклучок на одредени значајни автори кои се истакнуваат со своите значајни дела и дале особен придонес.

На крајот, во делот **прилози**, содржани се следниве сегменти: список на анкетирани трговски друштва, анкетен прашалник, табели со кодирани и пресметани вредности за податоците во прашалникот, опис на кодирани вредности и начинот на пресметка на податоците од прашалникот, изјава за плагијат, изјава за лектор и потврда од лекторот.

#### **4. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА**

Методолошки гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во рамките на докторската дисертација, се врши со употреба на логички оправдан, заокружен и научно-фундиран пристап.

При изработката на докторската дисертација употребени се повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. Како *основни* научни методи се користат методите на индукција, дедукција, на анализа, синтеза и методот на компаративна анализа. Како *дополнителни* научни методи се користат методот на теренско истражување и методот на анкета.

Во делот на квантитативните научни методи се користат: дескриптивната статистичка анализа, тестирање на хипотези, повеќекратна регресиона анализа и анализа на автокорелација и мултиколинearност. Притоа, употребата на овие методи овозможува истражување на односите помеѓу факторите, различните димензии на примена на

деловните стратегии за развој во за остварување раст кај малите бизниси во Република Македонија.

Методот на индукција има за цел да ја истражи и претстави на еден систематизиран начин актуелната домашна и меѓународна, литература од областа на малото претпријатие и расположливите стратегии за малите бизниси. Методот се користи заради согледување на општите карактеристики во однос на малото претпријатие, растот и стратегиите.

Со употребата на методот на индукција и дедукција се извлекуваат одредени заклучоци во однос на деловните стратегии за развој на малото претпријатие, се утврдува потребата од имплементација на различни инструменти поврзани со планирањето и стратегиите кај малите бизниси и слично.

Методот на анализа се користи сè со цел да се откријат заедничките особини, односно карактерните црти на најголемиот дел од малите бизниси. Притоа се истражува, обединува и систематизира расположливото знаење од делот на стратегиските аспекти на работењето на малите бизниси, како и деловните стратегии во насока на растот и развојот на малите бизниси.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на различните аспекти поврзани со малите бизниси, како и специфичноста во однос на работата на малото претпријатие. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на споредбена, односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки за растот и развојот на малото претпријатие, како и пристапот за негово успешно поставување. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување на сознанија за идните правци во кои треба да се развиваат програмите за развој на малите бизниси.

Методот на теренско истражување емпириски е употребен врз примерок од 305 мали бизниси, кои го тестираа интензитетот и начинот на користење на различните стратегиски инструменти во секојдневното оперативно работење на малите бизнис ентитети. Методот на анкета подразбира прибирање податоци врз основа на претходно изработен прашалник, каде што податоците се предмет на обработка во делот на преостанатите квантитативни и квалитативни методи употребени при истражувањето.

# ГЛАВА I

## УПРАВУВАЊЕ НА РАСТОТ И РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ

- 1.1 Значење и дефиниција на малото претпријатие
- 1.2 Целите на малото претпријатие
- 1.3 Предности и недостатоци на малото претпријатие
- 1.4 Планирање на растот на малото претпријатие
  - 1.4.1 Неконтролиран раст
- 1.5 Структурирање на малото претпријатие
- 1.6 Креирање на соодветна организациска структура
  - 1.6.1 Форми на организирање на малите претпријатија
- 1.7 Управување на растот и менување на културата во малите претпријатија
- 1.8 Ангажирање на вистинските кадри
  - 1.8.1 Вработените како фактор на раст на новите претпријатија
  - 1.8.2 Фази на развој на тимот
  - 1.8.3 Овластувањето во рамките на малото претпријатие
- 1.9 Извори на финансиска поддршка на малите претпријатија

## ГЛАВА I УПРАВУВАЊЕ НА РАСТОТ И РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ

### 1.1 УЛОГА И ДЕФИНИЦИЈА НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Кога станува збор за малото претпријатие се наидува на многубројни дефиниции во зависност од контекстот во кој се разгледува (институции и организации), како и од аспект на авторите што го анализираат. Целиот тој обид да се опфати малото претпријатие доживува голем број варијации кога се разгледува во рамките на различни земји. Во основа, под поимот мал бизнис се подразбира претпријатие која има независна сопственичка структура, а во нејзините рамки независно се спроведуваат оперативните активности, меѓутоа, тој истовремено е премногу мал за да биде доминантен во својот домен на работење. Анализата на малото претпријатие има огромно значење за денешните економии без разлика дали станува збор за развиените земји, земјите во развој или неразвиените земји.

Малите бизниси станаа доминантни во секоја економија со огромно влијание врз развојот, иновациите и вработувањата. Во табела 1.1 е прикажано учеството на малиот бизнис во вкупниот број на претпријатија за САД, ЕУ, Канада и Австралија. Притоа, прикажан е бројот на вработените во малите претпријатија и бројноста на малите претпријатија. Во речиси сите земји, учеството во однос на бројноста на малите претпријатија е над 95%, а во делот на вработувањата благодарение на малите претпријатија се генерираат над 40% од новите работните места, Според официјално објавените податоци на Eurostat во Европската унија процентот на ангажирана работна сила се искачува дури до 66,8 % за 2013 година, односно 88,8 милиони луѓе се вработени во микро, малите и средните претпријатија широм Европа. Најдобар начин да се осознае значењето на малите бизниси е преку согледување на неговото огромно присуство во сите сегменти на економско живеење. Имено, различните аспекти треба да послужат како индикатори во таа насока, претставувајќи ги главните импликации. Доминацијата на малите бизниси е очигледна во делот на бројноста и вработувањата, без разлика дали станува збор за Европа, САД или Австралија. Притоа, малите претпријатија имаат многу пошироко поле на влијание, тие се столбот на економијата и двигатели на економските активности.

**Табела 1.1. Број на малите бизниси во САД, ЕУ, Австралија и во Канада во 2011**

	САД* (2011)	ЕУ** (2011)	Австралија*** (2011)	Канада**** (2011)
Број на мали претпријатија	28,2 милиони	20,7 милиони	2 милиони	2,2 милиони
Процент на малите претпријатија од вкупниот број	99,7%	99,8%	95,9%	99,7%
Број на вработени во малите претпријатија	59,7 милиони луѓе	88 милиони луѓе	4,8 милиони луѓе	5,15 милиони луѓе
Процентот на ангажирана работна сила во малите претпријатија	49%	66 %	45,7%	47,8%

Извор:

\*SBA, (2012) *Annual Report of the Office of Economic Research*, Washington

\*\*EUROSTAT (2012), *Structural business statistics, Business demography*, Luxembourg

\*\*\*Australian Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education 2012, *Australian Small Business Key Statistics And Analysis*, Canberra.

\*\*\*\*IC, (2012) *Key Small Business Statistics*, Publishing and Depository Services Ottawa.

Значењето на малите бизниси уште еднаш се потврдува преку доминантната улога и влијание што го имаат во рамките на економијата во САД, прикажани во табела 1.2.

**Табела 1.2. Факти поврзани со малото претпријатие во САД**

Малите претпријатија сочинуваат:

- 99,7% од сите претпријатија кои имаат вработени,
- 64% од новосоздадените нето работни места во приватниот сектор во САД во периодот од 1993 година до 2011 година,
- 49,2 % од вработувањата во приватниот сектор,
- 42,9 % од исплатите на платите во приватниот сектор,
- 46% од аутпутот на приватниот сектор,
- 43% од вработувањата во секторот на високата технологија,
- 98% од извозните добра на претпријатијата,
- 33% од креираната вредност на извозот.

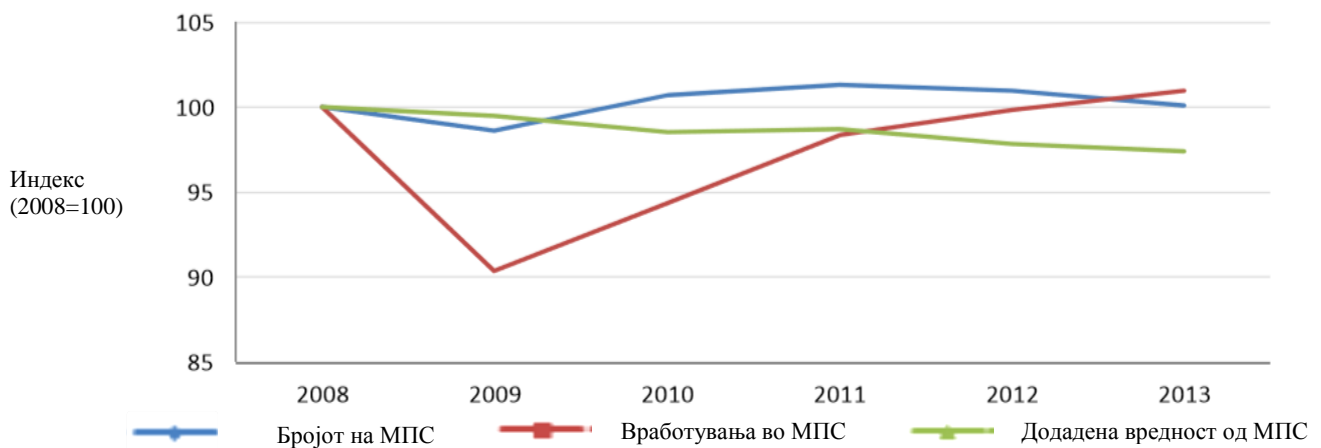
Извор: U.S. Census Bureau, SUSB, CPS; International Trade Administration; Bureau of Labor Statistics, BED; Advocacy-funded research, Small Business GDP: Update 2002- 2010, [www.sba.gov/advocacy/7540/42371](http://www.sba.gov/advocacy/7540/42371).

Според анализите спроведени од страна на Европската комисија, во однос на бројот на новите работни места во Европската унија во периодот од 2002 до 2010 година, дури 85% од нето-износот се креирани од страна на мали и средни бизниси, а тоа значи дека растот на бројот на работни места во најголема мера се должи токму на малите и средните бизниси (de Kok et al., 2011). Притоа микро, малите и средните претпријатија

вработуваат огромен број на луѓе и претставуваат модерни генератори на работни места, и токму затоа политиките на Европската унија се насочуваат кон сè поголема поддршка и поттик на ваквите бизниси. Во рамките на истражувањето спроведено од страна на Европската комисија (de Kok et al., 2011), се истакнува дека: „новите претпријатија (помлади од пет години) се одговорни за огромниот мнозински дел на новите работни места“.

Европската унија се соочи со огромни предизвици во економијата во 2011 и во 2012 година, со интензивирањето на должничката криза во еврозоната, проследено со огромни рецесии и намален раст. Во текот на овие кризни години, малите и средните претпријатија ја одржаа својата позиција на главен столб на Европската економија, со 20,7 милиони мали претпријатија, што изнесува 99% од сите претпријатија присутни на пазарот на Европската унија. Според податоците објавени од Eurostat, за 2013 година, се забележува дека микро бизнисите изнесуваат дури 92,45% од вкупниот број претпријатија, а 39,8 % од додадената вредност потекнува од малите и средните претпријатија. Микро и малите претпријатија на слика 1.1 е прикажано движењето во бројот, додадената вредност и ангажираната работна сила во однос на микро, малите и средните претпријатија во периодот од 2008 до 2013 во рамките на Европската унија.

**Слика 1.1. Бројот на вработени и додадената вредност на микро, малите и средните претпријатие во ЕУ во периодот 2008-2013**



Извор: Muller, P., Gagliardi D., Caliendo, C., Bohn, U.N., Klitou, D. (2014), “Annual report on SME Performance Review 2013/2014 A Partial And Fragile Recovery”, European commission, Eurostat, National Statistics offices, Cambridge Econometrics, Ecorys, p.17.

Она што е посебно интересно се однесува на додадената вредност од страна на малите и средните бизниси каде се забележуваат значителни флукуации. Притоа, врвната точка на додадената вредност е во 2008, што се менува драматично во наредната

2009 и е тесно поврзано со светската економска криза која ја зафати Европската унија. Од 2009 до 2012 се забележува одредено закрепнување и враќање на претходното ниво на додадената вредност на малите и средните претпријатија. Стапката на пораст во однос на додадената вредност на микро, малите и средните претпријатија во Европската унија забележа пораст во 2013 во споредба со 2012 само за 1,1 %. Според процените и анализите на Европската комисија за 2014 и 2015, се очекува позитивниот тренд да се интензивира и додадената вредност кај микро, малите и средните претпријатија да се зголеми за 6,3%. За 2013 година, во Европската унија додадената вредност од страна на микро, малите и средните претпријатија изнесува 3,7 трилиони долари, додека во САД според податоците достапни за 2011, додадената вредност на малите претпријатија изнесува 3,3 трилиони долари. Ова индикативно укажува дека перформансите на малите бизниси во САД и во ЕУ се на приближно ниво. Во Австралија, според официјално објавените податоци за 2011 на австралискиот завод за статистика, 47% од вработувањата се должат на малите бизниси, додека додадената вредност достигнува 35%.

Во однос на дефинирањето на малите бизниси, секоја држава формулира насоки и прописи за тоа како се дефинира малиот бизнис. Иако постојат одредени разлики во различните економии, сепак основните критериуми кои се применуваат при дефинирањето на малиот бизнис се: бројот на вработени, приходите, профитот и сопственоста.

Според официјалните податоци на SBA малото претпријатие во САД се дефинира како бизнис кој е независно управуван и независен во однос на сопственоста, претставува профитен субјект и не доминира во својата област. Во зависност од индустријата, подобноста во однос на големината е базирана на просечниот број на вработени за изминатите дванаесет месеци и обемот на продажба во просек измерен за изминатите три години. Во продолжение се наведени одредени примери во однос на различните стандардите за големината на бизнисите по дејности во рамките на САД:

- **Производство:** Максималниот број на вработени треба да се движи од 500 до 1500, зависно од производот кој се произведува.
- **Трговија на големо:** Максималниот број на вработени треба да се движи од 100 до 500, зависно од производот со кој се тргува.



- **Услуги:** Годишните приходи не го надминуваат износот од 2,5 милиони долари до 21,5 милиони долари, во зависност од услугите кои се обезбедуваат.
- **Малопродажба:** Годишните приходи не го надминуваат износот од 5 до 21 милион долари, во зависност од производот кој се дистрибуира.
- **Градежништво:** Годишните приходи од општото градежништво не го надминуваат износот од 13,5 до 17 милиони долари, во зависност од видот на градежните активности.
- **Земјоделство:** Годишни приходи не го надминуваат износот од 0,5 до 9 милиони долари, во зависност од земјоделските производи.

Според ОЕЦД, утврдени се два општи пристапи во однос на утврдувањето и дефинирањето на малите бизниси. Во согласност со ОЕЦД, постојат следниве две алтернативи во делот на дефинирањето на малите бизниси:

- Првата алтернатива се нарекува пристап на експлицитна дефиниција, која се формира по согледувањето на различните дефиниции што постојат во државите.
- Втората алтернатива се употребува на даночно базираната дефиниција која не се заснова на дефинирањето на самиот мал бизнис, притоа единствено се регистрираат сите даночни одредби во земјите-членки, кои се однесуваат на бизнис со одредена големина, односно за кој било бизнис категоризиран како мал.

Овие алтернативи на дефинирање укажуваат уште еднаш на различните пристапи што постојат и кои вообичаено релативно тешко се стандардизираат кога станува збор за дефинирањето на малото претпријатие. Сепак, треба да се истакне дека квантитативните критериуми, како што се бројот на вработени и остварениот промет преку годината, се најупотребувани без разлика дали станува збор за западноевропските земји, за САД или за Азија.

Според Европската комисија, во рамките мали бизниси најчесто се вбројуваат и малите и средни бизниси. Притоа, основните фактори што го детерминираат малото претпријатие се однесуваат на следниве аспекти: бројот на вработените или прометот односно крајниот резултат добиен во билансот на успехот. Во таа насока е прикажана табела 1.3 според која се определува што подразбира малото претпријатие во Европската унија.

Притоа во категоријата микро, мали и средни бизниси се вклучуваат претпријатијата што вработуваат до 250 вработени и кои имаат промет којшто не

надминува 50 милиони евра и/или профит на крајот на годината евидентиран во билансот на успехот кој не надминува 43 милиони евра.

**Табела 1.3. Дефинирање на бизнисите во рамките на Европската унија**

Категорија на претпријатие	Вработени	Промет	Краен резултат во билансот на успехот
Средни	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m
Мали	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m
Микро	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m

Извор: Gagliardi D., Muller P., Glossop E., Caliendo C., Fritsch M., Brtkova G., Bohn N.U., Klitou D., Avigdor G., Marzocchi C., Ramlogan R., (2013), "Annual European Report on SMEs 2012/2013", European Commission, p.9.

Во Австралија постојат повеќе различни дефиниции поврзани со малиот бизнис. Според австралискиот завод за статистика, малите бизниси претставуваат претпријатија кои вработуваат помалку од 20 луѓе и истовремено се независни во однос на управувањето и сопственоста. Според Заводот за статистика во Австралија, се препознаваат и микробизнисите, кои претставуваат претпријатија со помалку од 5 вработени. Претпријатијата кои се категоризираат како средни имаат помеѓу 20 и 200 вработени. Сепак, во рамките на Австралија постојат различни дефиниции кои се поставени од страна на Владата за различни намени и во голема мера се разликуваат од дефиницијата на Заводот за статистика. Австралиската даночна канцеларија се фокусира на приходите, а не на бројот на вработени. Во таа насока како мали бизниси се третираат претпријатијата кои генерираат годишни приходи помали од 2 милиони долари.

Во Канада, во рамките на законот за финансирање на малите бизниси е дадена и дефиниција според која малиот бизнис подразбира претпријатија кои не остваруваат приходи повисоки од 5 милиони долари. Исто така, според една од најрелевантните државни институции Industry Canada, во микропретпријатија се вбројуваат оние со помалку од 4 вработени, додека за мали бизниси се сметаат претпријатијата кои имаат меѓу 5 и 100 вработени, средни бизниси се оние помеѓу 101 и 499, а оние над 500 вработени се сметаат за големи претпријатија. Според Банкарската асоцијација на Канада, малиот бизнис подразбира претпријатие кое се квалификува за заем помал од 250.000 долари. Од друга страна, според Агенцијата за извоз на Канада, малиот бизнис се дефинира како претпријатие кое остварува продажба помала од 1 милион долари.

Уште еднаш се потврдува разновидноста на малото претпријатие и дефинирањето низ различните економии. Сепак, може да се истакне дека најчести критериуми се бројот на вработени и годишниот приход.

## 1.2 ЦЕЛИТЕ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Малите бизниси во своите оперативни активности имаат низа карактеристики и специфичности што ги прават уникатни. Многу често, истите тие се формираат во зависност од потребите и не е ретко тоа да се случува без посебна анализа и план.

Посебно треба да се истакне дека постојат големи разлики помеѓу малите и големите претпријатија и истите треба да се имаат предвид кога се зборува за менаџирање на еден бизнис. Во основа, малите претпријатија имаат мал број вработени, мал обем на работа, мал број потрошувачи и претежно дејствуваат на локалниот пазар. Менаџментот претставува универзална цивилизациска придобивка, а тоа подразбира дека се применува подеднакво во сите видови претпријатија независно од нивната големина (Шуклев, 2011). Примената на менаџментот не може да биде иста во сите претпријатија, кои се разликуваат според својата големина.

Различните начини за објаснување на местото и улогата на малите бизниси во голема мера можат да се појаснат преку: иновациите, можноста за вработување, независноста во дејствувањето, поддржувањето на конкуренцијата, општествената, економската и претприемачката перспектива. Во основа треба да се определи и да се осознае фактот дека започнувањето и/или функционирањето на малото претпријатие ја вклучува во себе можноста за успех, како и ризикот од неуспех. Притоа, речиси сите претпријатија без разлика колку се посветени кон планирањето имаат одредени цели, кои одредуваат во која насока ќе се движи претпријатието. Кога се формира новиот бизнис, инспирираниот претприемач мора да ги земе предвид факторите што влијаат врз успехот или неуспехот на потфатот.

Со оперативното активирање на малото претпријатие се наметнува полека и потребата за поставување на одредени цели. Во правец на генерирање на целите е и размислувањето за формирање на одредени стратегиски алтернативи. Сепак, целите се потребни со поставување на стратегијата, бидејќи за да се стигне на одредена дестинација мора да се утврдат попатните станици кои мора да се поминат. Мисијата како документ во основа ја поставува најопштата насока за бизнисот. SWOT-анализата

и конкурентските анализи помагаат да се приспособи и да се утврди правецот на претпријатието, а поставените цели мора да потекнуваат од мисијата. Очигледно, целите се потребни пред да се изгради целосна стратегија.

Постојат општи карактеристики коишто треба да се имаат предвид при поставувањето на целите, а најголем дел од нив се сумирани во продолжение. Притоа, целите треба да бидат (Hatten, 2012, p.74):

1. **Пишани, определувајќи ги резултатите, а не активностите.** Доколку постои каков било пишан документ, со него ќе се овозможи сите вработени во рамките на организацијата да знаат која е насоката и истовремено ќе се надминат дилемите, конфузноста во однос на активностите во претпријатието. Соодветно поставените цели ја определуваат крајната дестинација, а не патот што треба да се помине за да се стигне до неа.
2. **Мерливи.** Можноста да се утврди дали целта е постигната се темели на начинот истото да се измери.
3. **Предизвикувачки но, сепак, остварливи.** Целите што се премногу лесно остварливи не се мотивирачки и можат негативно да влијаат врз остварувањето во претпријатието. Од друга страна, пак, целите за кои постои извесност дека никогаш нема да се остварат изгледаат поразително и ја намалуваат мотивацијата.
4. **Доставени и искомунцирани со сите во претпријатието.** Тесно поврзано со првата карактеристика што е наведена погоре, сите инволвирани треба да бидат свесни и запознаени со целите на претпријатието. Тимски координираниот напор е тежок за остварување доколку некои од членовите на тимот не се запознаени со целите коишто треба да бидат остварени.
5. **Запишани со временска рамка за нивно остварување.** Доколку нема рок за остварување, целите можат да се развлечат и евентуално тоа да резултира со недостаток на мотивација. Перформансите и мотивацијата се зголемуваат тогаш кога луѓето имаат цели кои се проследени со временска рамка, за разлика од целите кои немаат дефинирано време на остварување и не се врзани за одредени временски ограничувања.

Во овој контекст, треба да се истакне сложеноста на поставувањето на целите, што во никој случај не треба да се занемари. Во делот на поставувањето на целите, претпријатијата без разлика на големината често немаат доволен степен на конкретност.

Имено, како цели се поставуваат многу општи поими со кои претпријатијата сакаат да бидат подобри, поголеми и поуспешни без притоа да земат предвид одредени аспекти, како што се: колку, каде и кога; што во суштина се бара во претходно наведените карактеристики. Во таа смисла, целите имаат потреба од наведените карактеристики за да бидат корисни (Hatten, 2012).

Целите на бизнисот се поврзувачка алка во делот на мисијата, визијата и стратегијата. Покрај постоењето на секој од овие елементи, кои се тесно поврзани, може да се утврди дека тие на некој начин претставуваат одредници. Притоа, на различни нивоа во претпријатието постојат различни цели, кои се интегрираат во целите на повисоко ниво и на организацијата во целина. Секоја од посебните функции во претпријатието има свои цели што се врзуваат за оние на повисоките нивоа. Според тоа, целите на ниво на функциите мора меѓусебно да бидат координирани, сè со цел претпријатието целосно да се движи во посакуваниот правец.

### **1.3 ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ**

Малото претпријатие и причините за неговото основање можат да бидат од различна природа. Мотивацијата на основачот и начинот на конципирање на малото претпријатие од општата ориентација сè до секојдневните оперативни активности, во најголем дел, произлегуваат индивидуално од страна на основачот. Постојат голем број дискусии врзани за одлуките на поединците да основаат или да пристапат кон основање на мал бизнис. Многу често тој потфат се врзува за терминот претприемништво и уште почесто кога станува збор за формирање, опстанок и развој на малото претпријатие, тој се врзува за претприемачот како главен актер. Треба да се согледаат основните предности и недостатоци кога станува збор за малото претпријатие, бидејќи сознанијата за предностите и недостатоците некогаш можат да го дадат иницијалниот импулс при основањето или, пак при одвраќањето.

Од друга страна, согледувањето на предностите и недостатоците им овозможува на сопствениците на малите бизниси да ги осознаат сите аспекти од работењето, па дури во одредени ситуации да ги антиципираат проблемите кои евентуално ќе настанат.

### Предности на малото претпријатие

Предностите на малиот бизнис по дефиниција претставуваат бенефиции што произлегуваат од сопственоста во одреден мал бизнис, па во тој контекст се дискутирани придобивките од инволвираноста или сопственоста на малото претпријатие. Еден важен аргумент што може да се истакне е тоа што малото претпријатие овозможува одржување на поблиски односи со потрошувачите, вработените и доставувачите, повеќе отколку што е тоа можно кај големите претпријатија (Corman et al., 2005, p.8). Бидејќи најчесто малото претпријатие во однос на големото има поедноставна структура, има можност да го насочи своето внимание кон секој од потрошувачите предничено, на пример, преку изработка на одредени производи или, пак, лично ориентираните услуги. Токму затоа малите бизниси не се доживуваат повеќе како ранливи сегменти, односно сè повеќе прераснуваат субјекти, кои се насочени и фокусирани да го прават она што го знаат најдобро и во кое се специјализираат.

Опстанокот на бизнисот наметнува потреба од согледување на потенцијалните предности кои можат да се истакнат кај малите претпријатија или што е тоа што ги прави малите бизниси посебни. Имено, издвоени се неколку подрачја каде што доаѓаат до израз предностите на малото претпријатие (Petty 2012 pp.20-23).

- **Фокусирање на потрошувачите.** Малите претпријатија можат вистински да блеснат и да покажат што знаат во однос на потрошувачот. Имено, во делот што се однесува на грижата за потрошувачите, малите претпријатија имаат поголеми можности подобро и директно да ги задоволат потребите на потрошувачите. Доколку соодветно се организира, малиот бизнис има можност да им обезбеди на своите клиенти соодветни услуги, ефективно, без долготрајни административни процедури проследени со изразена бирократија, која најчесто се среќава кај големите претпријатија.
- **Квалитет во извршувањето.** Извршувањето е поврзано со претходната точка, па согласност тоа и со услугата кон потрошувачите. Притоа, големината на претпријатието не треба да биде пречка во остварувањето на врвни резултати во делот на квалитетот, напротив, малите бизниси можат подобро да обезбедат високо ниво на квалитет без фрустрациите кои најчесто се карактеристика за големите претпријатија. Доколку се согледаат можностите кои ги нуди

квалитетното извршување малите претпријатија можат соодветно да се истакнат на пазарот.

- **Интегритет и одговорност.** Кога станува збор за етичкото однесување на малите претпријатија, кои нудат производи со врвен квалитет и соодветно се посветени кон своите клиенти, активностите силно се поврзуваат со репутацијата. Интегритетот и одговорноста се доста изразени во малите бизниси и целосниот развој на малото претпријатие се заснова на овие аспекти. Во таа насока, чесноста и сигурноста како карактеристики за активностите на малите претпријатија најчесто им носат долгорочна лојалност од страна на потрошувачите, а тоа значи и долгорочен успех на претпријатието.
- **Иновации и глобализација.** Во овој турбулентен свет изложен на постојани промени, посебно кога станува збор за експанзијата и влијанието на интернет-технологиите, малиот бизнис доби уште една шанса и нов простор за освојување на компаративни предности, со кои ќе се осигури успехот и иднината на претпријатието. Сè почесто, иновациите се карактеристични за малиот бизнис, односно најрадикалните иновации во текот на последниот век - компјутерот и пејсмејкерот, произлегле токму од нив. Постои убедување дека тоа нема да се смени и во блиска иднина. Од друга страна, во големите претпријатија работата на одделението за истражување и развој повеќе се насочува кон подобрување на карактеристиките на постојните производи, па многу често креативните идеи се ставени во втор план. За малите бизниси предизвикот во наоѓање креативно решение за одреден проблем е тоа што го движи општеството напред, па така недостатокот на ресурси во одредени случаи наметнува потреба од дополнителна креативност која ќе резултира со иновативност во работењето.
- **Посебните издвоени пазарни сегменти.** Во случајот кога преку малиот бизнис се открива посебен пазарен сегмент за настап, тогаш можат да се забележат огромни успеси. Оваа активност може да биде поврзана со уникатна специјализирана услуга/производ или со опслужување на одредено географско подрачје. Специјализацијата во одредени посебни сегменти, кои најчесто не се атрактивни за големите претпријатија, им овозможува на малите бизниси да ја избегнат конкурентната борба со големите гиганти, така што ќе го осигураат својот раст и развој.

Понатаму во однос на размислувањата за малите претпријатија секако дека можат да се издвојат значително пониските административни трошоци, односно помалите претпријатија имаат предуслови да ги извршуваат активностите поефикасно во споредба со големите. Исто така, за малите претпријатија карактеристична е флексибилноста која произлегува токму поради нивната големина, а со тоа имаат можност побргу да ги прифатат новите процеси, услуги, материјали и производи. Малите бизниси ја охрабруваат конкуренцијата во смисла на дизајнот и ефикасноста и со тоа дејствуваат превентивно во формирањето монополи од страна на големите претпријатија. Сопственикот на малото претпријатие задржува одредени елементи на контрола и независност, кои се дисперзирани во рамките на едно големо претпријатие.

Малите претпријатија имаат тенденција да произведат комплетни кадри, бидејќи овозможуваат поголема разновидност од искуства, најпрво можности за учење, како и поголем потенцијал за диверзифицирана интеракција (Scarborough, 2006, p.10).. Можностите за слобода во однос на донесување на одлуките и разновидноста на активностите се поголеми во рамките на малите бизниси. Тоа може да доведе до поагресивно и креативно лидерство во бизнисот. Овие карактеристики го привлекуваат добриот менаџерски персонал и со тоа ја намалуваат целосната можност за неуспех.

Според истражувањата (Scarborough, 2006, p.8), сопствениците на малите бизниси веруваат дека работат повеќе, заработуваат повеќе и се посреќни од оние што работат за некое големо претпријатие. Природно, пред самото инволвирање во одреден деловен потфат, секој поединец треба да ги земе предвид бенефициите и можностите на сопствеништвото во малото претпријатие. Предностите кои може да се согледаат кај малите претпријатија во однос на претприемачот или основачот можат да категоризираат во неколку групи (Scarborough, 2006, pp.9-11). Во основа истите најчесто се врзуваат со причините поради кои луѓето се одлучуваат да започнат свој бизнис или да станат претприемач.

- **Можноста да се преземе контрола врз сопствената судбина.** Претприемачите истакнуваат дека самите тие се кројачи на сопствената судбина, односно сопствеништвото над малото претпријатие им дава одредена слобода и можност да го остваруваат она што им е важно. Според истражувањата на „Hartford Financial Services“, 53% од претприемачите изјавиле дека: императивот „да се биде сам свој



гада“ претставувал главна причина за да почнат свој бизнис („Entrepreneur, business - It Figures ,2003).

- **Можноста да се остави нешто зад себе** и да се направи разлика, што подразбира дека претприемачите имаат можност да се ангажираат во одреден домен од нивното поле на интерес, а истовремено да остават некој белег. Посебно ова може да се види кај фамилијарните бизниси кои се пренесуваат од една генерација на друга, а се гордеат со своите трајни вредности и долговечност. Човекот има силна потреба да остави нешто по, кое ќе биде запаметен, успешниот бизнис е можност за остварување на овие аспирации.
- **Можноста да се постигне и да се пресретне сопствениот потенцијал.** Голем дел од вработените ја сметаат својата работа за премногу здодевна, без предизвик и недоволно возбудлива. Бизнисите во кои се инволвираат претприемачите стануваат инструмент за сопствено изразување и, во основа, за сопствено остварување. Сопствеништвото во одреден мал бизнис ги предизвикува сите способности на претприемачите, неговите можности, креативноста и определбата. Единствените бариери за успех произлегуваат од страна на самиот претприемач.
- **Можноста да се заработи.** Иако во голема мера парите не се сметаат за најголем мотиватор на претприемачите, сепак профитот е пресуден при донесување на одлуката дали да се почне бизнисот или не.
- **Можноста да се оствари одреден придонес во општеството и да се добијат заслуги за тоа.** Сопствениците на малите бизниси често се меѓу најреспектираните, најистакнатите членови на потесната или пошироката заедница. Во голем дел, тие се стремат кон тоа да бидат столбови на општеството и во таа насока кај нив се појавува желбата да се вклучат во општествено-одговорни задачи. Бизнисите што се засноваат на доверба и заемна почит се белег на поголемиот број мали бизниси. Овие сопственици уживаат доверба и признание од страна на потрошувачите на кои им служат низ текот на годините. Значајната улога на локалните бизнис системи и свеста дека работата што ја извршуваат има значајно влијание врз функционирањето на националната економија, дополнително претставува нематеријална награда за претприемачите.
- **Можноста да се занимава со она што му овозможува најголемо задоволство.** Всушност, сопствениците на малите бизниси често имаат став дека нивниот

ангажман не претставува вистинска работа, бидејќи таа активност ја извршуваат со задоволство. Најголемиот дел од сопствениците на малите претпријатија искажуваат задоволство во однос на сопствената кариера (Petty, 2012). Оттаму, за голем дел индивидуи кои се ангажираат во малите претпријатија задоволувањето на личната сатисфакција е многу побитна отколку парите.

### *Недостатоците на малиот бизнис*

Покрај големиот број бенефиции и предности на малото претпријатие, сопствениците се соочуваат со еднаков дури и поголем број недостатоци на малото претпријатие. Неповолните аспекти најчесто произлегуваат од тоа да се работи или да се поседува одреден мал бизнис, вклучувајќи ги: тешкотиите да се најде и вработи квалификувана работна сила, недостатокот на средства за експанзија, даночните товари, ограничената доверба од страна на доставувачите, високите трошоци за рекламирање и совладување на конкуренцијата (Corman et al., 2005, p. 6). Голем дел од овие недостатоци можат да бидат директно поврзани со несоодветното планирање или несоодветната употреба на средствата. Исто така, ранливоста на малите претпријатија е релативно поголема во однос на големите претпријатија, па во таа насока доколку условите на пазарот се променат, можат да го доведат во прашање опстанокот на претпријатието, пред сè, поради недостигот на ресурси.

- **Тешкотии да се најде и вработи квалификувана работна сила** - Малите претпријатија имаат тешкотии во привлекување на соодветна и квалификувана работна сила. Тоа се должи на фактот дека малите бизниси најчесто не можат да си дозволат да понудат високи плати или да финансираат соодветни обуки потребни за развој на висококвалитетните вработени.
- **Недостаток на средства за експанзија** - Малите бизниси се борат за подигање на средства, поради тоа што изворите за финансирање кои им стојат на располагање се пограничени и потешко достапни.
- **Повисоки трошоци** - Малите претпријатија немаат можност да заштедат со помош на економијата од обем, па поради тоа нивниот аутпут е ограничен. Па така најчесто просечните трошоци се релативно повисоки отколку оние на поголемите конкуренти.

- **Повисоки трошоци** - Малите претпријатија немаат можност да заштедат со помош на економијата од обем, па поради тоа нивниот аутпут е ограничен. Најчесто, просечните трошоци се релативно повисоки отколку оние на поголемите конкуренти.
- Покрај веќе наведените, малото претпријатие често предизвикува **недостатоци кои произлегуваат од сопственоста** (Scarborough, Zimmerer, 2006, pp.11-13). Во таа насока, сопственикот на малото претпријатие пред да преземе одреден потфат треба да биде свесен за можните недостатоци што можат да произлезат од малите претпријатија, кои многу често можат да влијаат и врз приватниот живот на сопственикот.
- **Неизвесност во однос на приходите** - Процесот на основање и водење на бизнисот не обезбедува никаква гаранција дека претприемачот ќе заработи доволно средства со кои ќе го осигура својот опстанок и опстанокот на своето семејство. Имено, постојат мали бизниси во кои сопствениците одвај заработуваат за да обезбедат пристојна плата. Сепак, треба да се забележи дека сопствениците на малите бизниси се соочуваат со поголема веројатност за остварување на повисоки приходи отколку претходно наведените (NFIB Education Foundation, 2000). Во почетните фази на бизнисот, претприемачите се соочуваат со тешкотии во регулирањето на финансиските обврски, при што се принудени да живеат од заштедите. Континуитетот на приходите што постои тогаш кога се работи за некој друг недостасува кај сопствениците на малите бизниси. Во основа, сопственикот е оној што последно добива плата, посебно во почетните фази од развојот на бизнисот, кога сите средства се насочени кон развојот и растот на претпријатието.
- **Ризикот да се загуби инвестираниот капитал во целост** - Познато е дека малите бизниси генерално имаат висока стапка на морталитет. Според спроведените истражувања на SBA (Small Business Administration), 34% од новите бизниси го доживуваат својот 10 ти роденден, а дури 49% опстануваат повеќе од 5 година (SBA, 2012). Притоа, може да се утврди дека 7 од 10 нови фирми опстануваат најмалку две години, половина најмалку 5, третина најмалку 10, а една четвртина опстанува повеќе од 15 години.
- **Долготрајни работни часови, продолжено работно време и напорна работа** - Малите бизниси подразбираат голема пожртвуваност како во делот на финансиите, така и во делот на сопственото време. Бизнисот и неговото основање често им наметнува на основачите да се изложат на многу интензивно и долго работно време. Во најголем дел

од процесот, основањето подразбира ангажман од 10 до 12 часа во работната недела од 6 до 7 дена, притоа во рамките на годината и неплатени одмори.

- **Полош квалитет на живот сè додека бизнисот не се етаблира** - Долгото работно време и напорната работа, кои се неопходни за поставувањето на едно претпријатие, можат да влијаат врз приватниот живот на претприемачот. Најчесто, сопствениците ја запоставуваат својата улога во рамките на семејството и приватниот живот.

- **Високо ниво на стрес** - Поставувањето и водењето на бизнисот може да претставува скапоцено искуство, но истовремено да предизвика високо ниво на стрес кај сопственикот. Голем дел од претприемачите имаат направено значајни инвестиции во своите претпријатија, притоа оставајќи ги зад себе сигурноста и безбедноста на редовната плата и ставајќи под хипотека сè што поседуваат, сè со цел да ја реализираат својата замисла и да го основаат одредениот бизнис. Според тоа, неуспехот во многу случаи подразбира тотален финансиски колапс, проследен со сериозен психолошки удар, како и зголемено ниво на стрес и вознемиреност.

- **Целосна одговорност** - Поседувањето на одреден бизнис, како што веќе беше наведено, може да претставува позитивно искуство, кое ќе биде соодветно наградено, но, сепак, голем дел од сопствениците се соочуваат со донесување одлуки за кои самите тие не се доволно компетентни. Доколку нема на кого да се обратат и да се консултираат, притисокот значително се зголемува. Согледувањето дека одлуките што ги донесуваат се причина за нивниот успех или неуспех може да предизвика деструктивен ефект врз некои луѓе. Сопствениците на малите бизниси бргу го осознаваат фактот дека самите тие, во суштина, се олицетворение на малото претпријатие што го основаат.

- **Обесхрабреност** - Отпочнувањето на бизнисот бара целосна посветеност, дисциплина и истрајност. Патот за основање на успешен бизнис е исполнет со низа пречки и не е реткост тие да изгледаат некогаш ненадминливи. Иако постои веројатност за обесхрабреност и недостаток на визија, сепак, успешните претприемачи се свесни и знаат дека при започнувањето на секој бизнис сопствениците можат да се соочат со такви кризи, но со исклучителна истрајност и храброст ќе ги надминат сите тие пречки.

Малите претпријатија имаат голем морталитет, па затоа уште повеќе потребно е соодветно внимание кон сите аспекти кои можат да се појават. Недостатоците на малите претпријатија и неможноста на малото претпријатие да се справи со нив ги поттикнуваат неуспесите, па во тој контекст прикажани се основните причини за неуспех на малите

претпријатија на слика 1.2. Помеѓу причините што се појавуваат во однос на неуспехот на малите претпријатија, можат да се вбројат и следниве: недостаток на посветеност, недостаток на стратегија, неуспех поврзан со етиката, недостаток на искуство, премногу брз раст, недостаток на стратемиско лидерство и недостаток на финансиска контрола (Scarborough, Zimmerer, 2006; Schermerhorn, 2012). Сиве овие аспекти можат да влијаат врз работењето на малото претпријатие, а не е реткост да го доведат во прашање и опстанокот на претпријатието. Најчесто, сопствениците премногу се посветени кон секојдневните активности и затоа прашањата поврзани со стратегијата, етиката, растот и финансиите ги решаваат реактивно, односно тогаш кога се појавуваат конкретни проблеми.

**Слика 1.2. Најчести причини поради кои малите бизниси доживуваат неуспех во првите пет години**



Извор: Schermerhorn, J., (2012), *Exploring Management*, 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons, New Jersey, p.437.

#### 1.4 ПЛАНИРАЊЕ НА РАСТОТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Кога станува збор за малото претпријатие, треба да се има предвид дека неговиот раст не претставува важна цел за сите сопственици. Сепак, укажувањата се насочени кон тоа дека сепак постои одредена разлика помеѓу начинот на кој се доживува растот и начинот на кој претпријатието се поставува спрема тој раст.

Имено, постои диференцирање на малите бизниси од една страна, а потфатите со висока стапка на раст од друга страна. Значи, вообичаените мали бизниси се обидуваат да го имитираат тоа што го прават другите, додека, пак, високорастечките потфати имаат намера да остварат брз раст, притоа инволвирајќи голем број луѓе во текот на целиот процес (Katz, Green, 2011). Голем дел од малите бизниси уште при основањето имаат намера да останат мали и да функционираат како такви во текот на своето постоење, притоа достигнувајќи одредена големина која сопственикот има можност соодветно да ја управува.

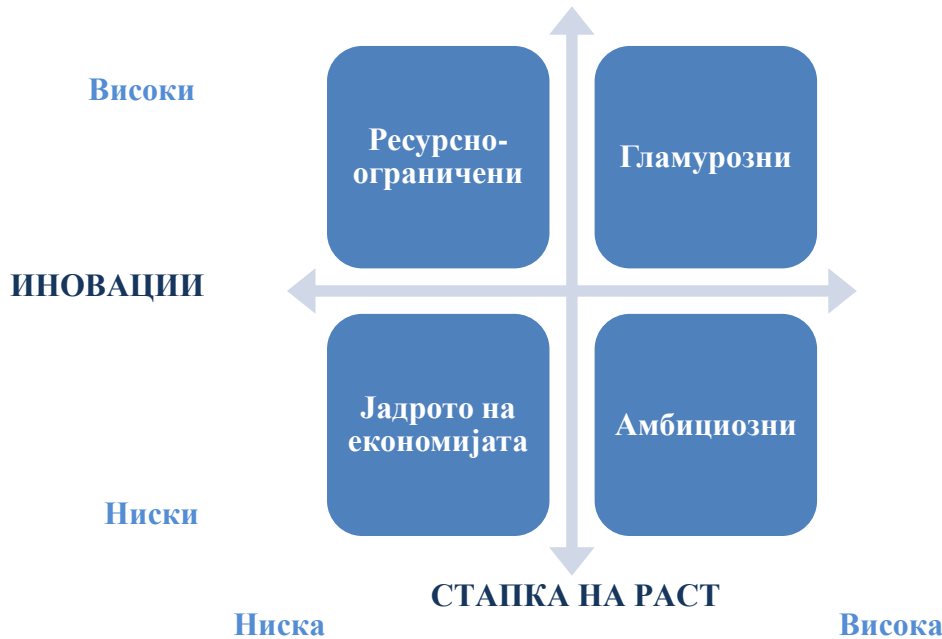
Издвојувањето на малите бизниси во однос на високорастечките бизниси дава друга димензија на согледувањето на новоформираните бизниси, односно на малото претпријатие воопшто. Појавата на голем број високорастечки бизниси, кои во почетокот биле основани како мали бизниси од страна на едно лице, а кои во меѓувреме прераснале во светски гиганти со низа револуционерни потфати, како што се претпријатијата „Dell“, „Apple“ и „Google“, природно ја наметнаа дискусијата за овие брзорастечки бизниси и генерално за растот кај малите бизниси.

Дел од причините за тоа е постоењето на различни фактори коишто придонесуваат да се реализира индивидуалното основање и водење на свој бизнис, а истовремено стилот и начинот на живот и целите коишто не се поврзани со бизнисот можат да резултираат со недостаток на ориентација кон растот (Burrows, 1991). Покрај тоа, важноста на растот на бизнисот во однос на преостанатите цели, кои настојуваат да ги остварат индивидуалните основачи или претприемачи, може да се промени со текот на времето. Имено, ориентацијата кон растот на поединечните мали бизниси може да се менува низ различните фази од развојот на бизнисот, но и да претставува одговор за промените во однос на екстерните фактори. Во тој контекст, растот на новосозданиот бизнис ќе биде неопходен за неговиот опстанок, а периодот на забрзан раст мора да биде проследен со период на консолидирање, сè додека експанзијата не ја надмине способноста на основните ресурси на претпријатието да го поддржи тоа (Carter, Jones-Evans, 2006, p.104). Сиве овие причини укажуваат дека веројатноста за остварување раст е променлива во зависност од можностите. Во светски рамки, сите бизниси се проценуваат врз основа на нивната иновативност и потенцијал за раст. Потенцијалот за раст се однесува на големината на пазарот, односно движењето од мал, локален или одреден помал сегмент, па сè до

она што ќе биде користено од страна на милиони дури и милијарди потрошувачи (Katz, Green, 2011).

Постои одредена т.н. типологија на динамичниот капитализам (Kirchhoff, 1994), што претставува модел кој ги карактеризира бизнисите врз основа на нивната иновативност и стапката на раст. Прегледот во однос на различните квалификации кои можат да се издвојат е прикажан на слика 1.3.

Слика 1.3. Типологијата на динамичниот капитализам



Извор: Katz, J.A., Green, R.P., (2011), *Entrepreneurial Small Business*, McGraw-Hill Irwin, New York, p.8.

Според оваа типологија, постојат четири категории на различни бизнис потфати, земајќи го предвид растот и иновациите, а тоа се: **ресурсно-ограничените, гламурозните, јадрото на економијата и амбициозните**. Според слика 1.3, претпријатијата што ја претставуваат **основата или јадрото на секоја економија** се позиционирани во првиот квадрант при што може да се рече дека истите тие го претставуваат мнозинството од малите бизниси и најшироко се распространети, притоа остварувајќи низок раст и ниска иновативност. Во квадрантот на **амбициозните претпријатија** спаѓаат најчесто оние што преземаат активности поврзани со франшизи или претпријатија со многубројни локации, при што истите тие не се одликуваат со голема иновативност иако силно се ориентирани кон остварување раст. Што се однесува до **ресурсно-ограничените претпријатија**, тие најпрво ги претставуваат оние ентитети каде што работат иноватори, кои се

занимаваат со различни пронајдоци; од една страна кои се одликуваат со многу високо ниво на иновативност, а од друга страна, со ниска стапка на раст поради неможноста да се најдат соодветните ресурси. Имено, тоа се претпријатијата што се занимаваат со истражување и развој, кои генерираат голем број идеи, а се соочуваат со недостаток на средства за истите тие да ги спроведат на пазарот. **Гламурозните претпријатија** најчесто постигнуваат светско реноме и успех, бидејќи остваруваат исклучителна иновативност од една страна и висока стапка на раст од друга страна. Ваквите претпријатија доживуваат огромен подем на пазарот, но бројот на претпријатијата што успеваат во тоа е релативно мал.

Постојат многу бројни причини што влијаат врз растот на малото претпријатие. Кога се појавува можноста за раст ресурсите на претпријатието треба да ја поддржат експанзијата, иако иницијалната компонента може да потекнува и од волјата на основачот за развивање на претпријатието. Луѓето што формираат високорастечки потфати треба да знаат на кој начин се бара и се прибира екстерното финансирање, посебно капиталот за инвестирање во високоризичните потфати.

По формирањето на претпријатието и остварувањето на растот, основачот мора да прифати дека со големината и комплексноста се креира ситуација којашто налага делегирање на авторитетот и овластување на вработените. Менаџментот што е базиран на тимот и тимската работа му овозможува на основачот да црпи од способностите и талентите на целата организација. Со растот на новото претпријатие, нејзината организациска структура со текот на времето се менува и еволуира. Менаџментот треба да се приспособи во согласност со промените и растот на претпријатието. Сепак, промените во раната фаза на растот на новиот бизнис се пообемни отколку оние што произлегуваат од растот на еден релативно зрел бизнис.

Евидентно е дека растот на самото претпријатие, како и нејзиното вбројување во високорастечките потфати, во голема мера зависи и од самиот основач. Оттаму, во литературата се јавуваат одредени модели за справување со различните фази на раст во претпријатијата. Најчесто, овие модели подразбираат четири фази поврзани со растот и секоја од тие фази идентификува различни аспекти поврзани со менаџирањето.

Во делот на управувањето на организацискиот раст можат да се истакнат следниве неколку фази (Petty, 2012, p.560):



- Фаза 1 - Функционирање со помош на една личност;
- Фаза 2 - Играч и тренер;
- Фаза 3 - Посредничка супервизија;
- Фаза 4 - Формална организација.

Како што се развиваат претпријатијата од првата па сè до четвртата фаза, истите тие додаваат нивоа на менаџирање и ја зголемуваат формалноста на операциите. И покрај тоа што голем број претпријатија прескокнуваат една или две фази при започнувањето на поголем бизнис, сепак, илјадници мали претпријатија се борат за да го остварат својот раст низ претходно наведените различни фази.

Во првата фаза, претпријатието едноставно дејствува преку оперативните активности на една личност. Иако ретко, некои претпријатија ја прескокнуваат оваа почетна фаза што се потпира на една личност, а другите претпријатија бесконечно заглавуваат во оваа фаза.

Во втората фаза, претприемачот односно основачот на претпријатието активно партиципира во операциите на бизнисот. Дополнително, при изведувањето на основната работа, основачот мора да го координира и напорот на другите.

Важна пресвртница е достигната во третата фаза, кога се додава посредничкото ниво на супервизија. Во одредена смисла ова претставува пресвртница за малите бизниси, бидејќи основачите што го презеле претприемачкиот потфат треба да го надминат директниот непосреден начин на менаџирање и да почнат да работат преку уште едно менаџерско ниво.

Четвртата фаза ја претставува формално поставената организација и подразбира зголемен обем на работа и организација којашто вклучува повеќе нивоа. Формализацијата на менаџментот вклучува: усвојување на пишани политики, подготовка на планови и буџети, стандардизација на личната практика, комерцијализација на досиеја, подготовка на организациски графикони и опис на работата, организација на конференции за обука, воспоставување на контролни процедури, итн.

Некои од формалните менаџерски активности можат да бидат усвоени уште пред започнувањето на четвртата фаза. Флексибилноста и неформалноста можат да бидат од корист при основањето на претпријатието, а потребите за растот на претпријатието наметнуваат поголема формалност при планирањето и контролата. Тензија често се

развија кога традиционалниот релаксиран начин на менаџирање станува нефункционален. Претприемачот треба да поседува значајни менаџерски способности, за да ја заштити фамилијарната атмосфера при воведувањето на професионалниот менаџмент.

Како што се движи претпријатието од првата кон четвртата фаза, така се менуваат и вообичаените активности на сопственикот на бизнисот. Имено, основачот со текот на времето ја менува својата улога од извршител во менаџер на претпријатието. Сепак, основачите што се одликуваат со силни способности во делот на извршувањето, најчесто покажуваат слаби способности/резултати во делот на менаџирањето.

Малите бизниси, кои немаат решителност во напредувањето низ различните организациски фази и не се посветуваат да го стекнат потребниот професионален менаџмент, ја ограничуваат сопствената можност за раст. Од друга страна, пак, малите бизниси можат да се најдат во ситуација на пребрз, неконтролиран раст, кој може да го доведе во прашање опстанокот на претпријатието.

На пример, доколку предноста на претприемачкиот потфат лежи во развојот на нови производи или продажба, брзиот премин од првата во четвртата фаза може да влијае врз претприемачот да се ангажира со менаџерските активности, притоа отргнувајќи го претпријатието од неговите најзначајни способности.

Значајна поддршка обезбедува пристапот на рационален и систематски напор за менаџирање на динамичното, нарушено и променливо окружување каде што модерното мало претпријатие го пронаоѓа начинот за обезбедување поддршка за остварување на долгорочен одржлив развој. Според поголемиот дел од истражувањата, посветеноста кон одредена серија на систематски чекори може да биде од огромна корист во процесот на формулирање стратегии при голем влог, како и при огромен ангажман на ресурсите.

Структурираниот пристап во однос на решавање на проблемите ги истакнува рационалните аналитички менаџерски модели на планирање, кои вообичаено ги инволвираат следниве аспекти (Luffman, 1991): свесност за проблемот, истражување на проблемот, донесување одлука што да се направи, преземање акции за имплементирање на одлуката, испитување и повратна спрега во однос на резултатите.

Кога се зборува за растот на малите бизниси треба да се има предвид дека станува збор за една комплексна појава, која може да има позитивни и негативни импликации. Затоа, потребно е растот на претпријатието да биде претходно испланиран и планот соодветно да се спроведе. Во контекст на стратегиското планирање, пристапот претпоставува дека малото претпријатие има можност да пристапи кон стратегиска контрола во однос на брзото променливо окружување преку преземање серија на рационални систематски чекори.

#### 1.4.1 Неконтролиран раст

Неконтролираниот раст на претпријатието внесува конфузност, неред и неретко наметнува неуспех, а уште почесто може да го доведе во прашање опстанокот. Прекумерното зголемување на претпријатието може да го загрози просперитетот, така што соодветното планирање мора да биде присутно во делот на растот. Успешниот раст наметнува потреба од професионален менаџерски тим, флексибилна организација и соодветен систем на контрола (Titus, 2008).

Треба да се има предвид менаџерското искуство кога станува збор за високиот раст, при што менаџерите најчесто се релативно неискусни во формирањето на новото претпријатие и повторно се соочуваат со ситуации во кои времето и промените се измешани, а настаните не се одвиваат праволиниски, ниту, пак, се во согласност со одредени познати параметри.

Стапката на раст влијае врз сите аспекти на бизнисот, а најчесто наметнува недостаток на контрола врз готовината. Иако бизнисот е успешен и продажбата расте со експоненцијална стапка, сепак може да западне во т.н. стапица на растот, што подразбира финансиска криза која е предизвикана од побрзиот раст на претпријатието отколку можноста истиот тој да биде финансиран (O'Gorman, 2001). Од друга страна, со растот на продажбата се ангажираат сè повеќе луѓе, залихите растат и продажбата го надминува производствениот капацитет. Остварувањето на зголемена продажба бара време за да се претвори во готовина, со што ликвидноста на претпријатието опаѓа. Паралелно, луѓето се прераспоредуваат, а сметководствените и контролните системи не можат да го следат развојот. Во најлошите можни сценарија прибирањето на ликвидните средства, односно готовина, заостанува и може да доведе до фатален исход.

Очигледно, растот наметнува одредени предизвици за претпријатието. Предизвиците, кои настануваат во однос на растот на малите бизниси, се најчесто резултат на одредени притисоци што можат да се сумираат во следниве аспекти (Hisrich et al., 2010, pp.387-388):

- **Притисок на постојните финансиски ресурси.** Како што веќе беше истакнато, растот наметнува голема потреба од готовина. Финансиските ресурси недостасуваат, така што бизнисот е ранлив во однос на неочекуваните трошоци и доколку не се посвети соодветно внимание, може да резултира дури и со неочекуван банкрот.
- **Притисок на човечките ресурси.** Ресурсите се генерално ограничени за време на растот, па така и вработените не се исклучок. Дотолку повеќе што вработените се оној елемент што дополнително го поттикнува и го стимулира растот. Доколку вработените се преоптоварени, може да опадне моралот, да се појави незадоволство и дури голема флукуација на вработените, па сè до целосно нарушување на културата во рамките на претпријатието.
- **Притисок на менаџментот врз вработените.** Со растот на претпријатието, веќе неколку пати беше потенцирано дека е потребна промена на одредени аспекти поврзани со менаџирањето на претпријатието и посебно менаџирањето на самите вработени во рамките на претпријатието. Начинот на кој се донесуваат одлуките во рамките на малото претпријатие е посебно сензитивно подрачје, кое доколку не еволуира, соодветно, може да доведе до фатален исход за претпријатието.
- **Притисок во однос на времето на претприемачот.** Времето е ограничен ресурс за сите инволвирани во деловниот свет, посебно за сопствениците на малите бизниси. Со растот на бизнисот се зголемуваат и обврските, така што претприемачите се соочуваат со неможноста да влијаат врз времето, и оттаму тоа претставува најограничениот ресурс за малите бизниси.

## 1.5 СТРУКТУРИРАЊЕ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ЗА БРЗ РАСТ

Брзорастечките бизниси и покрај тоа што се основаат мали, имаат намера бргу да растат, размислуваат за надворешното финансирање, иновациите и доминација на пазарот. Според OECD, за високорастечки претпријатија ќе се сметаат сите претпријатија со просечен годишен раст поголем од 20%, во период од три години.

Притоа, се смета дека растот може да се измери преку бројот на вработени или преку прометот (OECD, 2011).

Разликите помеѓу малите претпријатија и брзорастечките потфати се прикажани во табела 1.4. Малите претпријатија некогаш неочекувано остваруваат раст, но, сепак, тој се должи пред сè на иновативноста во однос на производите, услугите или пазарите кои ги опслужуваат. Кога станува збор за брзорастечките потфати или може да се наречат и мали претпријатија кои остваруваат брз раст, треба да се истакне дека тие континуирано се во потрага по нови можности за финансирање.

**Табела 1.4. Разлики помеѓу малите бизниси и брзо растечките мали претпријатија**

	Мали претпријатија	Брзорастечки мали претпријатија
<b>Префериран извор на финансирање</b>	Готовината на сопственикот	Готовина од другите луѓе
<b>Кога претпријатието е во неволја</b>	Кратење на трошоците	Поголема продажба
<b>Што е поважно?</b>	Продажба	Маркетинг
<b>Лични преференции во однос на контролата</b>	Одржување на автономијата	Инволвирање на другите клучни луѓе
<b>Фокус</b>	Ефикасност	Ефективност
<b>Општа насока во однос на стратегијата</b>	Имитација	Новости
<b>Преференции во однос на надворешната контрола</b>	Контрола на претпријатието	Контрола на пазарот
<b>Раст</b>	Кога е потребно	Кога е можно
<b>Човечките ресурси</b>	Персонализација	Професионализација
<b>Прифаќање</b>	Лична валидација	Надворешен легитимитет
<b>Што е тоа што го ограничува растот?</b>	Губење контрола	Реакција на пазарот
<b>Ориентација во однос на делегирањето</b>	Делегирањето е тешко	Делегирањето е од суштинско значење

**Извор:** Katz, J.A., Green, R.P. (2011), *Entrepreneurial Small Business*, McGraw-Hill Irwin, New York, p.7.

Како што е прикажано во табела 1.5, во рамките на брзорастечките потфати повеќе внимание се посветува на маркетингот отколку продажбата; во однос на изворите на финансирање, брзорастечките потфати се во потрага по други можности, освен ресурсите на самиот сопственик и постојано се во обид да привлечат други луѓе да инвестираат во нивниот потфат. Кај стратегиската ориентација несомнено преовладува силна ориентација кон новостите на пазарот, затоа и нивниот фокус во голема мера е насочен кон иновациите. Малите претпријатија во најголема мера се

интересираат за контролата над претпријатието, додека брзорастечките бизниси повеќе се насочени кон контрола над пазарот.

Секој од наведените проблеми дополнително се зголемува под влијание на турбулентното окружување за секоја индустрија соодветно. Претпријатијата со поголеми стапки на раст вообичаено припаѓаат на индустрии кои рапидно растат. Исто така, постојат голем број нови учесници на пазарот кои се натпреваруваат со нови производи и услуги, како и со нивните супститути, зголемувајќи го притисокот за сите учесници.

Ефектите од таквото турбулентно окружување се многубројни, често како резултат на тоа се јавува флукуација на цените, потоа можно е да се појават големи поместувања во однос на кривата на трошоците и кривата на искуството. Примери за ова може да се најдат посебно во индустријата на информатиките технологии, особено во доменот на развојот на персоналниот компјутер.

Во однос на растот немаат сите претпријатија желба ниту, пак, способност да се насочат кон брз раст. Постојат одредени разлики во правец на тоа како се справуваат претпријатијата со растот. Сепак, претпријатијата кои се ориентираат и остваруваат брз раст имаат неколку заеднички карактеристики, во продолжение се наведени дел од нив (Hatten, 2012):

**Се потпираат на тимскиот напор.** Наспроти фирмите со мал раст, најголем дел од претпријатијата со брз раст најчесто се основани како партнерства. Во турбулентното окружување кое одразува, пред сè, голема комплексност и остра конкуренција, поголемото искуство им овозможува на претпријатијата да се справат со поширок спектар проблеми отколку оние претпријатија што се самостојно активни. Според одредени автори, речиси половина од брзорастечките претпријатија се основани со партнери или ко-основачи.

**Ги предводат луѓе што си ја познаваат работата.** Голем дел од извршните директори на брзорастечките претпријатија имале претходно искуство во соодветната индустрија од најмалку 10 години. Наспроти тоа, сопствениците на нискорастечките претпријатија имале само неколкугодишно претходно искуство.

**Ги предводат луѓе што започнале и други бизниси.** Според одредени автори, повеќе од 60% од основачите на брзорастечките претпријатија претходно имале започнато некој друг бизнис.

**Заработуваат огромни парични средства.** Во основа, малите бизниси што бележат огромен раст најчесто се наградени со големи заработки, кои дополнително ги мотивираат вработените.

**Поседуваат висока технологија.** Кај брзорастечките претпријатија дури 41% употребуваат нови технологии за остварување на компаративна предност. Во своите исказувања, повторно 40% од претпријатијата тврдат дека новите технологии се оние што им овозможуваат да се разликуваат од другите.

**Подобро се финансирани.** Финансирањето кај брзорастечките претпријатија се одвива подобро иако не е во големи размери. Сепак, овој аспект во многу ситуации е релативен и тежок за мерење.

**Имаат стратегија за излез.** Најголемиот дел од претпријатијата планираат да го продадат својот бизнис на надворешни инвеститори. Имено, објавувањето на претпријатието на берза претставува стратегија за излез на 28% од претпријатијата, а 23% планираат да му го продадат својот дел на партнерот. Додека, пак, под 20% изнесува делот на претпријатијата што сакаат да им го пренесат бизнисот на своите деца, т.е. наследници.

На тој начин, за да се подготват за раст претпријатијата треба да ја осознаат и да ја ценат природата на растот на претпријатијата. Успешниот раст на бизнисот наметнува соодветна подготовка, добар менаџмент и соодветно согледување на сите аспекти поврзани со растот. Најголем дел од основачите имаат желба и намера за остварување раст. Растот е возбудлив и за најголем дел од бизнисите претставува соодветен индикатор за успех. Сепак, целиот процес треба соодветно да се разгледува и да се планира, што дополнително ќе биде разгледано во рамките на наредните глави.

## 1.6 КРЕИРАЊЕ НА СООДВЕТНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

При преземањето активности за основање на претпријатие треба да се осознаат сите аспекти што можат да влијаат врз функционирањето на малото претпријатие. Основачот ја насочува организацијата со помош на своите лидерски способности, но истовремено мора да ги дефинира и односите помеѓу активностите на претпријатието и помеѓу индивидуите што се наоѓаат на платниот список во претпријатието. Без организациска структура, активностите на едно претпријатие лесно можат да станат

хаотични, при што се забележува опаѓање на моралот. Основачите кои го преземаат претприемачкиот потфат најчесто немаат доволно познавање од доменот на бизнис-легислативата. Иако практично секој избор не е неотповиклив, промената на формата на организацијата може да предизвика трошоци и одредени компликации во функционирањето на бизнисот.

Добро е во одреден момент по формирањето на организацијата соодветно да се изгради организациската структура и истата таа писмено да се прикаже за да нема недоразбирања, посебно интерно помеѓу вработените. На тој начин ќе се регулираат односите внатре во рамките на самиот бизнис.

Пред формирањето на организациската структура, една од елементарните одлуки со кои се соочува новиот бизнис потфат е избор на сопственичката форма на бизнисот. Формата на бизнисот во голема мера ќе влијае врз самата организациона структура и токму затоа ќе бидат истакнати одредени елементи кои се критични при селектирањето на формата на организацијата. Постојат одредени прашања или околности кои треба да се земат предвид при селектирањето на формата на сопственост (Scarborough, 2012) (Barringer, Ireland, 2012). При донесувањето на одлуката сите наведени аспекти зависно од ситуацијата може да имаат свое влијание и да предизвикаат во согласност со тоа одредени предности и недостатоци.

**Даночни импликации.** Поволните даночни стапки, постојаните промени во делот на даночните закони од страна на власта и флукуациите на приходите на претпријатието од година во година, бараат од претприемачите да ги пресметаат даночните обврски на претпријатието во однос на секоја од сопственичките опции. Секоја промена во даночните закони има големо влијание врз крајните резултати и личната даночна изложеност на сопственикот.

**Изложеност во однос на одговорноста.** Одредени видови сопственост им овозможуваат на сопствениците на малите бизниси поголема заштита во делот на личната одговорност во однос на финансиските проблеми, лошите производи и судските постапки. Претприемачите мора да извршат процена во однос на потенцијалот за правната и финансиската одговорност и во согласност со тоа да донесат одлука до кој степен се решени себеси да се изложат. Индивидуите, кои поседуваат значајно лично богатство или ниска толеранција во однос на ризикот од



загуби, имаат поголеми придобивки од користењето на сопственички форми кои им овозможуваат поголема заштита на личните средства.

**Започнување и идните барања во однос на капиталот.** Формата на сопственост може да влијае врз способноста на претприемачот да се здобие со капитал за започнување на бизнисот. Одредени видови сопственост се подобри од преостанатите во однос на прибирање капитал за започнување, зависно од тоа колкави средства се потребни и изворот од кои истите ќе бидат добиени. Како што расте претпријатието, така расте и потребата за капитал, истовремено одредени видови на организирање на претпријатието го олеснуваат привлекувањето капитал однадвор.

**Контрола.** Одредени форми на сопственост му наметнуваат на сопственикот да откаже дел од контролата во претпријатието. Пред да се направи изборот на видот на претпријатието кое ќе се основа, претприемачот мора да реши до кој степен е спремен да се откаже од контролата.

**Менаџерска способност.** Претприемачот мора да ја процени својата способност за успешно менаџирање на претпријатието. Доколку утврди дека му недостасува одредена способност или искуство во одредени области, претприемачот треба да земе предвид одредена форма на сопственост која му дозволува како сопственик да инволвира во работниот процес индивидуи, кои ги поседуваат потребните способности и искуства.

**Деловни цели.** Проектираната големина и профитабилност на бизнисот влијае врз изборот на формата според која претпријатието ќе биде основано. Бизнисот често се развива во различните форми на сопственост како што расте, но трансферот од една во друга форма може да биде комплексен и скап. Регулативите може да се променат и одредена форма да не биде толку атрактивна колку што била.

**Плановите на менаџментот во однос на сукцесијата.** Кога се врши изборот на одредена форма на сопственост, сопствениците мора да го насочат размислувањето кон иднината, т.е. напред во однос на денот кога истите тие ќе им го предадат бизнисот на своите наследници односно на идните генерации или ќе го продадат на одреден купувач. Одредени форми подобро ја овозможуваат транзицијата отколку преостанатите. Сепак, во одредени случаи, со смртта на сопственикот започнува крајот на претпријатието.

**Трошоци за основање.** Некои од формите се многу поскапи отколку преостанатите, така што сопствениците мора да ги проценат придобивките и да ја измерат нивната вредност во согласност со направените трошоци.

Без разлика која ќе биде насоката на малото претпријатие, одлуката во однос на формата на организацијата, пред сè, како и организациската структура треба внимателно да се избере и да се постави, бидејќи секој избор подразбира поставување на одредена рамнотежа или компромис помеѓу различните фактори. После донесувањето на одлука поврзана со сопственоста и во таа насока правната форма на сопственост, сопственикот на претпријатието ги поставува надворешните односи. Од друга страна многу е важно да се дефинираат и внатрешните односи во претпријатето и во таа насока организациската структура.

Поставувањето на соодветна организациска структура предвидува дефинирање на синцирот на команда и распонот на контрола (Petty et al, 2013). Синцирот на команда се однесува на официјалните вертикални канали на комуникација во едно претпријатие. Притоа, во малите претпријатија многу често се појавува линиската организација, што претставува релативно едноставен начин на организација каде секоја индивидуа има еден надреден што го известува и на кого може да му се обрати за совет. Покрај тоа, може да се јави и линиска кадровска организација при што секој има еден надреден со кој комуницира, како кај линиската, а сепак постои разлика во тоа што има други административни кадри кои можат да дадат дополнителни совети, насоки или да завршат одредени административни должности (Petty et al, 2013).

#### 1.6.1 Форми на организирање на малите претпријатија

Изборот на правната форма за новиот бизнис заслужува големо внимание поради различните, па дури и често спротивставените карактеристики на организациските форми. Зависно од специфичните околности на одреден бизнис, даночните импликации, на пример на една форма, можат да бидат поволни за разлика од ограничените сопственички одговорности што се појавуваат како предност на друга форма. Според тоа, во зависност од дадената ситуација треба да се донесе соодветна одлука и да се консултира искусен адвокат за помош при донесувањето одлука за најсоодветната форма на организацијата.

Во основа, можат да се истакнат три најчести вида на организациски форми што се употребуваат за малите бизниси:

- ✚ Единствен сопственик;
- ✚ Партнерство;
- ✚ Корпорација.

Инструментите и техниките за водење на претпријатието можат да се прикажат како универзални, бидејќи делумно истите правила можат да се аплицираат за сите претпријатија. Од друга страна, начинот на кој ќе се организира работењето на претпријатието не е универзален, односно постојат одредени предности и недостатоци кои ги следат различните видови на форми на организирање. Изборот на одредена форма на организираност зависи од изборот на основачот на малото претпријатие и специфичноста на ситуацијата. Пред да се донесе одлука околу изборот за типот на организациската форма, треба претходно да се анализираат импликациите кои може да се појават.

Некои истражувачи, посебно оние што се ангажирани во доменот на претприемништвото инсистираат дека најосновните форми на бизнис кои се претставени преку единствениот сопственик и партнерството не треба да бидат првиот избор. И покрај тоа што овие форми можеби имаат одредени недостатоци, треба да се земе предвид нивната применливост и приспособливост.

Пред да почнат активностите на претпријатието, сопственикот на малиот бизнис треба да ги разгледа различните опции што му стојат на располагање и соодветно да донесе одлука во однос на новото претпријатие, кое ќе биде формирано. Секоја од формите има свои карактеристики односно предности или недостатоци, кои едновремено можат да бидат посоодветни за една ситуација или, пак, помалку соодветни при друга ситуација.

Лесно може да се увиди дека првичната одлука може да биде пресудна во однос на опстанокот на претпријатието. Во продолжение ќе бидат анализирани различните можности коишто им стојат на располагање на основачите, а истовремено ќе бидат истакнати разликите што можат да придонесат тие да се претворат во предности или недостатоци.

Според податоците од Заводот за статистика во САД (Division, 2010), дури 72% од сите бизниси што постојат во САД се организирани во формата на индивидуален

сопственик, а самото тоа индицира дека таа форма едновременно е и најатрактивна. И покрај доминацијата во однос на многубројноста, треба да се истакне дека претпријатијата со единствен сопственик генерираат само 4% од вкупно генерираниот промет и само 18% од остварениот нето-профит (Division, 2010). Од друга страна, корпорациите учествуваат со дури 84% во однос на генерираните приходи и 59% во делот на остварениот нето-приход, притоа тие учествуваат само со 20% во однос на вкупниот број претпријатија. Партнерствата, исто така, се малцинство, со 9% од вкупниот број вработени, 12% во делот на приходите, и учествуваат со 23% во однос на остварениот приход (Division, 2010) (Hatten, 2012).

Според слика 1.4 во рамките на САД постои разграничување помеѓу малите претпријатија и т.н. мали претпријатија кои немаат вработени, односно во најголем дел се составени од едно лице. Според официјалните податоци на Заводот за статистика, само 20,1% од вкупниот број мали претпријатија спаѓаат во мали претпријатија со вработени, додека 79,9% се т.н. мали претпријатија без вработени.

**Слика.1.4. Застапеност на малите претпријатија**



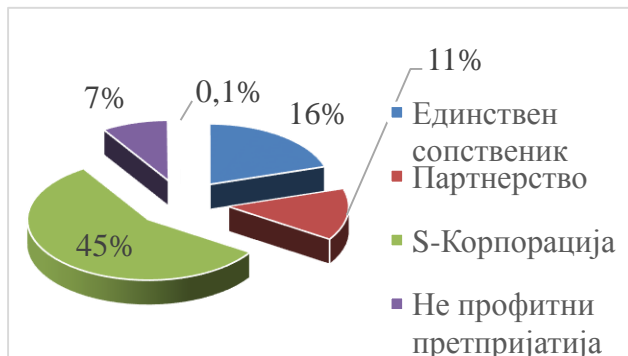
Извор: SBA, (2014), The Small Business Advocate, Vol.33, No.3, Washington , U.S.Census Bureau, SBO, SUSB 2014, p.1.

Заводот за статистика на САД го дефинира малиот бизнис без вработени, како претпријатие кое нема вработени на платен список и има годишни приходи од 1.000 или повеќе долари (само за одредени индустрии) и е предмет на оданочување. Најголем дел од претпријатијата без вработени се самовработувањата, при што одредени индивидуи управуваат мали претпријатија, што во основа може но и не

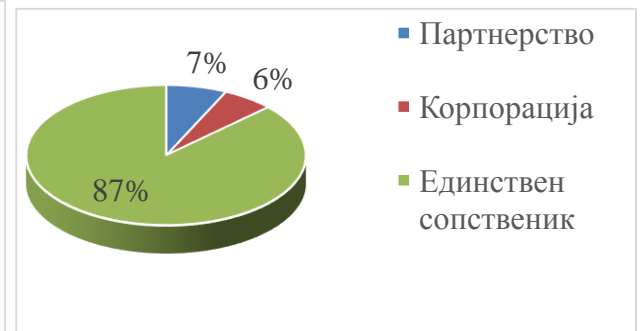
мора да биде основниот извор на приходи за сопственикот (U.S. Census Bureau, EPCD, Nonemployer Statistics).

На сликите е прикажано учеството на различните правни форми на организирање на малите бизниси, при што несомнено може да се утврди доминантното присуство на единствениот сопственик и партнерството.

**Слика.1.5. Мали претпријатија со вработени**



**Слика.1.6. Мали претпријатија без вработени**



Извор: SBA, (2014), *The Small Business Advocate*, Vol.33, No.3, Washington , U.S.; Census Bureau, SBO, SUSB 2014, p.4.

#### *Единствен сопственик*

Единствен сопственик претставува неинтегриран бизнис во сопственост на една личност и управувано од една личност (Corman et al., 2005, p.25). Кога се зборува за најчестата правна форма на организирање на малото претпријатие, во основа може да се истакне дека претставува бизнис-потфат, кој е во сопственост и по иницијатива на една личност. Во најголем број земји не постојат големи правни барања за основање бизнис врз основа на единствен сопственик. Имено, тоа е статистички и најзастапената форма на сопственост, во која на индивидуалниот сопственик му се препишува целосно заслугата, односно профитот што го генерира бизнисот, притоа истовремено поднесувајќи ги сите трошоци со неограничена одговорност. За новите бизниси кои се наоѓаат во својот зачеток, оваа форма претставува најлесниот и најевтиниот начин за оперативно поставување на претпријатието.

Помеѓу причините поради кои овој вид сопственост бележи голема популарност се и следниве: лесно се започнува, профитот е за сопственикот, слобода при менаџирањето, малубројни правни рестрикции, релативно лесен начин на

ликвидација, даночни олеснувања и слично (Cole, 2011). Сопственикот со помош на единствен сопственик има целосна контрола над претпријатието. За голем број основачи ова е основната желба „да се биде сам свој газда“; имено, овој пристап е соодветно поставен така што ги задоволува желбите и аспирациите за независност. Резултат на оваа независност на основачот од една страна, е тоа што не е обврзан некому да полага сметка, а од друга страна, брзо може да одговори на пазарните потреби. Во тој правец, бидејќи самиот сопственик ја сноси целата одговорност при донесувањето на сите одлуки, логично е дека целосно профит му припаѓа токму нему.

Иако беше наведено дека оваа форма не наметнува големи правни барања од една страна, како дополнување, единствениот сопственик е исклучително поволна форма и од аспект на административните трошоци. Во тој контекст, основањето на бизнисот е многу олеснето како оперативно, така и финансиски, што е примарен интерес на потенцијалните основачи во почетната фаза. Единствениот сопственик лесно се започнува и отвора, но, истовремено и лесно се затвора. Имено, сопственикот ако реши да го ликвидира претпријатието, многу лесно може да го оствари тоа, што не е практика во случајот кога станува збор за партнерства или корпорации.

Покрај ова, многубројни се недостатоците кои произлегуваат од оваа форма на претпријатие, како што се: неограничената одговорност, тешкотии при подигање капитал, одржување на целокупната насоченост на бизнисот во одреден правец, проблемите коишто настануваат поради отсуството или смртта на сопственикот.

Логично, најголемиот недостаток во однос на единствениот сопственик како форма лежи во неограничената одговорност. Како индивидуален сопственик основачот е лично одговорен за сите долгови направени од страна на бизнисот. Доколку бизнисот доживее неуспех, можно е основачот да загуби повеќе отколку што вложил. Личниот капитал на основачот може да биде загрозен заради покривање на направените долгови. Во однос на остварените приходи како што постојат одредени аспекти кои можат да доведат до успех, така постојат и одредени ограничувања кои можат да доведат до неуспех.

За единствениот сопственик, треба да се истакне дека претставува форма која најтешко овозможува прибирање на капиталот. Според тоа, финансирањето однадвор е особено тешко за ваквите организации, притоа потенцијалните инвеститори најчесто веруваат дека можностите за поврат на капитал се минимални.

Иако независноста беше наведена како една од предностите кај единствениот сопственик, сепак, треба да се наведе дека таа предност во одредени ситуации може да се претвори во недостаток. Во таа смисла малото претпријатие може да биде ограничено од способностите и вештините на сопственикот, притоа тој може да има одредени квалитети и да биде експерт за одредени области, но, сепак, да се соочи со огромни недостатоци. Целосната одговорност од друга страна може да значи и недостаток на континуитет за претпријатието. Во продолжение, во табела 1.5 се сумирани предностите и недостатоците, во однос на единствениот сопственик како правна форма за организирање на бизнисот.

**Табела 1.5. Предности и недостатоци на единствениот сопственик**

Предности	Недостатоци
<ul style="list-style-type: none"><li>• Независност</li><li>• Лесно за основање</li><li>• Лесно за затворање</li><li>• Даночни бенефиции</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Неограничена одговорност</li><li>• Ограничени ресурси</li><li>• Ограничени способности</li><li>• Недостаток на континуитет</li></ul>

Извор: Hatten, T.S., (2012), *Small business management: entrepreneurship and beyond*, South-Western Cengage Learning, Mason, p.37.

### *Партнерство*

Доколку две или повеќе личности влегуваат во заеднички бизнис, имаат две можности: да формираат партнерство или да формираат корпорација (Hatten, 2012). Имено, партнерството претставува претпријатие на две или повеќе личности кои продолжуваат да соработуваат како сопственици (партнери) на бизнисот. Во однос на дефинирањето, партнерството подразбира асоцијација на две или повеќе лица кои треба да продолжат како ко-сопственици на одреден бизнис заради остварување профит (Hatten, 2012). Правно, може да постои партнерство без пишан договор, иако тоа не е препорачливо, но во тој случај административните обврски се идентични со оние на индивидуалната сопственост. Во случајот кога се формираат партнерства со пријатели, членови на семејството односно пошироко, на фамилијата, или со соработници, во почетокот сите инволвирани страни најчесто имаат мислење дека нема потреба од пишан документ, бидејќи доволно се познаваат меѓусебно. Сепак, проблемите се неизбежен елемент за секое партнерство, истовремено, пак,

човековата меморија е премногу слаба и склона кон селективност во информациите, па оттаму настануваат и проблемите. Еден пишан договор, добро осмислен во почетокот, може да го спаси претпријатието, но и пријателството.

Партнерите во заедничкиот бизнис треба да донесат комплементарни способности и ресурси заради зголемување на шансите на претпријатието да оствари успех. Партнерите, исто така, можат да се дополнуваат и во делот на деловните контакти или обезбедувањето на капитал, специфични способности, знаења и сл.

Во основа, во литературата постојат два вида партнерства: општо и ограничено (Hatten, 2012). Општите партнерства подразбираат активна вклученост во активностите на бизнисот, притоа споделувајќи ги обврските, профитот и одговорноста, па токму затоа тие се доста често предмет на дискусија. Ограниченото партнерство подразбира ограничена одговорност и неактивна улога при менаџирањето на претпријатието. Одговорноста на партнерот со ограничена одговорност се базира на обемот на неговите инвестиции во парична смисла, а нема никаква поврзаност со личните средства на партнерот. Според тоа, партнерот со ограничена одговорност треба да биде многу внимателен, бидејќи ако се утврди дека тој активно учествува во менаџирањето на бизнисот, тогаш одговорноста станува неограничена.

Еден бизнис може да има одреден број ограничени партнери, односно партнери со ограничена одговорност, но треба да има барем еден општ партнер, кој ќе има неограничена одговорност.

Според тоа, општото партнерство е варијација на партнерството во форма на организирање на малите бизниси, каде што сите партнери се активно вклучени во оперативните активности на бизнисот, притоа споделувајќи ги сите одговорности што произлегуваат од управувањето на едно претпријатие. Ограниченото партнерство е варијација на партнерството, креирано со цел да ја ограничи одговорноста на партнерите, како и да го олесни придонесот до различните видови капитал без притоа да наметнува неограничена одговорност.

Регулирањето на меѓусебните односи во партнерството најчесто се врши со т.н. договор за партнерство, што претставува пишан документ во кој се поставени сите услови, околности што произлегуваат од функционирањето на партнерството.

Покрај наведените, можат да се истакнат и следниве видови партнерства: таен партнер, тивок партнер, неактивен партнер, номинален партнер. Најчестите форми на



партнерство во САД кои се дефинираат според SBA се: општите партнерства, ограничените партнерства и заедничките вложувања (SBA, 2013).

Општо, кога се зборува за партнерството, најголемата предност се огледа во здружувањето на менаџерскиот талент и капитал заради креирање производ или услуга кои се подобри отколку оние што би се добиле со поединечните залагања. Пристапот кон дополнителен капитал е предност на партнерството. Партнерите покрај тоа што можат да го здружат својот постоен капитал кои самите ќе го стават на располагање, тие многу полесно можат да се здобијат и со капитал однадвор. Во таа смисла, партнерствата имаат поголема кредитна способност и уживаат поголема доверба кај заимодавците, бидејќи повратот на заемот може да се оствари од страна на кој било од партнерите. Партнерствата можат да остварат одредени бенефиции на поголемата менаџерска експертиза, која се однесува на донесувањето одлуки. Со инволвирањето на повеќе партнери постои поголема веројатност да некој од нив го знае начинот за пристапување кон одредена ситуација или да се стекнал со претходни искуства кои можат да го олеснат надминувањето на проблемот.

Во табела 1.6 се сумирани предностите и недостатоците на партнерството како форма на организирање на малото претпријатие.

**Табела 1.6. Предности и недостатоци на партнерството**

Предности	Недостатоци
<ul style="list-style-type: none"><li>• Прибирање таленти</li><li>• Прибирање ресурси</li><li>• Лесно за формирање</li><li>• Даночни бенефиции</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Неограничена одговорност</li><li>• Потенцијал за менаџерски конфликт</li><li>• Помала независност во споредба со единствениот сопственик</li><li>• Континуитет или трансфер на сопственост</li></ul>

Извор: Hatten, T.S., (2012), *Small business management: entrepreneurship and beyond*, South-Western Cengage Learning, Mason, p.39.

### Корпорација

Корпоративната форма на сопственост е вид на организација што се формирала со текот на времето заради надминување на недостатоците односно проблемите кај единствениот сопственик и партнерството. Корпорацијата е најkomplицираната структура на бизнис и правно гледано, корпорацијата е самостоен ентитет, при што

истиот има право да тужи или да биде тужен, да поседува одреден имот и да се вклучува во трансакции поврзани со бизнисот. Се разбира, корпорацијата мора да дејствува во согласност со пропишаните законски регулативи во земјата каде што е формирана.

Со цел да се надминат некои од недостатоците на другите форми и зголемувањето на комплексноста на работењето во рамките на бизнисот, се развива корпоративното организирање на малите бизниси. Оттаму, може да се рече дека корпорацијата е асоцијација на индивидуи обединети за заедничка намера и имаат можност да употребуваат законски дозволено заедничко име и да ги променат членовите без разрешување на асоцијацијата (Corman et al., 2005, p. 30).

Корпорацијата ги спроведува деловните активности за свое име и постои посебен ентитет во правна смисла. Овој ентитет може да генерира капитал со продавање на сопственички удели (акции) или преку позајмување. Сопственоста во однос на корпорацијата се воспоставува со издавање акции или удели, па затоа индивидуалните сопственици немаат одговорност во однос на корпоративните долгови.

Во основа, можат да се истакнат следниве карактеристики кои претставуваат предности на овој вид организирање: ограничена одговорност, постојаност во смисла на долговечност, извори за финансирање, пренесување на сопственоста, распоредување на сопственоста и менаџментот, експанзија и намалување на обемот на претпријатието. Секако, овој тип на организација подразбира одредени недостатоци што треба да се имаат предвид: трошоците, времето, документацијата, даночните импликации, бирократијата, законските регулативи, опасностите од зголемување на капиталот, државна и владина контрола, рестрикции кои произлегуваат од основачкиот договор и сл.

Развиени се различни варијации на корпорацијата, кои претставуваат форми на корпорации со одредени специфични карактеристики. Најзастапената корпоративна форма на мал бизнис претставува т.н. **блиска корпорација** (Barringer, Ireland, 2012). Тоа подразбира претпријатие каде мала група на акционери имаат контрола врз активностите и менаџерските политики на претпријатието. Над 90% од сите претпријатија во САД може да се рече дека се чуваат во прилично близок круг на луѓе. Притоа, кај овој вид корпорација инволвирани се мал број луѓе, вообичаено таа бројка е помала од десетмина. Најголем дел од сопствениците се вклучуваат во

менаџирањето на самото претпријатие, додека оние што не се вклучени најчесто се блиски членови на семејството или спаѓаат во потесниот круг на пријатели. Па така овој начин на организирање на корпорациите често се појавува кај фамилијарните бизниси.

Вообичаено корпорациите што продаваат акции или делови од претпријатието на отворениот пазар или, пак, се учесници на берзата се нарекуваат **јавни корпорации** (Barringer, Ireland, 2012). Треба да се истакне дека корпорациите што дејствуваат како јавни корпорации во поголем дел од земјите подлежат на одредени посложени, подетални правни ограничувања.

Најголемата предност во однос на формирањето корпорација е ограничената одговорност, која им се овозможува на сопствениците. На тој начин, тие можат да го загубат само износот што го инвестирале во претпријатието, додека нивниот личен имот не е ставен на ризик. Во однос на предностите, корпорациите имаат поголем пристап и во делот на финансирањето. Банките и другите извори на финансирање многу полесно ги ставаат на располагање своите финансиски средства токму поради тоа што ги сметаат за постабилни од партнерствата или претпријатијата со единствен сопственик. Корпорациите се покажаа како добар начин за акумулирање на голема маса капитал.

Корпорациите се во позиција да ги искористат соодветно способностите на повеќе луѓе и да се потпрат на зголемените човечки и менаџерски ресурси. Одборот на директори може да обезбеди скапоцено искуство и експертиза за малиот бизнис организиран во форма на корпорација. Како предност треба да се истакне поголемата веројатност за континуитет, односно се овозможува опстанокот на претпријатието и после промената на акционерите. Во таа смисла, промената на сопствениците може да се спроведе релативно лесно преку продажба на акциите.

Дури и најмалите корпорации мора да дејствуваат во согласност со законските регулативи пропишани од страна на државата каде што се формира организацијата. Правните и административните трошоци кои настануваат со започнувањето на бизнисот за корпорацијата можат да значат недостаток. Во одредени случаи корпорациите, исто така, се соочуваат со двојното оданочување, кое може да биде значителен недостаток на корпорациите. Најзначајните предности и недостатоци во однос на корпорациите се истакнати во табела 1.7.

Табела 1.7. Предности и недостатоци на корпорацијата

Предности	Недостатоци
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ограничена одговорност</li><li>• Зголемен пристап кон ресурсите</li><li>• Пренесување на сопственоста</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Скапо за започнување</li><li>• Комплексно за одржување</li><li>• Двојно оданочување</li></ul>

Извор: Hatten, T.S. (2012), *Small business management: entrepreneurship and beyond*, South-Western Cengage Learning, Mason, p.43.

Покрај наведените форми на организација на новоформираните ентитети, постојат голем број т.н. **алтернативни форми** на сопственост, како што се: С-корпорацијата, S-корпорацијата, потоа друштвото со ограничена одговорност, кое претставува форма која е помеѓу партнерството и корпорацијата, и секако заедничките вложувања, кои претставуваат одреден вид партнерство.

Имено, С-корпорацијата и S-корпорацијата овозможуваат заштита во однос на ограничената одговорност кај корпорацијата од една страна, додека истовремено дозволуваат даночни бенефиции слични на оние кај партнерствата. Во основа, тие се насочени кон надминување на недостатоците во поглед на двојното оданочување што се појавува кај корпорациите.

Првата односно С-корпорацијата претставува посебен правен ентитет кој наспроти законот е одделен од сопствениците (Barringer, Ireland, 2012). Во најголем дел од случаите се укажува дека ваквото уредување ги штити сопствениците, уште наречени и акционери, од личната одговорност во однос на долговите и обврските на корпорацијата.

Втората односно S-корпорацијата како правен ентитет ги комбинира предностите на партнерството и С-корпорацијата. Слична е на партнерството по тоа што профитот и загубите на бизнисот не се предмет на двојно оданочување. Имено, S-корпорацијата не плаќа даноци, наместо тоа профитот и загубата на бизнисот се спроведуваат низ индивидуалните даночни пријави на сопствениците. Сличноста во однос на С-корпорацијата се огледа и во делот на личната одговорност на сопствениците, односно дека тие немаат лична одговорност во врска со постапувањето на претпријатието.

Друштвото со ограничена одговорност ја комбинира предноста во делот на ограничената одговорност на корпорацијата со даночните бенефиции во однос на партнерството (Barringer, Ireland, 2012). Основната предност во однос на друштвото со

ограничена одговорност е тоа што сите партнери уживаат ограничена одговорност од една страна, а профитите од друга страна, исто како кај партнерството и корпорацијата, течат низ даночните пријави и притоа не се предмет на двојно оданочување.

#### 1.6.2 Споредба на формите на организирање на малите претпријатија

Изборот на формата на организација на малото претпријатие има примарно значење за долгорочниот опстанок и развој. Токму затоа потребно е да се имаат предвид специфичностите на различните форми пред да се донесе одлука. Во согласност со опишаните карактеристики на поединечните форми во табелата 1.8 е прикажан еден преглед на основните форми на организација на малите претпријатија и нивните најзначајни карактеристики.

Табела 1.8. Споредба на карактеристиките на формите на организирање на малиот бизнис

Форма на организација	Иницијални барања и трошоци	Одговорноста на сопствениците	Континуитет на бизнисот	Преносливост на сопственоста	Менаџерска контрола	Атрактивност за обезбедување капитал
Единствен сопственик	Минимални барања.	Неограничена.	Исчезнува со смртта на сопственикот.	Може да се пренесе сопственоста над името и средствата на претпријатието.	Целосна менаџерска слобода.	Ограничена на личниот капитал на сопственикот.
Партнерство	Минимални барања, договор за партнерство како трошок.	Неограничена.	Доколку не е наведено во договорот исчезнува со повлекувањето или смртта на некој од партнерите.	Потребна е согласност на сите партнери.	Контролата е во рацете на мнозинството на партнери.	Ограничено на можностите на партнерите и волјата да се придонесе.
Корпорација	Најскапо и голем број на барања, трошоци и пресретнување на законски обврски.	Ограничена во согласност инвестицијата.	Нема влијание повлекувањето или смртта на некој од акционерите.	Лесно се пренесува со пренос на акции.	Акционерите ја имаат контролата.	Најатраktivната форма за прибирање капитал
Преферирана форма на организирање	<i>Единствен сопственик/партнерство</i>	<i>Корпорација</i>	<i>Корпорација</i>	<i>Зависно од ситуацијата</i>	<i>Зависно од ситуацијата</i>	<i>Корпорација</i>

Извор: Petty J.W., Palich E.L., Hoy F., Longenecker G.J. (2014), *Launching and growing entrepreneurial Ventures*, 17th Edition, Cengage Learning, Stamford, p.206.

## 1.7 УПРАВУВАЊЕ НА РАСТОТ И МЕНУВАЊЕ НА КУЛТУРАТА ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Како што растат претпријатијата многу често искусуваат драматични промени во однос на нивната култура. Процедурите стануваат поформални, операциите растат и стануваат пошироки, работните места стануваат построкурирани, комуникацијата станува потешка и карактеристиките на претпријатијата почнуваат да се менуваат. Како што се зголемува бројот на вработените, така тие се соочуваат со тешкотии во однос на запознавањето на сите вработени во претпријатието, како и начинот на поврзување на нивните работни места со другите работни места. Транзицијата поставува нови барања, со кои претприемачот треба да се соочи. Доколку претприемачите не работат напорно да ја задржат единствената култура на претпријатието, можат да се разбудат еден ден со сознание дека ја жртвувале својата култура, а со тоа и својата компаративна предност, а сето тоа во име на растот на истото. Сопствениците на малите бизниси мора да бидат свесни за предизвикот што го носи брзиот раст со себе, во спротивно ќе се соочат со распаѓањето на своето претпријатие додека се соочуваат со огромен раст. Предизвикот за претприемачот е да одржува рамнотежа помеѓу одржливоста на карактеристиките на малото претпријатие, кои се извор на успехот на претпријатието од една страна, истовремено вклучувајќи ги елементите и инфраструктурата кои се основни за поддршка и одржување на растот на претпријатието.

**Културата на претпријатието** - претставува специфичен напишан кодекс на однесување со кој се одредува однесувањето, ставот, релациите и стилот на организацијата (Scarborough, Zimmerer, 2006). Суштината на тоа како вообичаено се извршува работниот процес во едно претпријатие е една поопшта дефиниција на тоа што претставува културата на претпријатието. Во голем број мали претпријатија културата игра важна улога при остварување на компаративна предност во стратегиска смисла на зборот. Културата на едно претпријатие има големо влијание врз начинот на кој луѓето соработуваат, како ги извршуваат своите работи и начинот на кој ги третираат своите клиенти. Во рамките на едно претпријатие културата се манифестира на најразлични начини, на пример преку: начинот/кодексот на облекување - неформално и прекутно воведен, начинот на однесување на

вработените, како и начинот на изразување при секојдневната комуникација во текот на работниот процес.

Културата на една организација ја рефлектира филозофијата на основачите и раководителите, од аспект на односот на организацијата спрема своите клиенти и меѓусебниот однос на вработените во рамките на организацијата. Културата на едно претпријатие произлегува од претприемачот, поточно од неговиот стремеж кон одредени основни вредности, со кои сите во претпријатието можат да се идентификуваат.

Негувањето на културата во одредено претпријатие може да ја засили неговата позиција во однос на конкуренцијата, преку подобрувањето на способноста да се привлече квалитетен кадар и да се задржат работниците со исклучителни способности, како и да се креира окружување во која вработените можат да напредуваат и да се развиваат. Во суштина, забележано е дека со влегувањето на помладата генерација како работна сила претпријатијата осознаваат дека креирањето на една отворена и релаксирана култура им овозможува да ги привлечат најдобрите работници. Денес, организациската култура се потпира на неколку принципи, кои се фундаментални за креирање на една продуктивна, забавна работна атмосфера. Некои од тие принципи се следниве (Scarborough, 2012):

- **Почитување на квалитетот на работата и балансирање помеѓу професионалниот и приватниот живот.** Модерните претпријатија мора да препознаат дека нивните вработени имаат приватен живот надвор од работното место. Ваквите претпријатија нудат флексибилно/скратено работно време, споделување на работата, телекомуникација, слободна/неработна сабота и голем број други погодности. Балансот станува сè позначаен за работната сила, а претпријатијата имаат предност при регрутирањето и вработувањето на квалитетна работна сила.
- **Чувство на целисходност.** Претпријатијата што им обезбедуваат на своите вработени силно чувство дека нивното работење има некаква цел, поврзувајќи ги со мисијата на претпријатието, обезбедуваат посветеност во своите редови.
- **Разнообразност.** Претпријатијата што имаат привлечни култури не само што прифаќаат разнообразност во нивната работна сила туку неа ја развиваат со активното барање на вработени со различно и богато работно искуство.



Ваквите претпријатија препознаваат дека работната сила која се одликува со богато културно шаренило нуди многубројни таленти, способности и вештини како потенцијал што може да се искористи во рамките на организацијата.

- **Интегритет.** Вработените сакаат да работат во претпријатие кое се одликува со чесност и интегритет. Тие не би сакале да го остават својот личен систем на вредности пред вратата, односно надвор од рамките на организацијата. Напротив, голем број работници се горди и задоволни ако се дел од претпријатие во која владее етичка и општествена одговорност.
- **Партиципативен менаџмент.** Модерните менаџери препознаваат дека вработените очекуваат партиципативниот менаџерски стил да биде дел од културата на претпријатието. Денешната работна сила не реагира позитивно на авторитарскиот менаџерски стил. За да се максимизира продуктивноста и да се поттикне посветеноста во остварувањето на мисијата на претпријатието, претприемачите мора да им веруваат на своите вработени и да ги овластуваат на сите нивоа на организацијата при донесувањето одлуки и преземањето активности, кои се потребни за добро да ја извршуваат нивната работа.
- **Работно окружување што го поттикнува учењето.** Прогресивните претпријатија го стимулираат и го поддржуваат континуираното надградување на своите вработени. Таквите организации се решени да инвестираат во своите вработени, подобрувајќи им ги работните способности и помагајќи им да го реализираат и да го истакнат севкупниот личен потенцијал. Овој став претставува силен магнет токму за најпапетните работници, односно за оние што знаат дека за да бидат најдобри во својата област мора континуирано да учат и да вложуваат во сопствената надградба.

Оние претпријатија што ги градат своите култури врз овие принципи имаат предност кога станува збор за привлекување, задржување и мотивирање на вработените. Со други зборови, креирањето на соодветната култура им помага на малите претпријатија да се натпреваруваат поефективно.

Како што растат претпријатијата од својата почетна фаза, па сè до оформувањето во поголеми и помоќни бизнис-субјекти, тие често бележат драматични промени кога станува збор за културата. Процедурите стануваат поформални, активностите стануваат пораширени, работните места добиваат поголема структура, комуникацијата станува

потешка и претпријатието во целост се променува, вклучувајќи ја и нејзината култура. Со приклучувањето на поголем број вработени, потешко е да се познава секој поединечно, а и потешко се меморира работата на секого.

Иронично растот може понекогаш да биде најголемиот непријател на малото претпријатие, предизвикувајќи еден бизнис кој претходно бил успешен да излезе надвор од контрола и да се соочи со драматичен неуспех. Проблемот произлегува од фактот што организациската структура и стилот на менаџментот кои го прават претприемачкиот потфат успешен, често не можат да го поддржат бизнисот кога, условно, ќе ја достигне фазата на адолесценција и зрелост. Како што расте претпријатието, не само што културата има тенденција на менување туку се менува и потребата за менаџерска инфраструктура, која ќе биде способна да го поддржи и да го управува тој раст во добра насока. Не постои основач којшто не сака токму неговото претпријатие да биде новата суперсила во рамките на индустријата каде што дејствува. Сепак, остварувањето на брзиот раст и менаџирањето се два одделни предизвици. Претприемачите мора да бидат свесни за предизвиците што ги носи брзиот раст, во спротивно можат да се соочат со огромни проблеми кои дури можат да го доведат во прашање опстанокот на претпријатието.

Во многу случаи, малите бизниси достигнуваат импресивен раст, бидејќи ги надминуваат традиционалните организациски структури, ги заобиколуваат ригидните политики и процедури и одржуваат максимална флексибилност. Помалите претпријатија често имаат предност во однос на своите поголеми конкуренти, бидејќи тие природно бргу одговараат на предизвиците, се концентрираат на креирање на нови производи и сервисни линии и решени се да го преземат потребниот ризик за преземање на нови пазари.

Растот заедно со промената носи и промена на менаџерскиот стил, организациската стратегија и активностите, а сите тие елементи ги наметнуваат промените во однос на културата. Растот воведува организациска комплексност. Во овој период на транзиција, предизвик за претприемачот претставува одржувањето рамнотежа помеѓу патеката по која се движи малото претпријатие како база на неговиот успех и вклучувањето на елементите од инфраструктурата, кои се есенцијални во поддршката и одржувањето на растот на претпријатието.

## 1.8 АНГАЖИРАЊЕ НА ВИСТИНСКИТЕ КАДРИ

Одлуката да се ангажираат дополнителни кадри е значајна за секој бизнис, но нејзиното влијание станува неколкупати поинтензивно кога станува збор за малото претпријатие. Сопственикот на бизнисот со секое ново вработување односно ангажирање на стручни/соодветни кадри го определува степенот на развој на претпријатието или, пак, неуспехот со кој таа може да се соочи. Кога се основаат нови бизниси, по одлуката за основање започнува процесот на формирање на тимот и ангажирање на клучните кадри.

Во основањето на одредени бизниси, основачите се самостојни и работат индивидуално за одреден временски период, додека се изработува бизнис-планот и во времето на формирање на бизнисот. Погрешните проценки при вработувањето можат скапо да ја чинат организацијата, посебно малите претпријатија кои не можат и не смеат да си дозволат грешки во овој сегмент. Според одредени истражувања, еден вработен што е ангажиран на основно влезно ниво, а го прекинува работниот однос после 6 месеци може да го чини претпријатието околу 17.000 долари, средства што треба да се издвојат за плата, придонеси и обука. (Barrier, 1996, p.18). Дополнително, тука не се вклучени нематеријалните трошоци како што се: времето инвестирано во новиот работник, загубените можности, намалениот морал помеѓу соработниците и негативното влијание врз развојот, кои според одредени проценки се околу 7 пати поголеми од директните трошоци од лошиот избор при вработувањето. Според целосната пресметка погрешниот избор при вработувањето во просек го чини едно претпријатие приближно 136.000 долари (Barrier, 1996, pp. 18–27). За голем број претпријатија привлекувањето и задржувањето на квалификувани кадри останува предизвик, но проблемот е посебно истакнат кај брзорастечките мали бизниси. Една споредбена анализа што е извршена за проучување на практиката за вработување, ги прикажува следниве заклучоци („Measuring Employee Quality - Not“, 2003):

- Трошоците поврзани со кадрите се во пораст генерално, и покрај порастот на употребата на интернетот;
- Новите вработувања се приоритет во однос на кадровските работи на околу 70% од претпријатијата вклучени во истражувањата;

- Претпријатијата традиционално немаат разграничено помеѓу оние вработени што би сакале да ги задржат и оние што не би сакале да ги задржат;
- Недостигот на работна сила станува сè полош. Во периодот од 2000 до 2020 година, се проценува дека околу 76 милиони луѓе, кои припаѓаат на т.н. бејби боом генерација ќе се пензионираат, а само околу 45 милиони од новите генерации ќе бидат на располагање за нив да ги заменат.

Според истражувањата од секои три вработувања едното се смета за солиден придонес за организацијата, другото е „маргинален“ работник, а третото, пак, претставува погрешен избор при вработувањето (Pinsker, 1991, pp.66–84). Најчесто, грешките при вработувањето настануваат поради брзите одлуки на претприемачите при изборот на стручниот кадар или недоволно истражување на способностите и квалификациите на кандидатот за соодветното работно место.

Во почетните денови на едно претпријатие, претприемачите ретко одвојуваат време за соодветен опис на работните места, кој содржи спецификации за должностите на работното место. Напротив, најчесто се ангажираат луѓе кои му се познати на основачот на бизнисот и на кои им верува, а нивниот избор не е секогаш врз база на потребните способности и вештини. Оттаму, малите претпријатија посебно во почетокот се соочуваат со недостаток на ресурси, односно експерти за ангажирање на соодветни кадри. Од друга страна, постои недостаток од формализирана процедура која најчесто е карактеристична за големите претпријатија. Според тоа, може да се заклучи дека процесот на вработување е неформален, а резултатите што ќе произлезат од тој избор често се непредвидливи.

Како што расте претпријатието, сопствениците на бизнисот ангажираат луѓе кои се вклопуваат со постојните вработени, иако често може да се креира невообичаена и неефикасна организациона структура што се базира на работни позиции кои се лошо испланирани и дизајнирани. Една од техниките што им е достапна на претприемачите односно основачите, а нуди поддршка во однос на поставување приоритети при процесот на вработување, е одржување на одреден т.н. **профил на способности** што претставува табеларен приказ, кој ги отсликува најважните способности кои се потребни за одредена работна позиција и каде што постојат одредени празнини во однос на способностите (Barringer, Ireland, 2012). Во однос на поставување на целиот процес на селекција и избор, во продолжение ќе бидат сумирани сите совети што можат да го олеснат целиот процес и да овозможат намалување на грешките (Scarborough, 2012, pp.640-641):

- **Посветеност кон вработување на најталентираните.** Во основа, прибирањето на најдобрите играчи ќе обезбеди успех на тимот, а таквата атмосфера треба да се промовира во рамките на организацијата.
- **Подигнување на регрутирањето до стратегиско ниво во рамките на претпријатието.** Процесот на регрутација е стартна позиција за вградување на квалитетот во рамките на едно претпријатие.
- **Креирање на применлив опис на работните места и спецификација на работата.** Главен извор на конфликт во голем број организации е неизвесноста во однос на две работи: одговорност и надлежност. Недоразбирања и несогласувања настануваат, исто така, во доменот на тоа кој има авторитет да донесува одредени одлуки и да направи избор помеѓу дадени алтернативи (Cropanzano, 2001). Имено, еден од пристапите за успешно да се избегнат ваквите несакани проблеми е јасното дефинирање на улогите. Поради тоа најпрво се започнува со *анализа на работата*, која претставува определување на должностите и природата на работата, и истовремено способностите и искуството потребно за да се пресретнат барањата на работата. Првата цел на анализата на работното место е да се развие *опис на работата* кој претставува пишан извештај за обврските, одговорностите, условите на работното место и материјалите и опремата која се употребува за одредена работа.. Втората цел во анализата на работното место е да се креира *спецификација на работното место*, која претставува пишан извештај за квалификациите и карактеристиките потребни за соодветната работа опишан низ термини како што се: образование, способности и искуство.
- **Скенирање на резимеата.** Првиот чекор во процесот на регрутирање претставува прибирање и скенирање на резимеата на потенцијалните кандидати, Најчесто во рамките на одделот на човечките ресурси кратко се скенираат за да се изврши првичната селекција.
- **Проверка на препораките.** Треба да се посвети соодветно време во однос на проверување на препораките на кандидатите, особено на оние што се во потесниот избор. Проверката во однос на референциите е нужна, бидејќи речиси половина од кандидатите што бараат работа наведуваат лажни податоци во рамките на своите резимеа, поточно, тоа се случува преку „дување/преувеличување“ на нивните работни титули (Gill, 2007, p. 47).

- **Планирање на ефективно интервју.** Кога менаџерот ќе осознае што треба да се бара од кандидатите за одредено работно место, тој може да развие план за спроведување на информативно интервју за работа. Спроведувањето на ефективно интервју бара од сопствениците на малите бизниси да знаат точно што сакаат да дознаат од самиот процес на интервјуирање како прво и во согласност со тоа да развијат соодветни прашања за да ги извлечат тие информации.
- **Спроведување на интервјето.** Спроведување на ефективното интервју поминува низ три фази: *криење на мразот, поставување прашања и продажба на претпријатието* на кандидатот. Во првата фаза на интервју главна задача на менаџерот е да ја намали тензијата која постои поради нервозата кај сите учесници за време на интервјето. Во втората фаза на интервјето, работодавците поставуваат прашања од нивната „банка на прашања“ за да ја определат погодноста на апликантот за работното место. Во третата фаза на интервјето, кога работодавците се среќаваат со кандидат со највисок потенцијал, потребно е да му ги доближат на кандидатот придобивките од работењето во претпријатието. Оваа фаза започнува со тоа што му се дозволува на кандидатот да постави одредени прашања за претпријатието. Од друга страна, искусните спроведувачи на интервјуа ја забележуваат природата на прашањата поставени од страна на кандидатот и преку нив донесуваат одредени заклучоци за самиот кандидат.
- **Спроведување на тестови за вработување.** Голем е бројот на работодавци кои го користат тестирањето како инструмент за генерирање соодветни информации за кандидатите при процесот на вработување.
- **Искористувањето на човечките ресурси.** Со самото регрутирање на одредени кадри не завршува и грижата за вработените, напротив, започнува нова борба која подразбира соодветно искористување на нивните способности. За да се овозможи тоа, најпрво активностите што ги извршуваат треба да се комплементарни, односно да не се преклопуваат во однос на задачите; ако не се земе предвид, тоа може да доведе до непродуктивност, а понекогаш дури и до конфликт.
- **Проширување на бројот на вработени.** Тимот што е ангажиран во првичната иницијална фаза од развојот на едно ново претпријатие е клучна компонента на човечките ресурси и развојот. Колку е поголема веројатноста за опстанок, толку е поголема и стапката на раст на едно претпријатие. Сепак, треба да се има предвид дека претпријатијата немаат можност во почетната фаза да ги обезбедат сите ресурси

што им се потребни. Така постепено, после иницијалната фаза на бизнисот, треба да се привлечат кадри со исклучителни способности и знаења. Тенденција на сопствениците на малите бизниси е да ангажираат/вработуваат луѓе кои директно ги познаваат од лични контакти или индиректно, преку препораки од страна на нивни познати луѓе или луѓе на кои им веруваат (Aldrich, 1999).

### 1.8.1 Вработените како фактор на раст на новите претпријатија

Лошиот избор при процесот на вработување може да резултира со негативни ефекти врз културата во рамките на малото претпријатие за наредните години. Сепак, треба да се има предвид дека грешките при вработувањето можат многу скапо да го чинат претпријатието. Иако промената на вработените може да биде здрав процес за претпријатието, сепак, големата фреквенција на промени може да ги чини претпријатијата милиони долари годишно. Најчестите причини поради кои претпријатијата донесуваат лоши одлуки во однос на вработувањето се следниве (Scarborough, 2012):

- Менаџерите се потпираат на сопствените описи од страна на кандидатите, а не бараат од нив да ги демонстрираат своите способности;
- Менаџерите не успеваат да проследат конзистентен процес на селекција, базиран на докази;
- Менаџерите доживуваат неуспех во однос на обезбедувањето на доволен број информации што се однесуваат на соодветното работно место.

Новите бизниси се соочуваат со голем број проблематични прашања при својот раст и развој, а најтешките се однесуваат на бројот на вработени што е неопходно да се ангажираат. Зголемувањето на вработените односно проширувањето на човечките ресурси му нуди на малото претпријатие очигледни предности. Новите вработени се извор на информации, вештини и енергија. Имено, колку што е поголем бројот на вработените, толку се зголемува бројот и големината на проектите кои претпријатието може да ги преземе.

Сепак, дополнителниот број вработени од своја страна носи и негативности. Во таа смисла, новите вработени за претпријатието значат зголемување на фиксните трошоци, како и појава на различни дилеми поврзани со здравјето и сигурноста на овие лица, што мора внимателно да се земе предвид. Меѓутоа, постојната евиденција укажува дека

придобивките од зголемувањето на бројот на вработените евентуално ги надминуваат трошоците на претпријатието. Новите бизниси кои почнуваат со поголем број вработени имаат поголеми шанси за опстанок отколку оние што располагаат со помал број вработени (Vaun, 1996). Профитабилноста, исто така, е во позитивен сооднос со големината на новите претпријатија.

Имено, треба да се истакне огромното значење на човечките ресурси како клучен елемент за успехот на новите бизнис-потфати, односно претпријатијата што се наоѓаат во својата почетна фаза. Доколку претпријатието може да си дозволи зголемување на својата работна сила, тоа треба да се согледа како ефективна стратегија за понатамошен развој.

### 1.8.2 Фази на развој на тимот

Во рамките на процесот на раст и развој, најчесто во почетокот, малото претпријатие го врзува својот успех за основачот. Притоа, станува збор за личност-двигател на новиот бизнис-потфат, а во одредени исклучителни ситуации може да бидат повеќе од една личност. Од друга страна, пак, остварувањето на долгорочен раст и просперитет е тесно поврзано со трансформацијата на бизнисот од претпријатие управувано одгоре-надолу најчесто од страна на една личност, кон една структура која е повеќе тимски ориентирана.

По дефиниција тимот е мала група луѓе со комплементарни способности кои работат заедно за остварување на заедничките цели, при што заемно се одговорни за резултатите (Katzenbach, 2003). Тимовите се клучни за сите организации без разлика на видот и големината. Голем дел од задачите го надминуваат индивидуалниот капацитет на поединецот (Lawler, 1996). Кога бизнисот е мал и релативно нов, поединецот ја презема одговорност во однос на важните одлуки и активности и постои мала потреба да се проучува и да се анализира претприемачката стратегија. Сепак, како што одминува времето по формирањето на претпријатието и остварување на одредено ниво на раст, опаѓа влијанието на поединецот вообичаено во однос на претпријатието и менаџментот станува попрофесионален, па во таа смисла се зголемува важноста на менаџерскиот тим (Small Business Research Trust and National Westminster Bank, 1991). Во таа насока, тимската работа им овозможува на луѓето што работат заедно да ги остварат заедничките цели. Притоа, многу често се врзува терминот синергија, што подразбира креирање



целина која има поголем резултат од збирот на поединечните делови, со помош на тимот и тимското работење.

Треба да се разграничи дека за разлика од почетните денови на малото претпријатие кога основачот сам се справува со најголем дел од активностите на претпријатието, како што се развива малото претпријатие, така се зголемува и обемот на активностите и комплексноста на работата. Лидерите кои градат успешни тимови имаат разбирање за тоа дека секој член на тимот има соодветна улога и истовремено секоја од улогите има свој удел во големата слика. Според тоа, претпријатијата се потпираат повеќе на тимскиот напор и активностите извршувани во различните тимови со зголемувањето на задачите и проблемите во секојдневното работење.

Постојат повеќе видови на тимови и во согласност со потребите на бизнисот треба да се избере соодветниот пристап. Во различните видови се вбројуваат: **самоуправуваните тимови, проектните тимови, паралелните тимови и виртуелните тимови**. Самоуправуваните тимови најчесто се однесуваат на група која во целост е одговорна за одреден производ; проектните тимови се врзани за одреден проект што има свој почеток и крај; паралелните се тимови со посебна намена најчесто формирани за решавање на одреден проблем; а виртуелните тимови користат компјутерски технологии, интернет и различни видови на видеоконференции за извршување на активностите иако се наоѓаат на различни локации.

Во однос на тимската ориентација и карактерот на неговото функционирање, во малото претпријатие често се појавуваат самоуправувани работни тимови, што претставуваат тимови кои донесуваат одлуки кои порано биле донесувани само од страна на менаџерите ( Nelson, Quick 2006). Во случајот кога станува збор за самоуправуваните тимови покрај тоа што се самоуправувани, тие се карактеризираат и со следниве активности: поставување на работни планови, порачки на сировини, проценка и обезбедување на опремата, развивање на одредени буџети, ангажирање и отпуштање членови на тимот и решавање на проблемите. Тимот во најголем дел функционира без премногу надзор и презема активности поврзани со одлуките или извршување на задачите. Притоа, одредени тимови се формираат со привремен карактер, со основна цел да решат одредена специфична задача или само за една конкретна ситуација, по чие остварување тимот се расформира. Од друга страна, голем е бројот на тимовите кои се трајни делови на организационата структура.

Сепак, треба да се истакне дека тимскиот пристап не е соодветен за секоја организација. Иако тимскиот пристап се истакнува во многу ситуации како пристап за опстанок на секоја организација, сепак во голем број ситуации тој доживува огромни неуспеси. Трансферот од традиционална структура кон тимско-ориентирана структура често забележува одредени неуспеси. Вообичаената критика во однос на тимовите е појавата на групно размислување, кое води до лажно чувство на самодоверба, што резултира со несоодветни одлуки кои членовите на тимот никогаш не би ги донеле индивидуално. Во основа, групното размислување наметнува однесување на групата спротивно од она што поедничено би го направил секој од членовите. Во литературата се елаборираат и други проблеми во однос на тимската работа, како на пример (Gomez-Mejia, Balkin, 2012): бесплатни патници, индивидуалистички несообразен тимски играч и недостаток на награди за тимската работа.

За да се осигура успехот на тимскиот пристап, треба да се имаат предвид следниве аспекти (Scarborough, 2012):

- Да се обезбедат соодветни тимови за претпријатието и за природата на работата што ја извршуваат;
- Да се формираат тимови околу природниот работен процес и да им се зададат одредени задачи за остварување;
- Обезбедување на адекватна поддршка и обука за членовите на тимот и лидерите;
- Инволвирање на членовите од тимот при определување на тоа како ќе се мерат перформансите, што ќе се мери и кога ќе се мери;
- Да се поврзе до одредена мера надоместокот на членовите од тимот во зависност од тимските перформанси.

Тимската работа поминува низ т.н. фази на тимскиот развој, кои го определуваат животниот циклус на тимовите и можат да се сумираат низ следниве пет фази: формирање, конфронтирање на идеите, нормирање, извршување и подготовка за расформирање (Schermerhorn, 2012).

- 1. Формирање.** Во првата фаза се врши иницијално поставување на задачите и луѓето кои се членови на тимот. Во оваа фаза членовите на тимот меѓусебно се запознаваат и се идентификуваат со тимот.
- 2. Конфронтирање на идеите .** Втората фаза е исполнета со тензии, кои произлегуваат од судирот во однос на задачите и меѓуперсоналните односи во тимот. Во овој период

доаѓа до израз конфликтот и непријателството, при што истовремено членовите почнуваат за првпат да се разбираат меѓусебно.

3. **Нормирање.** Третата фаза подразбира подобра координација на напорите, при што тимот почнува да функционира како засебна единица со сопствени вредности.
4. **Извршување.** Тогаш кога тимот ќе ја достигне четвртата фаза, ја достигнува и својата зрелост, добро е организиран и соодветно функционира.
5. **Подготовка за расфორмирање.** Последната фаза во развојот на тимот претставува на некој начин подготовка за расфორмирање, при што се појавува одредено чувство за остварување кое произлегува од соодветното постигнување односно реализирање на целите на тимот.

Тимскиот пристап и градењето на соодветен тим имаат посебна улога во насока на формирање на успешен бизнис. Притоа, тимскиот пристап многу често овозможува позитивен синергетски ефект преку кој основачите ги надминуваат сопствените очекувања. Со формирање на тимот во рамките на бизнисот потребно е сите инволвирани страни да имаат можност за споделување на сопствеништвото и профитот, сè со цел да се зголеми нивната посветеност и интерес кон остварување на долгорочниот раст и развој на бизнисот. Ефективното менаџирање на тимовите овозможува претпријатијата да остварат важни стратегиски деловни цели, кои би можеле да резултираат со компаративни предности (Gomez-Mejia, Balkin, 2012). Притоа, основните бенефиции од користењето тимови во работниот процес вклучуваат: пониски трошоци и повисока продуктивност, подобрувања во однос на квалитетот, брзината и иновациите (Mathieu et al., 2008).

### 1.8.3 Овластувањето во рамките на малото претпријатие

Еден од аспектите кој ја зголемува мотивацијата на вработените секако е овластувањето. Имено, овластувањето подразбира обезбедување на вработените на сите нивоа на организацијата со авторитет, слобода и одговорност за контролирање на сопствената работа, можност да се донесуваат одлуки и да се преземат активности заради пресретнување на целите на претпријатието (Scarborough, 2012). Истражувањата укажуваат на тоа дека вработените изразуваат поголема иницијатива и мотивација кога се овластени. Во основа, овластувањето им обезбедува на вработените одговорност во донесувањето на одлуките и истовремено овозможува спроведување на одлуките.

Овластувањето им обезбедува на луѓето слобода да ги извршуваат своите работни обврски така како што тие самите мислат дека е најдобро (Schermerhorn, 2012).

Во основа, постојат два основни механизми што го поттикнуваат лидерството во рамките на едно претпријатие - првиот се однесува на овластувањето, а вториот се однесува на лидерот, кој со своето однесување служи како пример за другите (Gomez-Mejia, Balkin, 2012). Притоа, овластувањето на одреден начин е во прилог на тезата дека со збогатувањето или проширувањето на работата се креираат услови кои со голема веројатност ги мотивираат вработените во насока на остварување на добри резултати. Според тоа, менаџерите со овластувањето им даваат на своите вработени поголема одговорност и слобода и влијаат врз поставување на одредени стандарди во однос на извршувањето (Gomez-Mejia, Balkin, 2012). Истовремено се намалува потребата за детален надзор и контрола на вработените во претпријатието.

Овластувањето влијае врз самодовербата и издржливоста на вработените кога се соочуваат со неуспеси. Овластувањето го комплементира тимско-ориентираниот менаџерски стил. Имено, овластувањето се формира врз основа на сознанијата кои веќе постојат, односно врз основа на фактот дека вработените во која било организација поседуваат широк спектар на таленти, способности и знаења.

Вработените од своја страна се подготвени да ги употребат своите способности и вештини. Сепак, во практиката постојат одредени околности кои на некој начин ги спречуваат вработените да го искористат својот потенцијал, што влијае врз нивниот ентузијазам и мотивација. Во секој случај, оние претприемачи што ги препознаваат способностите на своите вработени, кои соодветно ги развиваат, а во согласност со тоа им даваат слобода и моќ да ги користат, ќе добијат соодветно позитивни повратни резултати. Во тој контекст, претприемачите кои соодветно споделуваат информации, одговорност и моќ, бележат зголемување на успехот. Во однос на самиот бизнис, бенефициите вклучуваат значајни зголемувања во делот на продуктивноста, квалитетот, задоволните клиенти, моралот и мотивацијата на вработените.

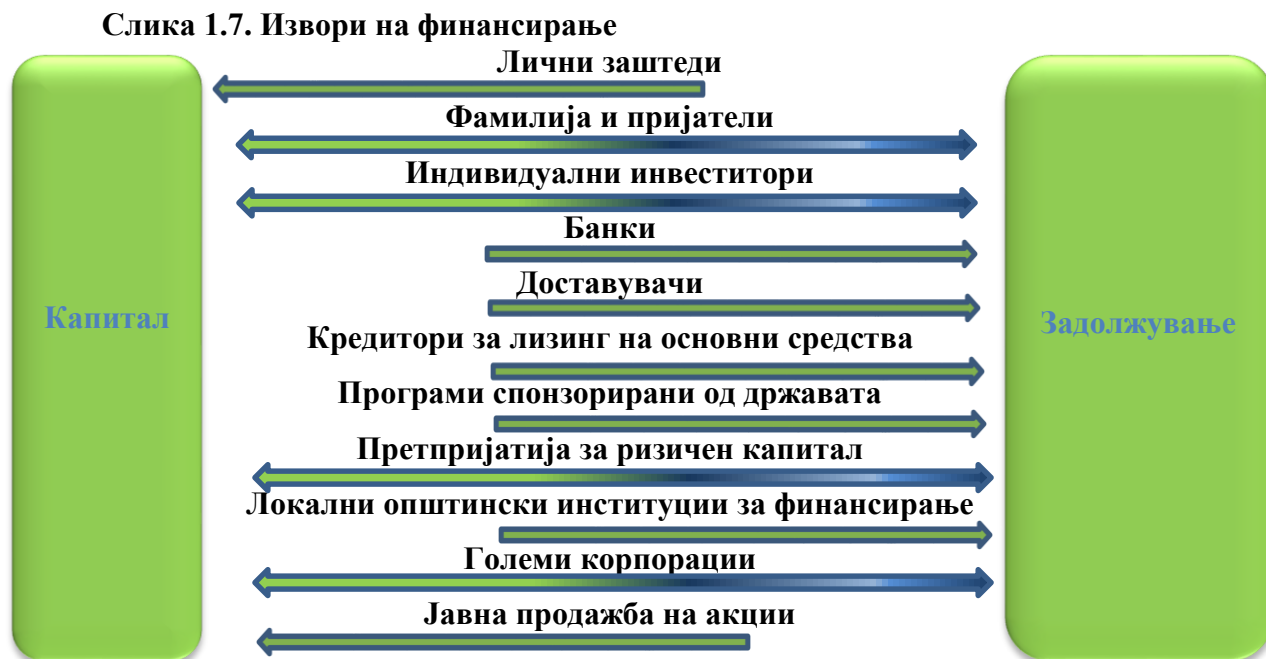
Со овластувањето им се нуди можност на вработените да завршат разновидни работни задачи. Имено, овластувањето ги предизвикува вработените да ја искористат сопствената креативност, имагинација, знаење и способности. Секако, можноста за овластување не е посакувана од страна на сите вработени, бидејќи постојат одредени работници кои се задоволуваат со исполнување само на своите работни часови. Овластувањето најмногу се истакнува кај претприемачите бидејќи (Scarborough, 2012):

- Се доволно самоуверени да им го пренесат авторитетот на своите вработени, кои во целост можат да се справат со истиот;
- Играат улога на тренер и модератор на процесите;
- Препознаваат дека овластените вработени ќе направат одредени грешки;
- Вработуваат луѓе кои можат да се развиваат во едно окружување на овластување;
- Континуирано обучување на вработените за да се наградат нивните способности;
- Доверба дека вработените ќе ја завршат конкретната работа;
- Сослушување на вработените кога имаат одредени идеи, решенија или предлози.

## 1.9 ИЗВОРИ НА ФИНАНСИСКА ПОДДРШКА НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЕ

Идејата за започнување на одреден бизнис-потфат е иницијалниот моментум во насока на основање на одреден мал бизнис. Сепак, покрај одличните идеи кои се генерираат секојдневно, ограниченоста на ресурсите придонесува одредени идеи никогаш да не успеат односно да не ја видат „светлината на денот“. Најголемиот број основачи или претприемачи препознаваат дека најтешкиот дел од основањето на едно претпријатие е обезбедувањето на финансиски средства. Имено, за да се започне еден бизнис и истиот да обезбеди опстанок, основачот треба да обезбеди средства за почнување на работата.

Па така еден од најзначајните аспекти кој е потребно да се согледа кај малото претпријатие е начинот на кој ќе се финансира новиот бизнис потфат. На сликата 1.7 прикажан е преглед на некои од изворите за финансирање како што се банките, доставувачите, заемите од доставувачите на средства за работа и државата кои во основа се насочени кон должничко финансирање, од друга страна капиталното финансирање најчесто доаѓа од личните заштеди, потесно или пошироко семејство, додека многу ретко од јавна продажба на акции. Како најчест извор на финансирање може да се истакне големото присуство на личните финансии, што во литературата впрочем се истакнува како еден од примарните извори на финансирање на малите претпријатија (Petty et al., 2014). Основачите при формирање на новото претпријатие немаат големи можности да го финансираат потфатот со помош на задолжување кај одредени финансиски институции како што се банките, па затоа пред сè се фокусираат кон личните финансии, финансиите на потесното или поширокото семејство како и пријателите.



Извор: Petty J.W., Palich E.L., Hoy F., Longenecker G.J. (2014), *Launching and growing entrepreneurial Ventures* Paperback – 17th edition, International Edition, Cengage Learning, Stamford, p.322.

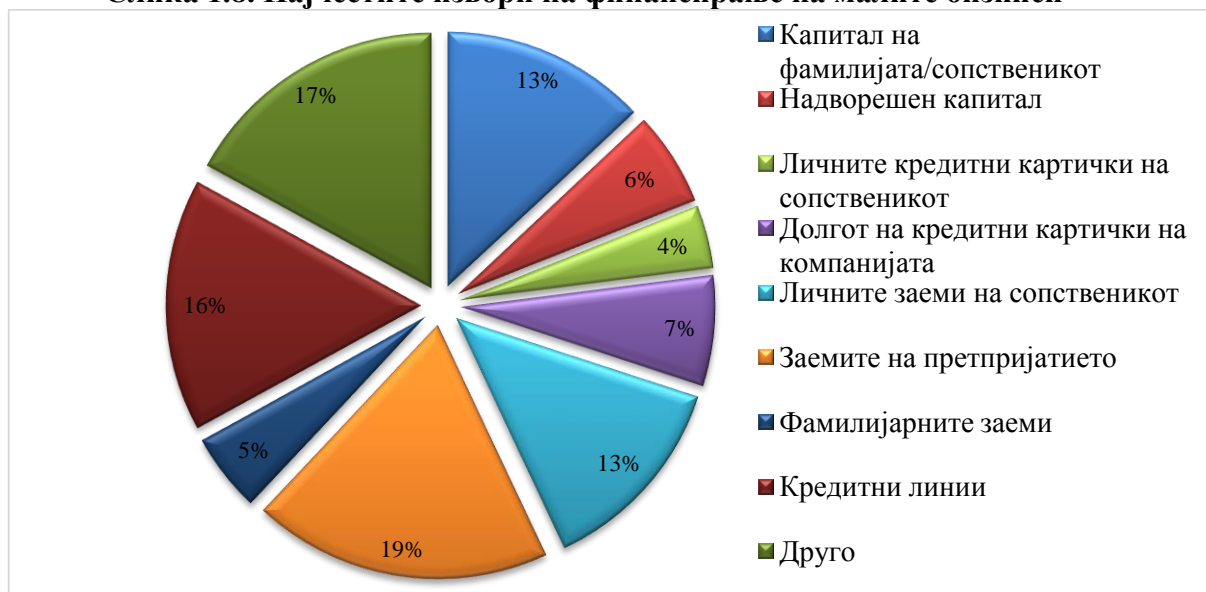
Притоа ако се земат предвид податоците на слика 1.7 евидентно е дека капиталот на фамилијата односно сопственикот, заедно со личните задолжувања во однос на кредитни картички, личните заеми, заеми и задолжувања на фамилијата учествуваат со околу 35% во однос на прикажаните извори за финансирање на малиот бизниси. Со што уште еднаш се потврдува големата зависност на малите претпријатија од личните финансии на основачот. Од друга страна надворешниот капитал се јавува само со 6% , а кредитните линии со 16% како извори за финансирање на малите претпријатија. Довербата на екстерните извори за финансирање на новото претпријатие е релативно ниска, па во таа насока и можностите за финансирање се ограничени.

Финансирањето претставува најзначајната компонента за реализирање на новиот бизнис потфат што примарно е детерминирано од претприемачот и карактеристиките на малото претпријатие. Во делот на финансирањето на малите бизниси постојат повеќе фактори, кои го определуваат начинот на финансирање на едно претпријатие. Тие фактори се следниве (Longenecker, 2012):

- Економскиот потенцијал на претпријатието;
- Големината и зрелоста на претпријатието;
- Природата на основните средства;

- Личните преференции на сопствениците во делот на односите помеѓу долговите и сопственичкиот капитал.

Слика 1.8. Најчестите извори на финансирање на малите бизниси



Извор: U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, (2004-2008), from data provided by Kauffman Firm Survey; SBA(2001) Frequently Asked Questions about Small business finance, p.2.

После обезбедување на иницијалното финансирање за формирање на ново претпријатие за да започне со работа уште во раната фаза од своето постоење малото претпријатие има потреба од дополнителни средства. Причините поради кои претприемачкиот потфат има потреба од обезбедување на дополнителни средства уште во раната фаза на развој се следниве: предизвици во однос на готовинските текови, капиталните инвестиции и долготрајните развојни циклуси на производот (Barringer et al, 2012). Во табела 1.9 се прикажани поодделните причините за финансирање кај малите претпријатија што најчесто резултираат со недостиг на капитал за обврските поврзани со залихите, вработените и рекламирањето. Позначајните капитални инвестиции, кои се јавуваат како трошоци поврзани со имотот, инвестиции во машини, погони и слично, исто така имаат потреба од соодветно финансирање. Во тој контекст и развојот на одредени производи наметнува потреба за финансии со кои основачите на малите претпријатија во најголем дел од случаите не располагаат.

Типично за сопствениците на малите бизниси е да имаат заштедено мал износ на сопствени средства, кои често се нарекуваат сопственички капитал, некаде се среќаваат под поимот изворно(почетно) финансирање. Изворното финансирање е износот на



иницијалната инвестиција која сопственикот ја заштедил за да го започне бизнисот (Corman et al., 2005)

**Табела 1.9. Причини поради кои новоформираните претпријатија имаат потреба од финансирање**

Предизвици во однос на готовинските текови	Капитални инвестиции	Долготрајни развојни циклуси на производот
<ul style="list-style-type: none"><li>• Потреба од залихи.</li><li>• Потреба од вработени и нивна обука.</li><li>• Потреба од рекламирање.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Трошоци поврзани со имотот, средствата и просторот за работа.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Развојот на одредени производи што трае подолго време.</li></ul>

Извор: Barringer, B.R., Ireland, R.D., (2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Global Edition, Pearson Education Limited, p.347.

. Постојат три основни категории во делот на изворите на личните извори на средства, а тоа се следниве: личните средства, пријателите и семејството/фамилијата (Barringer, Ireland, 2012). Вообичаено ваквиот извор на капитал е премногу мал за успешно да се започне еден бизнис, затоа честа практика е во почетниот капитал да се вклучи и задолжување. Традиционално, сопственикот треба да поседува барем две третини од вкупниот износ на почетниот капитал. Потребно е да се истакне дека со поголем удел во бизнисот, сопственикот ќе има поголема независност и поголем удел во генерираниот профит. Исто така, инвеститорите ќе бидат поотворени во однос на финансирањето на бизнис-потфатот доколку сопственикот презема висок ризик, што им дава доверба во идејата.

Голем број претпријатија доживуваат неуспех поради недостаток на сопственички капитал но, доколку иницијалниот прилив на парични средства е доволно голем, бизнис-потфатот може да се заснова на мал иницијален износ во почетното финансирање. Потрагата по „вистинскиот“ инвеститор е често разгледувана од претприемачите, односно основачите на новите бизниси. Роднина или пријател е најтипичниот извор на одреден влог на парични средства. Притоа блиските често имаат очекувања за рана исплата на долгот, што често доведува до очајна и брза потрага по капитал за да се покрие недостигот поради предвремената исплата. За да се избегнат вакви чудни и непожелни ситуации, во условите на позајмицата, кои треба да се состават на професионален начин, треба да се наведе улогата на заемодавецот во активностите на претпријатието.



Вистинскиот инвеститор треба да биде свесен за средствата кои се потребни за подигнување на бизнисот, да биде свесен за потенцијалните ризици и пожелно да има пристап до дополнителни средства кои може да ги стави на располагање доколку се појави потреба. Вистинскиот инвеститор треба да има цели кои се компатибилни со оние на основачот и во идеална ситуација да има одредено искуство во однос на природата на бизнисот, нудејќи одредени совети ако е потребно.

Голем број бизниси се основаат со помош на еден или повеќе партнери за полесно да се пресретнат капиталните побарувања (Evanson, 1991, pp.133–136). Веќе беше истакнато дека треба да постои пишан документ кој ги регулира правата, обврските и овластувањата на сите инволвирани партнери. Некои од партнерите можат да имаат улога на партнери со ограничена одговорност чиј главен интерес е врзан за инвестицијата, а не за секојдневните активности на бизнисот. Сепак, партнерот со ограничена одговорност треба да преземе одредена улога во однос на одлуките поврзани со остварувањата на претпријатието.

**Бизнис-ангелите** се индивидуи кои инвестираат во нови потфати (Petty, 2012). Тие претставуваат капитални инвеститори, кои се појавуваат уште во почетната фаза на формирање на претпријатието. Вообичаено бизнис-ангелите инвестираат помеѓу 10.000 и 200.000 долари во еден деловен потфат што е географски лоциран блиску до нивното место на живеење и во индустрии кои им се добро познати (Bhide, 1999). Често се случува самите бизнис-ангели да имаат помали очекувања во поглед на повратот на нивните средства, бидејќи самите бизнис-ангели не се мотивирани само од финансиските добивки туку повеќе сакаат да бидат инволвирани во нешто што значи претприемачки потфат.

Голем е бројот на претпријатијата кои прават **стратегиски инвестиции во нови претпријатија**. Со помош на овие инвестиции, претпријатијата имаат можност да обезбедат пристап до производите и технологиите на новите претпријатија. За возврат, новоформираните претпријатија обезбедуваат значајна поддршка во доменот на маркетингот и производството од една страна. Од друга страна, пак, овозможуваат новоформираното претпријатие да се здобие со поголем кредибилитет на пазарот, соработувајќи со претпријатие кое е веќе постои и функционира на пазарот. При ваквото финансирање претприемачите треба да ја заштитат својата интелектуална сопственост, а посебно кога обезбедуваат средства со помош на одредена голема корпорација.

**Комерцијалните банки** спротивно на убедувањата на најголемиот број претприемачи имаат различни понуди во однос на почетниот иницијален капитал. Сепак

банките бараат лични гаранции во форма на хипотеки и најголемиот број претпријатија, кои се во почетната фаза имаат недостаток на материјален имот. Комерцијалните банки многу често нудат краткорочни заеми за малите бизниси, многу повеќе отколку долгорочни кредити. Во последните години е сè поголем бројот на кредитни линии за зајакнување на малите претпријатија.

**Продажбата на акции** односно удели како инструмент за подигање на капитал не е ограничена само за големите претпријатија. Овој вид финансирање обезбедува алтернативни извори на средства, доколку напорот да се обезбеди капитал на помалку комплексен начин е веќе исцрпен како опција. Продажбата на акции на индивидуални инвеститори вклучува “разводнување” на сопственоста, сепак оваа алтернатива треба да се има предвид, како опција за обезбедување капитал. Друга алтернатива преку која акциите можат да се продаваат јавно е во т.н. **јавна продажба**. Овој тип на продажба наметнува претпријатието да функционира како корпорација. Јавната продажба на акциите вообичаено се изведува од поголемите претпријатија, на кои им е потребен дополнителен капитал и чиј сопственик е свесен дека цената на акциите е под влијание на пазарните услови. Недостатокот во издавањето на јавните акции е тоа што претпријатието е изложено на повеќе регулативи во однос на државната легислатива, како и во однос на државната комисија за хартии од вредност. Притоа не треба да се занемари фактот дека сопственикот има недоволни познавања во однос на пазарот на хартии од вредност и може наивно да прифати договор со одредени брокерски куќи, што не е во најдобар интерес на бизнисот.

Покрај наведените начини за прибавување капитал, постои т.н. **ризичен капитал** кој се инвестира во нови или високоризични претпријатија за кои вообичаено се очекува возврат преку пропорционална распределба на профитот. Претпријатијата што обезбедуваат високоризичен капитал се добар извор на капитал за бизнисите кои бележат потенцијал за брз раст. Фирмите што обезбедуваат високоризичен капитал се разликуваат од преостанатите извори на финансирање во тоа што при потрагата по поголема стапка на поврат на иницијалниот капитал се изложуваат на високоризични фактори на кои преостанатите извори на капитал не би сакале да се изложат. Корпоративното партнерство е форма на инвестирање на ризичен капитал. Овој извор на финансирање станува сè попопуларен помеѓу големите претпријатија. Помеѓу предностите можат да се истакнат: зголемениот кредибилитет кај клиентите и кај банките, помош во доменот на менаџирањето, константен извор на финансирање,

намалување на товарот во однос на ризикот. Ризичниот капитал може да биде одличен извор на бргу достапен капитал. Од друга страна, како недостатоци можат да се наведат: значајно намалување на капиталот, инвеститорот донесува најголем дел од одлуките, опасност од преземање и слично. Во групата капитални инвеститори спаѓаат и оние што обезбедуваат средства од големите институционални инвеститори, како што се универзитетските донации и пензиските фондови на одредени претпријатија. Имено, ваквите претпријатија своите средства ги инвестираат во нови бизнис-потфати. Кога ќе се одреди крајот на финансирањето, капиталните инвеститори ги враќаат своите инвестиции назад во рамките на институциите од кои потекнуваат, плус одреден процент од профитите што се генерирани во бизнисот. Многу често овие инвеститори покрај финансии, обезбедуваат поддршка на активностите на малите претпријатија, помош на претпријатијата при идентификување на клучните вработени, клучните потрошувачи и клучните доставувачи во функционирањето на бизнисот, а во одредени случаи помагаат во дефинирањето и спроведувањето на одредени стратегии. Сепак, тие имаат и големи очекувања за возврат од една страна, а воедно мал е бројот на претпријатијата кои ги пресретнуваат нивните критериуми за финансирање.

Во најголем дел од државите владата развива одредени извори за помагање на малите бизниси. Поради огромното значење на секторот на малото претпријатие за секоја економија, развиени се многубројни владини агенции, работилници, инкубатори и слично, сè со цел да им се овозможи на потенцијалните сопственици на малите бизниси да ја започнат својата замисла. Во основа, постојат заеми за започнување на мал бизнис кои се поволни за претпријатијата, потоа постојат специјални владини програми кои имаат задача да го развијат секторот на малите бизниси и многу други домашни и меѓународни институции кои го стимулираат нивното основање. Поради тоа, кај секој потенцијален претприемач треба да постои интерес да дојде до одредени соодветни информации поврзани со тие програми за основање на мал бизнис.

Покрај финансирањето потребно е да се истакне дека иницијално при започнување на бизнис можно е да се обезбеди одредена помош преку партиципацијата во т.н. **бизнис-инкубатори**, кои се организации што обезбедуваат услуги за помош на новите бизниси при формирањето (Schermerhorn, 2012). Покрај ваквите инкубатори, честа практика во другите земји е формирањето на т.н. **бизнис развојни центри**, чијашто намера е да им помагаат на малите бизниси и претприемачите во процесот на основање на бизнисот.

# ГЛАВА II

## ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА РАСТ

- 2.1 Планирање на растот на малиот бизнис
- 2.2 Претприемништвото и малиот бизнис
- 2.3 Добриот наспроти лошиот раст
- 2.4 Идентификување на клучните фактори за успех на бизнис
- 2.5 Стратегискиот менаџмент и малото претпријатие
  - 2.5.1. Стратегиски опции
    - 2.5.1.1 Стратегијата на водство во трошоците
    - 2.5.1.2 Стратегија на диференцирање
    - 2.5.1.3 Стратегија на фокус
- 2.6 Пристапи и стратегии за овозможување раст на малото претпријатие
  - 2.6.1 Привлекување на нови потрошувачи
  - 2.6.2 Зголемување на продажбата
  - 2.6.3 Зголемена фреквенција на продажбата
- 2.7 Излезни стратегии за малото претпријатие

## ГЛАВА II ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА РАСТ

### 2.1 ПЛАНИРАЊЕ НА РАСТОТ НА МАЛИОТ БИЗНИС

Основачот на претпријатието уште при неговото иницијално формирање, размислува за својата иднина и извесно време изработува планови да биде основано. Планирањето како една од петте основни менаџерски функции, секако, не треба да изостане кога се дискутира растот на малото претпријатие. Во основа, планирањето претставува процес на поставување на одредени цели во однос на извршувањето и детерминирање како истите ќе бидат тие остварени (Schermerhorn, 2012). Од друга страна, растот на бизнисот е природен процес на адаптација и развој, кој се јавува во одредени поволни услови. Поимот 'раст на бизнисот' може да се однесува на различни аспекти како што е вкупниот годишен обем на продажба, зголемувањето на продажниот капацитет, зголемувањето во делот на вработувањата, зголемување на обемот на производство, зголемување на употребата на одредени сировини и енергија. Сепак, може да се истакне дека растот на бизнисот во најголем дел се поврзува со зголемувања во однос на големината или обемот на активностите на едно претпријатие и вообичаено е проследено со зголемување на ресурсите и обемот на произведени производи/ услуги.

Кога се основа претпријатието, новоформируваниот ентитет почнува да се соочува со секојдневните активности и предизвици на дневните обврски. Основачите на малите бизниси при преземањето на потфатот се разликуваат во однос на нивната желба и можност за остварување раст. Некои од нив имаат амбиција со претприемачкиот потфат да остварат брз раст, а другите преферираат скромна стапка на раст. Трети, пак, немаат воопшто аспирации да остварат било каков раст; нивното единствено настојување е насочено кон одржување на моменталната состојба и воедно за нив тоа претставува доволен предизвик, а тоа станува главна движечка сила во сите понатамошни одлуки. Со поставување на одредени аспирации при остварувањето на растот кај малото претпријатие, одредени активности подразбираат негова подготовка во однос на растот. Тоа најчесто се однесува на согледување и почитување на природата на растот на бизнисот, потоа посветеност во однос на главната стратегија и планирањето на растот (Barringer, Ireland, 2012).

Дискусијата од страна на различните истражувачи во однос на поврзаноста помеѓу растот и формалниот процес на планирање наметнува различни мислења. Во одредени сегменти се уочува јасно дека степенот на формализирано планирање е поголемо во растечките претпријатија за разлика од оние што не остваруваат раст. Според одредени автори кои го анализирале растот во рамките на малите ентитети, малите бизниси што поставиле одредена структура која ги поттикнува иновациите и претприемништвото можат да очекуваат резултати. Во рамките на заклучоците, се утврдува тесна поврзаност помеѓу промените и иновациите во однос на растот на малите претпријатија. Според тоа, растот обезбедува соодветни услови за воведување на соодветни системи на стратегискиот менаџмент (Joyce, Woods, 2003).

Сепак, постои одредено несогласување во однос на придобивките од наметнување на стратегиско планирање, посебно во рамките на малите бизниси (Richardson, 1995). Покрај позитивните импликации постојат одредени уверувања дека досегашните истражувања не успеваат да обезбедат убедливи докази за директната поврзаност помеѓу стратегиите на малите бизниси и растот (Beaver, Prince, 2004). Ова убедување помеѓу научниците уште повеќе се засили со настапувањето на турбулентните промени во окружувањето, кои ги променија постојните парадигми на кои се засноваше економијата. Динамичното окружување, кое постојано се менува во насока на непредвидливата иднина, наметнува промена во размислувањата и научните согледувања. Во тој контекст, претпријатијата без разлика на нивната големина имаат потреба од едно пофлексибилно, динамично и приспособливо поставување на стратегиите и стратегиското планирање.

Наспроти различните согледувања, малите бизниси треба да воспостават добра контрола над своите ограничени ресурси доколку сакаат да постигнат долгорочна одржливост. Најголем дел од малите бизниси имаат ограничен пристап кон финансиите и преостанатите ресурси, па затоа треба да се изнајдат нови иновативни начини за да ги постигнат своите цели. Без разлика на настојувањата, растот понекогаш се остварува неочекувано и непланирано. Во тој случај претприемачот на некој начин е принуден да ги концентрира сите свои напори кон пресретнување на барањата на самиот раст. Генерално за повеќето мали бизниси растот претставува очекувана и остварлива цел.

Успешниот раст и развој ретко се појавува сам по себе. Многу фактори, кои веќе беа наведени – финансирањето и ресурсите со кои располага претпријатието, треба да бидат внимателно анализирани. Пример, во делот на оперативните активности, растот може да се забележи во обемот на продажбата, кој во извештајот на приходите на

претпријатието се рефлектира со растечки профит. Од друга страна, пак, растот на продажбата и профитот можат да бидат погубни за приливот и одливот на паричните средства. Во голем број случаи може да се јави т.н. стапица на растот, бидејќи растот има тенденција да апсорбира огромен обем на дополнителни средства, кои тешко се генерираат од дополнителниот профит за кратко време. Залихите, на пример, треба да бидат зголемени соодветно на зголемувањето на обемот на продажбата и треба да се ангажираат дополнителни средства за набавка на сировини или производи за продажба, сè со цел да се пресретне повисокото ниво на продажба. Соодветно на тоа, побарувањата пропорционално се зголемуваат за да го пресретнат зголемениот обем на продажба. Очигледно, растечкиот профитабилен бизнис може лесно да се најде во т.н. финансиски крстопат или јазол, при што бележи профитабилен раст, а истовремено се топат неговите банкарски сметки.

Растот е вообичаен проблем за малите бизниси. Многу едноставно, зголемувањето на продажбата на претпријатието за 100% е многу полесно, отколку остварувањето на истиот процент за едно претпријатие која се вбројува во најуспешните 100 претпријатија. Дуплирањето на волуменот на продажбата во малото претпријатие го прави истиот бизнис многу поразличен. Накратко, може да се рече дека малите бизниси кои остваруваат висок раст можат да ја надминат потребата за дополнителни средства за финансирање и можноста за нивно прибавување иако претпријатието е профитабилно. Без дополнителните средства, паричните текови можат да забележат огромни падови и тоа ќе резултира евентуално со една неповолна финансиска состојба.

Растот, исто така, наметнува огромни барања на страната на персоналот на малото претпријатие и стилот на менаџирање од страна на сопствениците. Големата побарувачка на производите може да ги прошири обврските на вработените, а тоа може да доведе до преоптовареност, апатија и лошо изведување на работата воопшто. Планирањето во однос на растот инволвира размислувања за иднината на претпријатието и антиципирање на видот и големината на растот што сака да се постигне. Во насока на структурирање на планирањето поврзано со растот, се наметнува потребата од поставување на соодветен бизнис план кој подразбира детално предвидување на сите активности во период од 3 до 5 години. Притоа, планот често е предмет на приспособување, бидејќи треба да биде соодветно поставен и запишан заради обезбедување на одредена рамка врз која ќе се изгради и соодветна стратегија за претпријатието.

Голем број различни истражувачи развиле модели за разгледување и проучување на бизнисот. Сите тие имаат неколку заеднички димензии кои претставуваат основа на научните согледувања, а тоа се: големината на претпријатието и зрелоста на претпријатието или, во одредени случаи, стапката на раст што се остварува. Овде може да се истакне дека тие три параметри иако имаат огромна улога, сепак, кога станува збор за малите бизниси, тие се несоодветни на најмалку три нивоа.

Најпрво, се претпоставува дека претпријатието мора да расте и да помине низ сите фази на развој или, пак, ќе исчезне во неуспешниот обид. Потоа, моделите најчесто не успеваат да ги земат предвид раните фази на настанувањето на претпријатието, а во таа смисла и растот. Секако, треба да се наведе дека во рамките на моделите, преку кои се разгледуваат претпријатијата, се зема предвид обемот на продажбата, особено обемот на продажба на годишно ниво, во некои случаи при анализата се користат и параметрите поврзани со бројот на вработени. Од друга страна, се занемаруваат факторите како што се: додадената вредност на активностите, бројот на локациите, комплексноста на производствената линија и стапката на промени во делот на производите или производствената технологија.

За да се развие рамка која ќе биде релевантна за малите и растечките бизниси потребна е комбинација од искуство, информации добиени од пребарувањето на литературата и емпириско истражување. Бидејќи една од важните карактеристики на малите бизниси споредено со големите бизниси е блиската соработка помеѓу сопственоста и менаџментот, карактеристиките на индивидуите кои го основаат и водат малото претпријатие имаат огромно значење во однос на ориентацијата кон растот и извршувањето, како и врз организациската култура.

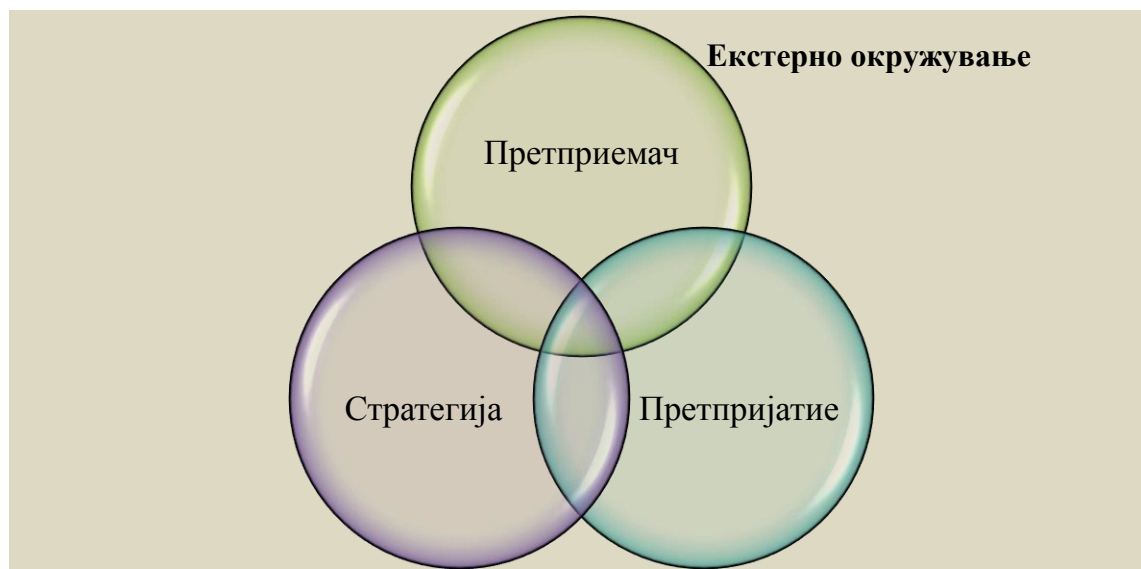
Во овој правец еден од пристапите за разбирање на растот, (Gibb, Davies) во 1990 и 1991 година, беше таканаречениот пристап каде што доминира личноста, во кој претприемачот се доживува како клуч во однос на развојот на бизнисот. Во нивната семинарска работа поврзана со малото претпријатие (Stanworth Curran, 1976), разграничени се три различни идентитети кога се во прашање сопствениците на малите бизниси. Оваа дистинкција во голема мера е заснована на различните цели кои очигледно се во корелација со причините зошто индивидуите започнуваат и водат бизнис. Во основа, различните идентитети поврзани со започнување бизнис се дефинирани (Stanworth, Curran, 1976) во следниве три типа: **занаетчискиот идентитет**, **класичниот претприемачки идентитет** и **менаџерскиот идентитет**. Имено, основачот, односно



сопственикот или претприемачот во малото претпријатие треба да ги усогласи сопствените цели и аспирации со оние на бизнисот. Притоа, доколку претпријатието има голем потенцијал за раст, тогаш кога тој ќе стане реалност може да се наметне потреба од целосна посветеност на бизнисот и следствено на тоа, влијание врз личниот/приватниот живот на сопственикот. Оттаму, личната компонента влијае врз ставот и размислувањата на основачите за растот на бизнисот. Според емпириските податоци, иако растот се смета за одредена ориентација на организацијата, сепак неговото прифаќање како цел на организацијата не води секогаш кон вистински раст. Карактеристиката којашто ги издвојува високорастечките претпријатија од преостанатите е токму посветеноста и целта на сопственикот да го прошири и да го развива бизнисот.

Во литературата, рамката што го дефинира и определува растот на малите претпријатија е поврзан со елементите наведени на слика 2.1, при што се истакнуваат односите на претприемачот, стратегијата и претпријатието, кои меѓусебно се испреплетуваат од една страна, а од друга, екстерното окружување целосно влијае врз сите тие елементи.

**Слика 2.1. Основни елементи што влијаат врз растот**



Извор: Storey, D.J., (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Cengage Learning, London, p.124.

Според авторот Storey, 1994, примарното влијание во однос на остварениот раст на малите бизниси е начинот на кој менаџерите се соочуваат со поттикнувачките и ограничувачките сили, кои произлегуваат од оперативниот контекст. Оттаму

произлегува големата поврзаност меѓу претприемачот, претпријатието и стратегијата во организациски контекст, како и неизбежното надворешно окружување кое влијае врз сите евентуални резултати што ги постигнува претпријатието.

## 2.2 ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И МАЛИОТ БИЗНИС

Зборот *претприемач* потекнува од XVII век од францускиот збор *entreprendre*, што се однесува на индивидуи кои „преземаат“ ризик поврзан со ново претпријатие (Kaplan, Warren, 2008). Терминот *рани претприемачи* се користел за луѓето што биле ангажирани договорно, односно оние што го преземале ризикот за добивката и загубата, а повеќето од нив биле трагачи по богатство, авантуристи, градители и трговци. Во рамките на табела 2.1. прикажани се дел од дефинициите кои се развиле низ годините.

Табела 2.1. Дефиниции за претприемништвото

Knigt (1921)	•Профит од превземање на неизвесност и ризик.
Schumpeter (1934)	•Спроведување на нови комбинации на организирање на претпријатието- нови производи, нови услуги, нови извори на сировини, нови методи на производство, нови пазари, нови форми на организација
Hoselitz (1952)	•Превземање на неизвесност, координација на продуктивни ресурси, воведување на иновации и регулативи во однос на капиталот.
Cole (1959)	•Целисходна активност за иницирање и развој на профитно ориентиран бизнис.
Mc Clelland (1961)	•Умерено превземање на ризик.
Casson (1982)	•Одлучување и расудување поврзано со координацијата на ограничените ресурси.
Gartner (1985)	•Креирање на нови организации.
Stevenson, Roberts & Grousbeck (1989)	•Барање на можности, без оглед на ресурсите кои моментално се контролираат.

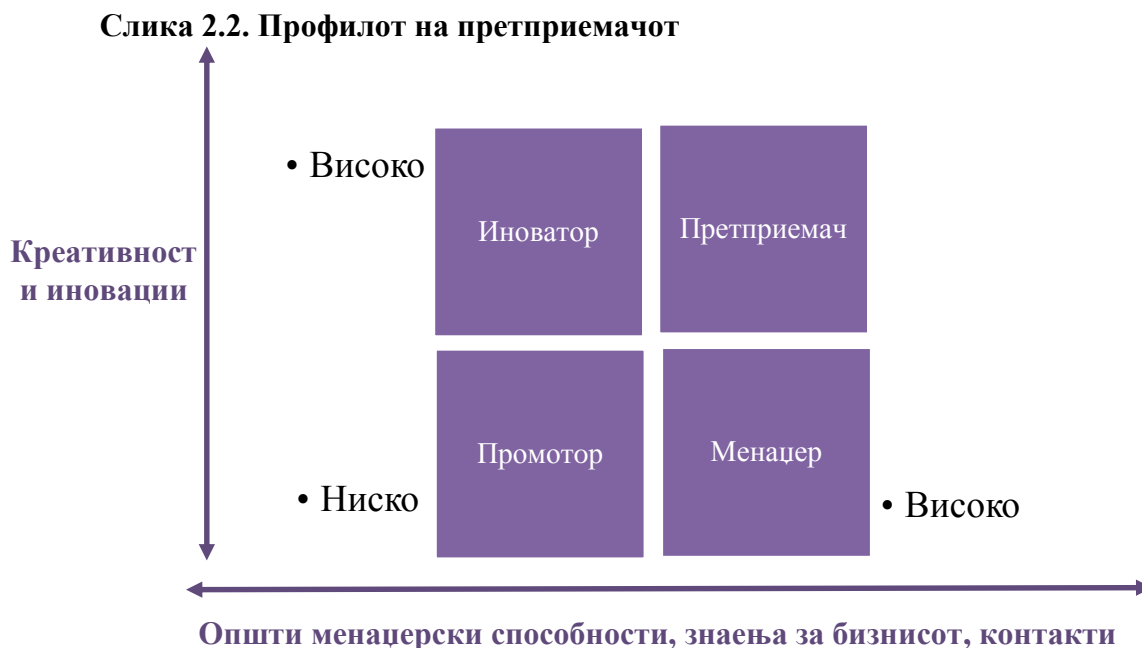
Извор: Приспособено Knigt, F.R (1921), *Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston. Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge. Hoselitz, B. (1952), "Entrepreneurship and Economic Growth", *American Journal of Economic Sociology*. Cole, A. (1959), *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University, Cambridge. Mc Clelland, D. (1961), *The Achieving Society*, John Wiley, New York. Casson, M. (1982), *The Entrepreneur*, Barnes and Noble, New Jersey, Totowa. Gartner, W. (1985), "A conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review* 10, pp.696-706. Stevenson, H., Roberts M., Grousebeck H., (1989), *New Business Venture and the Entrepreneur*, Homewood, Irwin.

Поимите *претприемништво* и *мал бизнис* често се споменуваат во заеднички контекст, пред сè, поради нивната меѓусебна испреплетеност. Вистинските претприемачки бизниси се карактеризираат со некоја новост во однос на нивните производи, услуги или бизнис-модел. Додека, пак, малите бизниси во основа го прават или имитираат тоа што го прават другите со одредени помали варијации и во таа насока, малите бизниси вообичаено се следбеници. Постојат одредени дискусии за разликата помеѓу претприемачот и основачот на бизнисот кои наидуваат на несогласување, бидејќи секое првично започнување на одреден бизнис подразбира новина или нови непознати ситуации. Без разлика дали станува збор за одреден брзорастечки бизнис-гигант или, пак, за локална пицерија, личноста што се јавува во улога на основач се соочува со животот кој подразбира претприемачки активности (Katz, Green, 2011).

Некои претприемачки потфати, на пример, почнуваат како мали бизниси, но бргу прераснуваат во голем бизнис, за повторно да бидат претприемачки. Според тоа, *претприемач е личност која започнува и/или управува одреден бизнис* (Moore et al., 2006). Претприемачите, се оние индивидуи што ги откриваат потребите на пазарот и лансираат нови фирми за да ги пресретнат тие пазарни потреби. По својата природа претприемачите се подготвени да преземат ризик и да иницираат промена, иновација и прогрес во економското живеење. Претприемачите кои остваруваат успех имаат одреден креативен и претприемачки капацитет, но истовремено имаат солидни општи менаџерски менаџерски способности, бизнис know-how и контакти (Timmons, 1990). Како што може да се согледа од слика 2.2 менаџерите се оние кои доминантно имаат одредени менаџерски способности, додека креативноста и иновациите се на пониско ниво, ако споредено со оние на претприемачите. Во основа менаџерските способности на менаџерот и претприемачот се преклопуваат, сепак менаџерот првенствено го води заштитата на ресурсите, додека претприемачите се водени од можностите (Timmons, 1990). Во рамките на претприемачките мали бизниси се користи една многу широка дефиниција на претприемачот според која, секој што има во сопственост со одреден бизнис се смета за претприемач (Katz, Green, 2011).

Во суштина, способноста да се управува една организација бара вештини и способности различни од оние на претприемачот. Успешното долгорочно управување на бизнисот наметнува потреба од менаџерски способности, додека претприемништвото наметнува потреба од иновативни вештини. Во случајот кога *иновацијата* во

организацијата се стабилизира и почнува да генерира профит, менаџерските способности се пресудни за понатамошниот развој.



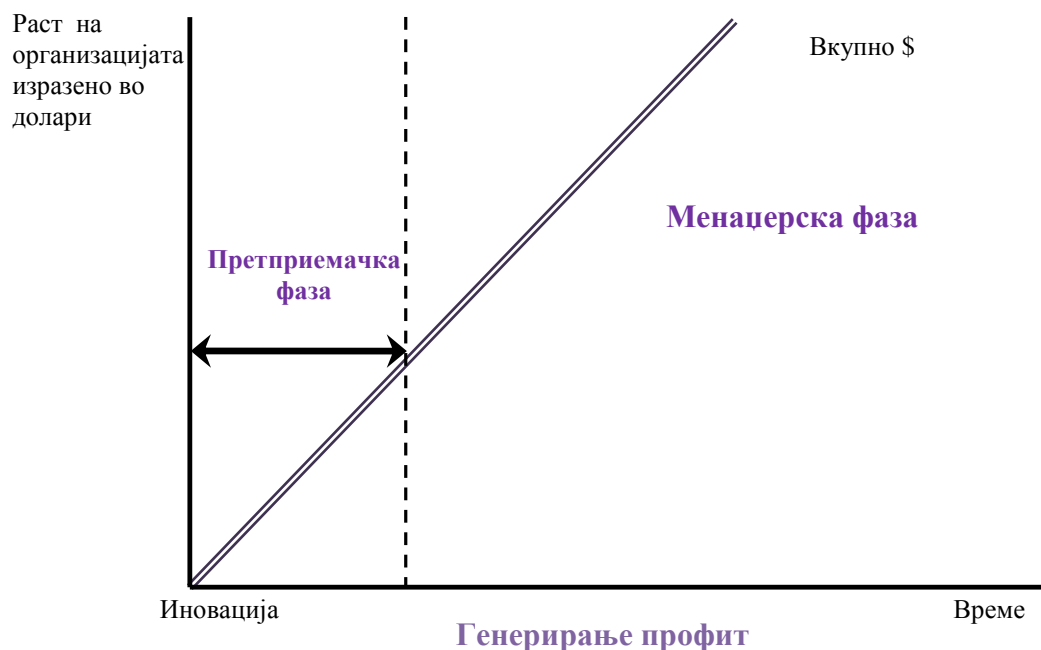
Извор: Timmons, J.A. (1990), *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s*, Richard Irwin; 3rd edition, Boston, p.23.

Основното прашање се однесува на тоа што претставува претприемачот и во што се разликува од менаџерот. Во суштина, голем дел од нив се конзервативни во своите пристапи. Кога се дискутира за претприемништвото, често се истакнува способноста, готовноста да се направи токму она што другите не се подготвени да го направат. Способноста која најчесто ја поседуваат претприемачите е т.н. предност на првиот што ќе се активира, што подразбира способност побргу да се реагира во однос на забележување, искористување и навлегување на нови пазари или скриени пазарни сегменти во постојниот пазар (Schermerhorn, 2012).

Може да се рече дека претприемачот е личност која има потреба да изгради и да создаде нешто ново. Но истовремено за да опстане претпријатието, претприемачот треба да е ориентиран кон бизнисот, иако не сите претприемачи имаат желба да ги согледаат овие рамки. Најчесто претприемачот е оној кој има и поставува одредена визија, во однос на менаџерот кој пристапува во бизнисот во подоцнежните фази од постоењето. Па така може да се истакне дека менаџерот во главно е одговорен за поставување на одредени политики во претпријатието и нивна имплементација, додека претприемачот е одговорен за поставување на визијата и мисијата на претпријатието и редизанјирање на истите доколку се појави потреба за тоа (Nandra et al., 2006). Претприемачот се одликува со

силна потреба за контрола, независност, изострена интуиција, има потреба да создаде и да изгради нешто ново и способност да ги поедностави комплексните проблеми (Corman et al., 1988, pp. 36–42). Во рамките на слика 2.3 е прикажана потребата за менаџмент која се развива паралелно со развојот на претпријатието низ времето.

Слика 2.3. Промена на менаџерските потреби



Извор: Corman, J., Lussier, R.N., Pennel, L., (2005), *Small business management: a planning approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, Atomic Dog Publishing, Ohio, p.15.

Во однос на причините поради кои поединците се одлучуваат да станат претприемачи, постојат повеќе, но најзначајни се следниве (Katz, Green, 2011):

- Императивот „сам свој газда“;
- Реализирање на сопствените идеи;
- Добивање на финансиски награди.

Претприемачите се посебен тип на индивидуи кои имаат специфични карактеристики како дополнување на оние што се потребни за управување на малиот бизнис.

Иако постои општо прифатено убедување дека генерално претприемачите остваруваат успех во огромни размери, сепак најголемиот дел од претприемачките бизниси се помали и оттаму, нивните оперативни активности се помали и помалку јавни. Истражувањата најчесто имплицираат дека претприемачите имаат голема самодоверба, посветеност, насоченост, флексибилност, приспособливост и се водени/мотивирани од извонредност (Shaw, 1976).

Претприемачите имаат силна желба да ги започнат работите и оттаму, во одредена литература може да се сретне поимот *креативно производство*. Од друга страна, тие уживаат при освојувањето на непозната територија и изнаоѓањето на уникатни решенија за одредени проблеми. Претприемачите, исто така, уживаат да ги водат работите, што подразбира контрола на претпријатието (Schermerhorn, 2012). Во однос на претприемачите постојат многубројни обиди да се определат и квантифицираат нивните карактеристики, па покрај веќе наведените, треба да се истакне дека истите тие се во потрага по независност и чувството на владеење, кои сами се наметнуваат со остварувањето на одреден успех.

Според истражувањата, речиси сите претприемачи поседуваат уникатен развоен пат и кај најголемиот дел од нив се согледува изразена специфичност во однос на потеклото, специфични искуства од детството и во рамките на семејството/фамилијата. Притоа, се случува претприемачите и самите да потекнуваат од претприемачко семејство, да поседуваат уникатни искуства во однос на својот развоен пат и слично.

Во основа, долгогодишните дискусии во однос на претприемништвото низ годините биле насочени кон креирање профил на типичниот претприемач, односно на претприемачкото однесување воопшто. Иако ова не може да се прифати како апсолутно прецизно и секогаш има одредена доза на отстапувања, сепак треба да се наведат одредени заеднички особини за најголемиот дел од претприемачите. Имено, како заеднички особини за претприемачите можат да се издвојат следниве (Schermerhorn, 2012):

- **Внатрешен центар на контрола.** Претприемачите веруваат дека тие самите ја контролираат својата судбина, самите се насочуваат и сакаат автономија.
- **Високо ниво на енергија.** Претприемачите се упорни, вредни и подготвени да вложат надпросечни напори за да остварат успех.
- **Висока желба за остварување.** Претприемачите се мотивирани за остварување на предизвикувачки цели и се во потрага за повратен одговор во однос на нивното извршување.
- **Толерантност во однос на нејаснотии.** Претприемачите преземаат ризик и толерираат ситуации со висок степен на несигурност.
- **Самодоверба.** Претприемачите се чувствуваат компетентни, веруваат во себе и покажуваат готовност при донесувањето одлуки.

- **Страст и ориентираност кон акција.** Претприемачите имаат желба да дејствуваат пред настанувањето на проблемите, сакаат да овозможат остварување на работите и не сакаат да губат време.
- **Се потпираат на себеси и имаат желба за независност.** Претприемачите сакаат независност, самоувереност, сакаат да бидат „сами свои газди“ и не сакаат да работат за други.
- **Флексибилност.** Претприемачите ги признаваат проблемите и грешките и подготвени се да ја променат насоката на активностите, во случајот кога ќе осознаат дека плановите не функционираат соодветно.

Кога се зборува за стратегијата во рамките на новоформираните претприемачки бизниси, треба да се земат предвид следниве три аспекти: индустријата, ресурсите и институциите (Peng, 2006). Во продолжение е прикажан сеопфатен модел на претприемништво и наведените аспекти што влијаат врз новоформираните претприемачки бизниси. При почнувањето на новиот претприемачки деловен потфат основачот треба да ги има предвид следниве три основни аспекти: аспектите поврзани со индустријата, аспектите поврзани со ресурсите и аспектите поврзани со институциите прикажани на слика 2.4.

Во основа, секое претпријатие треба да ги земе во предвид наведените аспекти. Имено, аспектите поврзани со индустријата влијаат целосно врз работењето на бизнисот, врз конкуренцијата на бариерите за влез, врз производните супститути и слично. Индустријата значително влијае врз екстерното окружување на еден бизнис без оглед на големината, па така во голем дел активностите на претпријатијата се детерминирани од екстерното окружување. Притоа, ова е посебно изразено кај малите претпријатија кои практично немаат никаква можност да влијаат врз индустријата во која работат и при што мора да се приспособат на околностите кои се зададени. Ресурсите влијаат врз интерните аспекти на претпријатието и определуваат како се развива бизнисот, кои се интерните вредности, дали постои можност производите или услугите да бидат имитирани од страна на конкуренцијата и сл.

Третиот аспект поврзан со институциите влијае, пред сè, на екстерното окружување на претпријатието, при што креира рамки во кои бизнисот ќе ги изведува своите активности. При формирањето на бизнисот, сите овие аспекти треба да бидат разгледани и анализирани заради остварување на долгорочниот успех на претприемачкиот бизнис

Слика 2.4. Сеопфатен модел на претприемништвото



Извор: Peng, M.W. (2006), *Global Strategy: Mike W. Peng*, South-Western Educational Publishing, Mason, p.182.

Во делот на претприемништвото можат да се истакнат се поактуелните *социјални претприемачи*. Претпријатијата се повеќе се интересираат за социјалните димензии на своето работење. Социјалното претприемништво се однесува на претприемачка активност со вградена социјална цел (Petty et al., 2014). Притоа социјалното претприемништво не подразбира целосно откажување од интересот кон профитабилноста, туку повеќе проширување на целите во насока на социјалните теми кои најсилно влијаат врз општеството.

Претприемништвото се повеќе се дискутира во големите бизниси при што се употребува поимот „Intrapreneurship“, кое се однесува на поттикнување на вработените да се однесуваат претприемачки. Притоа вработените кои се однесуваат претприемачки во рамките на големите претпријатија имаат слични карактеристики со претприемачот, но сепак се ангажирани во еден формален и структуриран контекст. Во литературата постои и дефиниција за т.е. “Корпоративно претприемништво” кое подразбира многу поширока рамка отколку Intrapreneurship. Под корпоративно претприемништво се подразбира поим кој ги опишува претприемачките активности во постојното, големо претпријатие (Burns, 2011).

### 2.3 ДОБРИОТ РАСТ НАСПРОТИ ЛОШИОТ РАСТ



Во последниве неколку години постои огромен интерес за растот на малите претпријатија, споредено со кој било друг сегмент што се однесува на малото претпријатие. Растот на малото претпријатие се смета за комплексна појава и пред сè, повеќедимензионална во однос на фокусот и карактерот (Scase, Goffee, 1989). Една од причините за ова е придонесот на малите претпријатија во делот на економскиот развој воопшто и генерирањето на работни места, така што растот на малите претпријатија истовремено го привлекува и вниманието на законодавците во голем број земји. Во овој контекст, постои растечки обем на истражувањата што укажуваат на позитивниот однос помеѓу претприемништвото и економскиот раст (Audretsch, 2002). Притоа дефинирањето на претприемништвото подразбира ветување за експанзија и градењето на долгорочни вредности и трајни приливи на готовина (Timmons, 1990). Истовремено, разбирањето како настанува тоа се наоѓа на релативно ниско ниво, а разбирањето на природата на овие секојдневни односи може да се каже дека недостасува.

Иако растот е природен процес, очекуван и посакуван во развојот на секое претпријатие, сепак мора да се контролира и да се планира. Целта на една новоформирана организација е да ја врши својата економска дејност и да остварува раст. Самиот збор 'раст' најчесто асоцира на нешто позитивно што треба да му донесе на бизнисот долгорочен успех и просперитет. Сепак, треба да се согледаат одредени замки поврзани со растот на малото претпријатие, кои во одредени ситуации можат да бидат фатални за иднината на една организација. Растот како категорија е посакуван во развојот на секое претпријатие и претставува двигател кон неговата иднина.

Првата работа што е потребна, во однос на малото претпријатие е токму осознавањето на природата на растот како појава. Успешниот раст на бизнисот бара подготовка, добар менаџмент и соодветно разбирање на различните аспекти коишто влијаат во дадената ситуација. Исто така, треба да се земат предвид одредени димензии во однос на растот на малото претпријатие кои ја отсликуваат неговата природа. Остварување на посакуваниот раст најчесто е поврзани со желбите и аспирациите на сопственикот на малиот бизнис. Во таа смисла потребно е соодветно планирање на процесот на раст. При донесување на одлука кој е најдобрата стратегија за остварувањето на растот претпријатието потребно е да ги има предвид следниве три фактори (Johnson, Scholes, 2003): одржливост, изводливост и прифатливост. Тоа подразбира дека стратегијата за остварување на растот мора да биде одржлива во рамките на

претпријатието, имајќи ги предвид карактеристиките на претпријатието, нејзините предности и слабости, окружувањето и сл. Во однос на изводливоста се подразбира дека начинот на остварувањето на растот и со тоа стратегијата треба да биде изводлива во согласност со ресурсите на претпријатието. За крај, потребно е да биде прифатлива за сите инволвирани стеикхолдери во претпријатието.

Во денешницата дискусијата во однос на брзорастечките претпријатија станува сè поактуелна. Сепак, сите бизниси немаат потенцијал да се претворат во брзорастечки претпријатија; понатаму, бизнисот може да оствари пребрз раст, меѓутоа, растот како појава не е секогаш поволен за бизнисот (Katz, Green, 2011). Сепак во однос на брзорастечките претпријатија бројот на истражувања не е толку голем, ова е посебно значајно бидејќи се смета дека во голем дел претприемачките претпријатија не, можат да се одделат од малите бизниси, се додека не навлезат во фаза на раст, кога се трансформираат во речиси сосема различен ентитет (Kaplan et al., 2007). Основачите најчесто се идентификуваат со претпријатието и претпријатието претставува дел од нив. Во таа смисла, постои долготраен период кога основачите секоја одлука во однос на претпријатието ја доживуваат лично (Wilson, Bates, 2003).

Често се дискутира за остварувањето на пребрзиот раст како појава, имено, голем дел од бизнисите започнуваат бргу и никогаш не го остваруваат заслужениот подем, бидејќи уште од самиот почеток се растргнати финансиски и емоционално. Потребна е одредена урамнотеженост во однос на активностите поврзани со растот, особено во делот на финансиската изложеност. Имено, треба да се земе предвид огромната изложеност и ранливост на малите бизниси во однос на растот. Во табела 2.2, се прикажани десет предупредувачки знаци дека бизнисот расте пребрзо. Во најголем дел истите се поврзани со губење на контролата во секојдневните активности, што евентуално резултира со одредени импликации на различните ресурси на претпријатието, креирајќи една хаотична работна атмосфера и реактивно решавање на различните проблеми со кои се соочува претпријатието.

Проблемите со растот се посебно изразени во малите бизниси кои својот успех го базираат на својата големина, како што се индивидуализираните услуги, одредени специјализирани производи. Ваквите бизниси вообичаено обезбедуваат производи или услуги кај кои повеќе се истакнува квалитетот во однос на цената, односно индивидуалноста наспроти масовноста. Тие можат да си дозволат раст со умерена стапка, во спротивно, ќе ја загубат уникатноста односно перформансите кои ги

издојуваат во однос на другите и значајноста според која се преферирани од страна на своите клиенти.

**Табела 2.2. Десет предупредувачки знаци дека бизнисот расте пребрго**

- Позајмување готовина за рутинските оперативни трошоци,
- Екстремно тесна профитна маргина,
- Преголема растргнатост на вработените,
- Опаѓање на квалитетот на производите,
- Почнува да не се одговара пристигната електронска пошта ,
- Забелешките од страна на клиентите растат,
- Вработените со страв доаѓаат на работното место,
- Продуктивноста опаѓа,
- Извршувањето на оперативните активности во „кризна“ атмосфера станува секојдневие, а не исклучок,
- Оние што се инволвирани во финансиите на претпријатието почнуваат да изразуваат загриженост.

Извор : Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Global Edition, Pearson Education Limited, Harlow, p.461.

Според Peter Drucker, секое претпријатие кое се наоѓа во својата почетна фаза го надраснува основниот капитал секогаш кога продажбата ќе порасне од 30% до 40% (Carlson, 1992, p.75). Потребата за генерирање капитал е неизбежна, така што во идеални ситуации претприемачите ја финансираат експанзијата од профитот што се генерира, или од т.н. акумулирана добивка, или од капитал обезбеден од страна на сопственикот/сопствениците преку веќе наведените можности за финансирање. Сепак, реалноста укажува на тоа дека најголемиот број бизниси позајмуваат барем еден дел од капиталните инвестиции.

Експанзијата најчесто наметнува големи промени во организациската структура, во деловната практика како контрола на процедурите поврзани со залихите и финансиите, назначување задачи на вработените и преостанатите подрачја. Како што расте бизнисот по големина и комплексност, така проблемите имаат тенденција да растат со иста пропорција, и менаџерот мора да научи да се справи со оваа појава. Некогаш претприемачите поттикнуваат брз раст и бизнисот ја надминува нивната способност да го управуваат.

Бидејќи бизнисите се градат во окружување кое е преполно со неизвесност и обликувано од страна на екстремно брзите промени, претприемачите препознаваат дека е голема веројатноста неуспехот да стане дел од нивниот живот. Сепак, тоа не е причина тие да бидат обесхрабени или, условно речено, парализирани од страв. Возбудата

којашто се појавува при формирањето на еден бизнис од нула е многу поголема од стравот од неуспех кога станува збор за претприемачите. Имено, менаџирањето во поглед на брзиот раст подразбира менаџерска ориентација која не е вообичаена за зрелите и стабилни окружувања коишто, за жал, се сè поретки во денешно време.

Начелото дека одговорноста треба да биде лоцирана на исто место т.е. во истата личност, исто како и авторитетот, многу често се покажува како контрапродуктивно за претпријатија што бележат висок раст. Резултатите од работењето често наметнуваат тесна соработка на менаџерот со другите соработници, кои не се подредени, и менаџерите несомнено имаат одговорности кои во голема мера го надминуваат нивниот авторитет. Оттаму, се подразбира дека моќта и контролата во брзорастечките претпријатија мора да бидат делегирани. Инволвираните страни во процесот се посветени кон преземањето на поголем дел од пазарот и, се разбира, остварувањето на ваквите цели му овозможува на бизнисот евентуално и поголемо влијание. Сепак, влијанието произлегува и од надминување на разликите и развивање репутација на личноста што го води бизнисот, која не само што остварува резултати туку може да ги управува другите и да развива менаџерски способности.

Според спроведените практични истражувања, менаџерите ги истакнуваат следниве проблеми кои најчесто се појавуваат во однос на брзиот раст (Timmons, 1994, p. 516):

*Изобилство на можности.* Претпријатијата што се соочуваат со висока стапка на раст наидуваат на мноштво можности и се растргнати во одлуката каде да ги насочат своите ресурси.

*Доступност на капитал.* Поголемиот дел од стабилните или новоформираните мали или средни претпријатија често се соочуваат со тешкотии, кога станува збор за прибирање капитал или финансирање на долговите, додека претпријатијата со висока стапка на раст многу често не се притиснати од ова туку проблемот е повеќе во изнаоѓањето начин за евалуирање на инвеститорите како партнери и условите во однос на ангажирањето на дополнителен капитал и долгорочните последици.

*Неусогласеност на потрошените парични средства со стапката на наплата.* Претпријатијата ги истакнуваат честите проблеми во однос на наплатата. Доколку е неефективно интегрирано финансиското работење - сметководството, залихите, набавките, испораките, системот на фактурирање и контролата, тогаш неусогласеноста може да доведе до хаос и колапс на претпријатието.

*Донесување на одлуки.* Успехот на поголемиот дел од претпријатијата се должи, пред сè, на спроведување и извршување на секојдневните функционални активности отколку стратегиските активности.

*Изненадувања и непредвидени ситуации.* Еден од највознемирувачките настани за време на експлозивниот раст на претпријатието е експанзијата во однос на просторот и средствата. Менаџментот на повеќето вакви претпријатија не е подготвен за изненадувањата, задоцнувањата, организациските проблеми и системските прекинати што се создаваат при една ваква експанзија.

Тука не застануваат предизивите со кои потенцијално може да се соочат малите претпријатија, па така некои кризи со кои би можеле да се соочат претпријатијата кои остваруваат раст се: ерозија на креативноста од страна на основачите и тимот, конфузност и незадоволство, преамбициозни улоги, одговорности и цели, неуспех во „клонирање“ на основачите, специјализација и ерозија на соработката, желбата за автономија и контрола, потребата за оперативни механизми и контрола, конфликти или разделба на основачите и членовите на тимот и слично.

Во основа покрај финансиските импликации, кои растот ги има врз работењето на малото претпријатие потребно е целосно да се согледаат промените кои настануваат во работењето и соодветно да се менаџираат. Покрај веќе наведените можат да се истакнат и следниве опасности во однос на растот, кои може да влијаат на растот и развојот на претпријатието (Wilson, Bates, 2003):

- Неуспех од страна на сопственикот да ги делегира активностите во претпријатието.
- Идентификување на долгорочната улога на сопственикот во претпријатието.
- Сукцесија во однос на менаџерот, односно идентификување на соодветна личност за преземање на должноста генерален менаџер.
- Инволвирање на фамилијата на сопственикот во бизнисот.
- Поткопување на активностите на менаџерскиот тим.
- Целосно реинвестирање на добивката во претпријатието.

Притоа може да се увиди дека личниот живот на основачот на бизнисот во голема мера влијае врз растот кој ќе го оствари претпријатието и дали истиот ќе биде има позитивен контекст. Неретко личните убедувања на сопствениците на малите

претпријатија кои се јавуваат истовремено како менаџери и претприемачи, влијаат дали претпријатието ќе успее да се спротистави на предизвиците и ќе овозможи позитивен раст за целото претпријатие.

## 2.4 ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ НА БИЗНИСОТ

Пред да е определат одредени фактори кои имаат клучна улога во поглед на успехот на претпријатието потребно е да се определат различните стојалишта. Во однос на дискусијата за клучните фактори за успех на бизнисот во литературата можат да се разграничат четири пристапи, па така постојат убедувања дека клучните фактори за успех треба да се согледуваат од аспект на менаџмент информационите системи, како карактеристики на бизнисот, како алатка за планирање и како опис на пазарот (Grunert, Ellegaard 1992). Од друга страна да се истакне дека клучните фактори за успех се јавуваат во различен контекст зависно од индустријата во која дејствува претпријатието, при што овие фактори се клучни во определувањето на способноста на претпријатието успешно да се натреварува во одредена индустрија (Scarborough, 2012). Исто така, може да се истакне дека клучните фактори за успех се однесуваат на ограничен број на подрачја каде што постигнувањето на задоволувачки резултати ќе осигура компаративна предност за индивидуите, секторите или организациите. Клучните фактори за успех се клучните области каде што „работите мора да се одвиваат на вистинскиот начин“, за претпријатието да се развива и да се остварат целите на менаџментот (Bullen, Rockart, 1981).

- Од аспект на информационите системи дефинирањето на клучните фактори за успех наметнува тесна поврзаност помеѓу успехот на претпријатието и дизајнирањето на менаџмент-информационите системи.
- Според карактеристиките на претпријатието, дефинирањето на клучните фактори за успех е униканто и засебно за секој ентитет. Притоа, зависно од ситуацијата, секое претпријатие има различни критични фактори за успех кои во согласност со карактеристиките на претпријатието и неговото окружување резултираат со успех, што подразбира дека не постои универзално применливи фактори кои можат да дадат успех.

- Како алатка за планирање, клучните фактори за успех на претпријатието имаат голема улога во определувањето и имплементацијата на стратегијата на претпријатието. Имено, постои убедување дека треба да се земат предвид клучните фактори за успех при донесување на одлуки во однос на стратегијата.
- Во однос на четвртиот аспект на согледување на критичните фактори за успех поврзано со пазарот, аналитичарите се насочени кон искуството односно, емпириските сознанија во однос на поврзаноста на различните стратегии со успехот на бизнисот.

Идентификувањето и разбирањето на овие фактори овозможува малото претпријатие да оствари конкурентски предности на пазарот во делот на квалитетот на производот, услугите, локацијата, можностите за кредитирање на клиентите и сл. Наједноставно кажано, клучните фактори за успех ја определуваат способноста на претпријатието да се натпреварува на пазарот. Понекогаш овие извори на компаративна предност се базирани на фактори поврзани со трошоците како што се: производствените трошоци по единица производ, дистрибутивните трошоци по единица производ, развојните трошоци по единица производ (Scarborough, Zimmerer, 2006).

Кога станува збор за критичните фактори за успех, тие најчесто се поврзуваат со остварувањето на конкурентските предности, кои, пак, од своја страна се елементарни за долгорочниот просперитет на претпријатието (Thompson, Martin, 2005). Според одредени автори, можат да се истакнат неколку извори на клучни фактори за успех кои накратко можат да бидат сумирани во следново (Bullen, Rockart, 1981):

- Дејноста;
- Компаративната стратегија и позицијата на пазарот;
- Фактори поврзани со окружувањето;
- Привремени фактори - одреден временски период се присутни и влијаат врз претпријатието за потоа да исчезнат;
- Менаџерските позиции - секој менаџер може да креира клучни фактори за успех во согласност со сопствените способности и карактеристики.

Неуспехот и успехот се составен дел од постоењето на малите бизниси. Успехот во претприемачкиот потфат бара многу повеќе од добра идеја за одреден производ или услуга. Потребно е да се спроведе и добар план, соодветни ресурси (вклучувајќи луѓе и капитал), способноста при комбинирање и менаџирање на наведените ресурси и

истрајност. За да се оствари успех потребно е да се имаат предвид следниве аспекти (Scarborough, Zimmerer, 2006, p. 32):

- **Детално познавање на сопствениот бизнис.** Со започнувањето на самостојни активности и поставувањето на претпријатието потребно е да се поседуваат одредени знаења и во согласност со потребите да се изврши одредено обучување.
- **Подготовка на бизнис план.** За мудрите претприемачи добриот деловен план е основна состојка за успехот на еден бизнис. Без соодветен бизнис-план, претпријатието нема соодветна насока на движење, се движи по инерција без никаков конкретен правец, а тоа доведува до неуспех кога се соочува со одредени предизвици.
- **Менаџирање на финансиските ресурси.** Најдобрата одбрана од финансиски проблеми е развивање на практичен финансиски информациона систем и користење на информациите добиени од таквиот систем за донесување на соодветни деловни одлуки. Ниеден претприемач не може да одржи контрола над одреден бизнис доколку нема сознанија за финансиското здравје на претпријатието.
- **Разбирање на финансиските извештаи.** Секој сопственик на бизнис мора да се потпре на записите и финансиските извештаи за да ја дознае состојбата во која се наоѓа едно претпријатие. За вистински да разбере што се случува во претпријатието, сопственикот мора да поседува основни познавања од сферата на сметководството и финансиите.
- **Соодветно менаџирање на човечките ресурси.** Без оглед на видот на новото претпријатие, треба да се осознае вистинскиот начин за управување на луѓето односно човечките ресурси во претпријатието.
- **Издвојување од конкуренцијата.** Во основа, пристапот на едно претпријатие што се базира на копирање на своите конкуренти речиси секогаш резултира со неуспех.
- **Физичка и психичка готовност од страна на претприемачот да се истрае.** Според одредени бизнис-консултанти, започнувањето на еден бизнис е слично како трчањето маратон. Ако не постои ментална и физичка готовност кај основачот на бизнисот, тогаш тој треба да размисли за некоја друга преокупација.



Менаџирањето на еден успешен бизнис, посебно во неговата рана фаза, бара многу време, енергија и ентузијазам. Успешните претприемачи препознаваат дека најважниот ресурс е времето и на тој начин учат како ефективно да го менаџираат своето време за да станат попродуктивни, а со тоа да придонесат и за продуктивноста на претпријатието.

Според претходно наведеното, претприемништвото лежи во срцето на секое претпријатие; оттаму може да се заклучи дека малите бизниси се впрочем скелетот односно основниот двигател во развојот на една економија. Нивниот придонес е обемен и разновиден, како и спектарот од мали бизниси, кои постојат и се развиваат. Впрочем, разнообразноста е една од најголемите предности на малото претпријатие. Иако не постојат тајни за успех на еден претприемач, сепак се утврдени одредени аспекти коишто е треба да се земат предвид и истите можат да ја зголемат веројатноста за успех.

## 2.5 СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ И МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Во најопшта смисла, поимот *стратегија* потекнува од воената терминологија и опишува како генералот ги распоредува своите сили во борбата, сè со цел да се постигне победа преку пораз на непријателот. Кога станува збор за бизнис-стратегијата, со неа се опишува организирањето на бизнисот за да се привлече вниманието на клиентите во таргетираните пазари, соочувајќи се истовремено со конкуренцијата и другите екстерни фактори, кои претставуваат закана за бизнисот (Wilson, Bates, 2003). Стратегискиот менаџмент е процесот на формулирање и имплементирање на стратегиите за остварување на долгорочните цели и одржување на конкурентската предност (Schermerhorn, 2012). Стратегискиот менаџмент е специфичен вид на планирање во профитни бизнис-организации и вообичаено се однесува на конкурентските акции на пазарот (Daft, Marcic, 2009). Од друга страна самото формулирање на стратегијата е процесот на изработка на стратегијата (Schermerhorn, 2012).

Во бизнисот, стратегијата го претставува менаџерскиот план на игра за насочување и управување на бизнисот.“ (Corman et al., 2005, p.104). Стратегијата е недвосмислен напор што го разбираат сите инволвирани страни во бизнисот, односно сите вработени, ќе резултира евентуално со остварување на компаративна предност за претпријатието. Токму таа компаративна предност е најпосакувана за развојот на

претпријатието, односно т.н. способност да се биде подобар или различен од другите. Голем дел од сопствениците на малите претпријатија имаат погрешни верувања во однос на стратегијата (Thompson, 2005) како на пример:

- Стратегиското планирање е премногу скапо и може да се користи само во големите претпријатија,
- Потребни се формализирани процеси, кои наметнуваат експертски планери и истите се од суштинско значење,
- Придобивките се премногу долгорочни и не постојат непосредни повратни бенефиции.

Во продолжение ќе бидат прикажани фундаменталните аспекти поврзани со стратегијата, кои во суштина ја појаснуваат улогата и нејзиното влијание во однос на менаџирањето на растечките бизниси (Wilson, Bates, 2003, p.14):

1. Суштината на бизнис-стратегијата е воспоставување профитабилност преку идентификување на целниот пазар со специфични пазарни потреби и во согласност со тоа обезбедување на соодветни производи и услуги. Пристапот е очигледен кога станува збор за бавен и континуиран раст. Треба да се истакне дека стратегијата еродира пребрзу за време на брзите промени односно кај брзорастечките бизниси, така што одредени предности кои се истакнуваат во одреден период, не можат да останат вечни, напротив, во период проследен со драматичен раст, може да се случи тие да се претворат во слабости.
2. Деловната стратегија е целосен концепт со опфаќање на секоја функција во рамките бизнисот.
3. Клиентите имаат избор, можат да купуваат производи од конкуренцијата или од претпријатието, па можат неизменично да купуваат од конкуренцијата и од претпријатието, што укажува лесна супституција на производот.
4. Стратегијата на бизнисот не мора да биде запишана и интегрирана во рамките на бизнис-планот. Сите бизниси имаат стратегија без разлика дали е таа формално или неформално поставена.

Се разбира, во рамките на животниот век на еден новоформиран мал бизнис одредени аспекти се витални; тука спаѓа и развојот на стратегија за успех, но, за жал, мора да се истакне дека ова е еден од аспектите што е често занемарен. Основачите се најчесто во постојана акција и оттаму, процесот за развој на стратегија го доживуваат како здодевен и непотребен. Нивната тенденција е да започнат бизнис, да се обидат со неколку

различни пристапи и да видат што функционира. Претпријатијата кои што немаат јасни стратегии можат да постигнат одреден краткорочен успех, но штом се заострат конкурентските услови или, пак, се појават неантиципирани закани, тие неможејќи да се соочат со предизвиците пропаѓаат. Во модерното високо конкурентно окружување, малите а секако и големите бизниси, кои не размислуваат и дејствуваат стратегиски се многу ранливи. Една од најзначајните задачи на сопствениците на бизнисите е настојувањето да погледнат во иднината и потоа да создадат стратегија која ќе ги пресретне идните предизвици и можности. Стратегискиот менаџмент е континуиран процес и најдобар начин за остварување на оваа задача. Овој континуиран процес е составен од следниве девет фази (Scarborough, Zimmerer, 2006):

**1. Развој на јасна визија и превод на истата во извештај за мисијата.** Визијата ја појаснува намерата на организацијата и што е тоа што таа посакува да го оствари во иднина и ги утврдува начините да се претвори таа визија во реалност (Schermerhorn, 2012). Визијата допира до сите што имаат каква било поврзаност со претпријатието - вработените, инвеститорите, кредиторите, клиентите и заедниците. Таа претставува израз на она во кое претприемачите веруваат и вредностите на кои ги темелат своите бизнис-потфати.

Мисијата на организацијата е тесно поврзана со самата визија и таа ги рефлектира причините за постоење на бизнисот. Најдобриот начин вредностите да се спроведат во конкретни активности е да се создаде извештај за мисијата на претпријатието во пишана форма, кој соодветно ќе ги искомунцира вредностите со сите преостанати во претпријатието. Извештајот за мисијата се однесува на тоа што го работи самото претпријатие. На тој начин мисијата помага да се креира емоционална поврзаност помеѓу претпријатието и нејзините акционери.

**2. Анализа на предностите и недостатоците на претпријатието.** Предностите се позитивни интерни фактори кои придонесуваат кон остварувањето на мисијата и целите на едно претпријатие. Слабостите, пак, се негативни интерни фактори што го попречуваат остварувањето на мисијата и целите. Идентификувањето на предностите и слабостите му помага на претприемачот да го разбере своето претпријатие. Ефективна техника за согледување на предностите и слабостите е изработката на соодветен преглед на сите наведени аспекти. Ваквиот пристап нуди можност да им помогне на сопствениците да се трансферираат од сегашноста до посакуваното место во иднината.

- 3. Скенирањето на окружувањето за осознавање на значајните можностите и закани со кои претпријатието може да се соочи.** Следна фаза е согледување на надворешното окружување за да се идентификуваат можностите и ограничувањата кои потенцијално би можеле да имаат големо влијание врз претпријатието. Можностите во основа се позитивни екстерни опции, кои претпријатието може да ги земе предвид за остварување на сопствените цели. Бројот на потенцијалните можности е неограничен, па менаџерите треба да ги анализираат само факторите што се значајни за самиот бизнис, а нивниот број не треба да изнесува повеќе од три. Ограничувањата, пак, од своја страна претставуваат негативни екстерни сили кои ја намалуваат способноста на претпријатието да си ги оствари своите цели. Ограничувањата на бизнисот можат да се појават во следниве најразлични форми: новите конкуренти што го заземаат локалниот пазар, мерки од страна на власта со кои се регулира одредена деловна активност, економската рецесија, растечки каматни стапки, технолошкиот напредок што го прави производот на претпријатието неконкурентен на пазарот и др. И покрај тоа што овие претприемачи не можат да ги контролираат овие ограничувања со кои се соочуваат нивните претпријатија, сепак можат да подготват стратегиски план што ќе го заштити бизнисот.
- 4. Идентификување на клучните фактори за успех на бизнисот.** Секој бизнис се карактеризира со одреден број контролирани фактори коишто го определуваат релативниот успех на учесниците на пазарот.
- 5. Анализа на конкуренцијата.** Малите претпријатија се под голем притисок од големите повлијателни претпријатија и затоа неопходен дел од стратегиските активности е следењето на активностите на конкурентите. Во таа смисла, според едно истражување направено врз брзорастечките претпријатија, 84% од претприемачите сметаат дека информациите за нивните конкуренти претставуваат важен фактор во растот на профитот на претпријатијата (Lawrence, 1997).
- 6. Поставување цели на претпријатието.** Без претходно поставени цели и задачи, претприемачите не можат да знаат каде се движи бизнисот и колку добро ги извршуваат своите активности. Целите се широки, долгорочни цели, кои бизнисот настојува да ги оствари. Во голем број случаи целите имаат тенденција да бидат многу генерализирани, а не е редок случајот кога тие се и доста апстрактни. Претставувањето на една широка слика треба да овозможи фокусирање во наредниот чекор, а тоа е поставување на специфични, реални задачи. Задачите се посспецифични

цели коишто треба да се остварат. Најчесто, тие се однесуваат на профитабилноста, продуктивноста, растот, ефикасноста, пазарите, финансиските ресурси, физичките капацитети, организациската структура, благосостојбата на вработените и општествената одговорност

**7. Формулирање на стратегиските опции и селектирање на соодветна стратегија.**

Во оваа фаза од поставување на стратегијата, претприемачите треба да имаат јасна слика за компаративните предности на претпријатието. Соодветно на тоа, потребно е претпријатието да ги спознае сопствените слабости и граници, а секако и тие на конкуренцијата. Следната фаза е да се изврши оценување на стратегиските опции и потоа да се изработи план дизајниран за остварување на задачите и целите на претпријатието. Мисијата, целите и задачите ги претставуваат крајните одредишта, додека стратегијата го дефинира патот како да се стигне до нив. Стратегијата е планот кој ги покрива сите главни делови на организацијата и ги обединува во една целина.

**8. Преведување на стратегискиот план во конкретни чекори.**

Претприемачите треба да ги претворат стратегиските планови во оперативни планови кои ги водат претпријатијата на секојдневна основа и стануваат видливи како активен дел од бизнисот. За да се спроведе еден план, сопствениците на малите бизниси мора да го распоредат планот во различни проекти, при што внимателно треба да се постават следниве аспекти: намерата, обемот, придонесот, потребните ресурси и временското усогласување.

**9. Поставување на соодветна контрола.**

Планирањето без контролата има мала вредност, затоа добриот процес на планирање наметнува реален процес на контрола. Важно е за сите во организацијата да разберат и да бидат инволвирани во рамките на процесот на планирање и процесот на контрола. Контролирањето на проектите и пресретнување на дадениот распоред значи дека сопствениците треба да ги идентификуваат и да ги следат клучните индикатори за перформансите на претпријатието. Сметководството, производството, продажбата, залихите и преостанатите оперативни податоци се основни извори кои менаџерите можат да ги искористат во процесот на контролата. За да ја оценат ефективноста на стратегијата, некои претпријатија развиваат т.н. врамнотежени индикатори, кои вклучуваат финансиски и оперативни показатели, кои обезбедуваат за менаџерите брза сеопфатна слика за претпријатието.

Стратегиското планирање треба да им помогне на малите претпријатија во започнувањето, опстанокот и растот. Сепак, во голем број мали бизниси во рамките на деловниот потфат отсуствува желбата за планирање, па со тоа и за стратегијата поради (Scarborough, Zimmerer, 2006):

- Недостиг на соодветна експертиза
- Неспособност да започнат активностите
- Неконтролирани, често недопирливи варијабли.
- Недостиг на време
- Фокусирањето на секојдневните активности
- Неуспех да се разбере важноста на стратегиското планирање.

Стратегискиот менаџмент и малото претпријатие се во тесна врска со опстанокот и развојот на малото претпријатие. Основачите на малите бизниси уште од почетокот треба да постават одредени насоки во однос на стратегискиот менаџмент со голема претпазливост во однос на можностите на бизнисот нив да ги оствари. Неуспехот најчесто е резултат на недоследноста во остварувањето или несоодветноста во структурирањето на стратегиите, целите и плановите кои се поставени.

### 2.5.1. Стратегиски опции

Стратегискиот процес во рамките на малите бизниси и неговото спроведување претставува комплексна задача. Најпрво треба да се согледа корисноста од аналитичкото планирање во контекст на претпоставките врз кои се базира, што подразбира пред сè квалитет на информациите и можноста да се изведуваат заклучоци за идни настани од минатите искуства. Вредноста на овој процес значително е детерминирана од ограничувањата во поглед на ресурсите, при што во голема мера влијае врз способноста малото претпријатие да изврши соодветно скенирање на окружувањето.

Пред поставувањето на соодветна стратегија, потребно е да се донесат одредени одлуки поврзани со бизнисот. Ваквите одлуки треба да се донесат уште од самиот почеток на постоењето на бизнисот, односно уште пред да започне неговото оперативно функционирање. Четирите клучни одлуки кои се тесно поврзани со стратегијата на малото претпријатие во рамките на анализа на можностите или физибилити-студијата се следниве (Katz, Green, 2011):

1.Производот или услугите кои ќе бидат избрани (односно индустријата во која ќе дејствува бизнисот);

2.Фокусот во однос на пазарот што е планиран да се опслужи, кој може да се движи од локален па сè до глобален;

3.Обемот на пазарот што се однесува на производот или услугата, без разлика дали станува збор за помал или поголем пазар;

4.Одлуката дали да се развие претпријатие кое ќе ги имитира постојните бизниси или оние што сакаат да бидат иновативни.

Во продолжение се прикажани логичните фази, според кои треба да биде спроведена една стратегиска анализа. Овде треба да се истакне дека според различните автори има варијации во однос на процесот на стратегискиот менаџмент. Се разбира, процесот на стратегискиот менаџмент обезбедува одредена рамка во која се движи формулирањето и имплементирањето на стратегиите.

Прикажани се два модела на процесот на стратегискиот менаџмент, притоа во првиот претставен на слика 2.5 е презентирани процесот на стратегискиот менаџмент кој претставува една општа рамка за поставување на стратегијата во едно претпријатие без разлика на големината. Во рамките на ваквата анализа фазите на стратегискиот менаџмент опфаќаат оценување на окружувањето, формулирање стратегија, извршување на стратегија и оценување и контрола на стратегијата.

Слика 2.5. Фазите во процесот на стратегиски менаџмент



Извор: Шуклев, Б., Дракулевски, Љ.(2001), *Стратегиски менаџмент*, второ издание, Економски факултет-Скопје, Скопје, стр.7.

Малите претпријатијата мора да се борат секогаш да бидат проактивни, меѓутоа, треба да се согледа која е најдобрата опција за самото претпријатие. Во случајот кога ќе се исцрпат сите можности, тогаш треба да се процени дали понудените алтернативи ќе

го решат проблемот и дали воопшто тие би можеле да се спроведат во самото претпријатие. Кога ќе биде составена листата на стратегиски алтернативи, мора да бидат согледани потенцијалните ефекти на окружувањето и ресурсите на претпријатието, а исто така и на луѓето.

Постои голема опасност стратегиските алтернативи да останат само во мислите на основачите, сепак практиката укажува дека тие треба да бидат запишани на парче хартија за да се овозможи согледување на една поширока перспектива врз алтернативите од една страна, а од друга да се стимулира креативноста и проникливоста што претставува основа за добра стратегиска промена. Во рамките на процесот на стратегискиот менаџмент, претприемачите треба да имаат јасна слика за тоа во кој домен од своето работење бизнисот е најдобар и кои се неговите компаративни предности. Сепак поради ограниченоста на ресурсите, ограничениот менаџерски капацитет и помалата можност да се влијае врз екстерните фактори на окружувањето, кај малите претпријатија многу често процесот на стратегискиот менаџмент е симплифициран и одредени фази се спојуваат. Па така, во контекст на малото претпријатие, овој процес се поедноставува и приспособува во согласност со потребите на претпријатието. Како последица на тоа, често се поставува прашањето дали формалните долгорочни менаџерски методи за планирање се компатибилни со предизвиците на кои наидуваат менаџерите на малите бизниси, како и со навиките на неформалните аспекти на менаџментот на малите бизниси, односно дали ваквите модели на менаџмент се соодветни за соочување со отворените промени (Stacey, Stacey, 1990). Покрај тоа што е очигледна сличноста со претходната на слика 2.6 презентирана е одредена рамка кон која може да се насочи стратегиската анализа на сопствениците на малите претпријатија. Притоа, наједноставната прва фаза во насока на поставување стратегија за малото претпријатие е осознавање на можностите во екстерното и интерното окружување и, врз база на тоа, формулирање на одредени цели кои ќе се развијат евентуално во конкретна стратегија.

Во насока на наведеното, претприемачите треба да ги познаваат предностите и ограничувањата на сопствениот бизнис, како и на конкуренцијата. Кога се зборува за организациските предности треба да се уочат клучните компетенции кои треба да прераснат во компаративни предности за претпријатието. Организациските слабости или т.н. недостатоци, исто така, треба добро да се анализираат и да се разберат за да добие реална слика за способностите на претпријатието. Не треба да се изостави, се разбира, и



анализата на релевантните услови во окружувањето кои можат да резултираат евентуално во можности или ограничувања за самиот бизнис

**Слика 2.6. Индикативни фази во рамките на стратегиската анализа кај малите претпријатија**



Извор: Carter, S., Jones-Evans, D. (2006), *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. FT Prentice Hall, Harlow, p.118..

Менаџерите на претпријатијата донесуваат одлуки во однос на тоа дали претпријатието ќе спроведува различни активности или, пак, дали ќе спроведува слични активности различно од конкурентите. Стратегијата треба да се менува низ времето за да одговори на промените во однос на условите на окружувањето, но за да остане конкурентна, секое претпријатие мора да развива стратегија која ги нагласува компаративните предности, развива синергија и креира вредност за своите клиенти (Daft, Marcic, 2009).

Разбирањето на конкуренцијата во рамките на релевантната индустрија во која работи бизнисот е клучен елемент за стратегијата на едно претпријатие. Еден од моделите во делот на формулирањето на стратегијата е компаративниот модел на Michael Porter, во кој се истакнуваат т.н. петте конкурентски сили во окружувањето на претпријатието и тој обезбедува одредена рамка за конкурентските активности на еден бизнис. Притоа се анализираат следниве пет конкурентски сили: конкурентите во дејноста, потенцијалните влегувачи, купувачи, супститути, снабдувачи (Porter et al., 1980).

По анализата и уочувањето на различните аспекти на дејноста, вниманието се пренасочува кон начинот на кој бизнисот или неговите производи можат да бидат стратегиски позиционирани во однос на своите конкуренти. Во таа насока за

обезбедување на компаративна предност во согласност со петте конкурентски сили на Michael Porter, стратегиите можат да бидат изградени на три основи и тоа: **диференцијација, водство во трошоци и фокус**. Како одреден фундаментален преглед ќе бидат прикажани различните стратегиски опции на слика 2.7.

Слика 2.7. Стратегиски опции според Michael E. Porter



Извор: Porter, M.E., (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press Collier Macmillan, New York, p.12.

Во литературата, овие стратегии често можат да се најдат и под терминот *генерички стратегии*. Суштината на т.н. три генерички алтернативи е дали да се извршат работите поинаку или да се извршуваат различни активности во однос на конкурентите (Porter, 1996).

Секоја од овие посебно е анализирана и претставена во продолжение, посебно со акцент на малото претпријатие. Сепак, за да се добие одредена претстава за нив, во продолжение се бидат прикажани главните аспекти на овие стратегии во табелата на 2.3 и главните организациски карактеристики во однос на стратегиските опции.

Табела 2.3. Организациски карактеристики на стратегиските опции за остварување на конкурентска предност

### Диференцирање

- Дејствува на флексибилен, лабаво вмрежен начин, со силна координација помеѓу департаментите
- Силна способност во однос на основните награди
- Креативен талент, размислување надвор од дадени рамки ("Out of the box")
- Силни маркетинг-способности
- Иновативноста на вработените се наградува
- Корпоративен углед за квалитет или технолошко лидерство

### Волство во трошоци

- Силен централен авторитет, ниски трошоци за контрола
- Одржување на стандардни оперативни процедури
- Производствени технологии кои се лесни за употреба
- Високо ефикасни системи за набавка и дистрибуција
- Блиска супервизија, ограничено овластување на вработените

### Фокус

- Фреквентни детални извештаи за контрола
- Може да се употребат кои било од наведените политики насочени кон одделни стратешки цели
- Флексибилност на вредностите и наградите и блискост со клиентите
- Мерење на трошоците за обезбедување услуги и одржување на лојалноста на клиентите
- Зголемување на овластувањето на вработените преку контакти со клиентите

Извор: Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, Collier Macmillan, New York, p.12. Treacy, M., Wiersema, F., (1995), "How Market Leaders Keep Their Edge", *Fortune*, pp.88–89; Daft, R.L., Marcic, D. (2009), *Understanding management*, South-Western Cengage Learning, Mason, p.190.

Стратегијата претставува еден вид мапа која му овозможува на претприемачот да постави соодветни патокази за движењето на неопходните активности за остварување на мисијата и целите на претпријатието. Со други зборови, целите и мисијата го претставуваат крајниот резултат што се остварува преку стратегијата, која е своевиден пат односно начин за постигнување на саканиот резултат, т.е. конкретно целите и мисијата. Стратегијата што се определува во претпријатието ја опишува алокацијата на ресурсите и активностите за справување со окружувањето, постигнувајќи компаративна предност и остварување на организациските цели (Daft, Marcic, 2009). Стратегијата претставува главен план што ги покрива сите главни делови на организацијата и ги соединува во еден унифициран ентитет.

Изборот на соодветната стратегија треба да се води во зависност од ситуацијата на претпријатието, а не врз база на минатото на претпријатието, најновите трендови во

индустријата или само по интуиција. Сепак, треба да се истакне дека изборот на стратегија е првиот чекор кон супериорни перформанси на самиот бизнис.

#### 2.5.1.1 Стратегијата на водство во трошоците

Претпријатието кое презема стратегија на водство во трошоците се залага да биде производител со најмалку трошоци во споредба со своите конкуренти во истиот деловен сектор. Водството во трошоците како стратегија во основа индицира дека теоријата на фирмата за тоа како да се натпреварува успешно се концентрира на ниските трошоци и цени (Peng, 2006). Стратегијата на водство на трошоците е план на активности кој наметнува претпријатието да биде производител со најниски трошоци на пазарот. Лидерите во доменот на трошоците имаат компаративна предност во тоа што успеваат да привлечат потрошувачи чијшто основен критериум за купување е цената и со тоа имаат моќ да постават основи за ценовната категорија, во однос на релевантната индустрија.

Изворот на водството во доменот на трошоците може да биде најразличен, почнувајќи од ниски трошоци во делот на работната сила, па сè до ефикасноста на активностите. Често се претпоставува дека оваа стратегија не функционира за малите бизниси и не е ретко тоа да се поклопува со реалноста (William, 2003). Сепак, мора да се истакне дека постојат многубројни можности во делот на водството на трошоците и секако дека и малите бизниси имаат простор да се насочат во одредени домени и да оствари водство во трошоците.

Многу често, лидерот во однос на трошоците го позиционира својот производ, таргетирајќи го „просечниот“ купувач кој е сместен во центарот на пазарот, насочен кон масовното производство со многу мала диференцијација на производот. Нудејќи ја истата производствена вредност по пониски цени, со други зборови нудејќи подобра вредност, тие имаат тенденција да привлекуваат поголем број потрошувачи (Peng, 2006). Со стратегијата на водство во трошоците, организацијата агресивно бара ефикасни средства, постојано е во потрага по намалување на трошоците и употребува тесна контрола на трошоците, за производите да се произведуваат поефективно отколку конкурентските (Daft, Marcic, 2009). Клучните функционални подрачја на лидерите во трошоци како што се производството и менаџирањето на материјалите, треба да ја следат кривата на искуството, континуирано намалувајќи ги трошоците (Hill, Jones, 2009).

Главен белег на оваа стратегија е пристапот кон големиот обем, ниска маржа (Peng, 2006). Оваа стратегија функционира добро кога купувачите се осетливи на ценовните промени, кога претпријатијата кои се натпреваруваат во основа ги продаваат истите потрошни добра и кога претпријатијата може да остварат одредена корист од економијата на обем. Во доменот на ниските трошоци лидерот не само што е во најдобра позиција да се одбрани во ценовната војна туку може да ги нападне своите конкуренти со најниска цена во индустријата. Позицијата на ниски трошоци значи дека претпријатието може да постави цени пониски од тие на конкуренцијата и притоа, истовремено да понуди соодветно ниво на квалитет, а сепак да оствари одреден профит. Изворите на кои може да се заснова предноста во однос на трошоците можат да бидат најразлични, почнувајќи од евтина работна сила, па сè до голема ефикасност во активностите

Добро познатиот интернет-пребарувач Google, се потпира на стратегија на водство во трошоците за да остане на врвот во динамичната и безмилосната конкурентска индустрија. Страницата на Google има 170 милиони пребарувања на ден и е четвртата најпосетувана интернет-страница во светот. Сепак, буџетот за информациската технологија е само 10% од просекот на индустријата. Тајната на Google е во неговиот хардверски систем кој се состои од 12 илјади релативно евтини сервери, поврзани еден со друг, без монитори, при што трошокот е 2 илјади долари за секој сервер поединечно. Вистинската заштеда во однос на трошоците лежи во одржувањето, доколку еден од серверите се расипе, Google едноставно го фрла и го заменува со нов. Според тоа, претпријатието нема потреба од скапи сервери и трошоци за одржување или голем оддел во своја сопственост, што ќе се грижи за одржувањето на информатичките технологии (Karlgaard, 2007, p.37).

Постојат многу начини да се изгради стратегија на водство во трошоците, но најуспешните лидери во однос на трошоците ги знаат своите предности во однос на конкурентите и нив ги користат како база за своите стратегии. Водството во трошоците многу често им овозможува на претпријатијата да ги минимизираат заканите. Лидерот во трошоците има можност да наплатува пониски цени и да остварува поголеми профити отколку ривалите со повисоки трошоци. Ниските трошоци креираат високи бариери за влез кои ги спречуваат потецијалните ривали да настапат на пазарот. Бидејќи лидерот во трошоците многу често набавува големи количества од доставувачите, со тоа се намалува преговарачката моќ на доставувачите.

Се разбира, постојат и одредени опасности во следењето на стратегијата на водство или лидерство во трошоците. Понекогаш едно претпријатие силно се фокусира на ниски трошоци, без притоа да се земе предвид влијанието на набавката, дистрибуцијата и слично. Друга опасност претставува несоодветното разбирање на вистинските трошоци на самото претпријатие, што во основа посебно треба да се потенцира во рамките на малите бизниси. Постои ризикот ривалите да ве надминат во однос на трошоците. Понатаму, безмилосната борба да се намалат трошоците, водството на трошоците како стратегија може да доведе до компромитирање на вредноста која ја очекуваат клиентите (Peng, 2006). Секако, бизнисите можат да преземат стратегија на водството во трошоците, т.е. лидерство во трошоците и тоа да доведе до отсекување од преостанатите стратегиски можности.

#### 2.5.1.2 Стратегија на диференцирање

Целта на генеричката стратегија на диференцирање е да се постигне компаративна предност, преку креирање на производ кој се смета од страна на клиентите за уникатен на одреден важен начин (Hill, Jones, 2009). Во таа насока може да се рече дека покрај претходно наведениот, другиот начин на градење на компаративната предност е преку креирање стратегија базирана на диференцијација, што претставува пристап со кој се истакнува посебноста на производот или услугата која ја нуди претпријатието. Стратегијата на диференцијација инволвира обид да се разграничат производите и услугите на претпријатието од преостанатите во бизнисот (Daft, Marcic, 2009). Оној бизнис што може да креира и одржи една атрактивна стратегија на диференцијација, постои голема веројатност дека ќе се наметне како успешен играч на пазарот. Стратегијата на диференцијација се фокусира на тоа како да се понудат производи кои клиентите ги доживуваат како вредни и различни (Peng, 2006). Диференцираните производи имаат способност да ги пресретнат потребите на купувачите, при што овозможуваат претпријатието да наплати повисока, т.н. премиум цена, која е значително повисока од просечната. Способноста да се зголемат приходите преку наплата на премиум цени им дозволува на бизнисите да ги надминат своите конкуренти и да генерираат натпросечни приходи (Hill, Jones, 2009). Повисоката премиум цена вообичаено е значително повисока од онаа на лидерот во трошоците, а

потрошувачите во основа се подготвени да ја платат таа цена, бидејќи веруваат дека производот има дополнителна вредност која го разликува од оние на конкурентите.

Бизнисот може да употреби специфичен вид на рекламирање, дистинктивни карактеристики на производот, исклучителна услуга или нова технологија за да се овозможи одреден производ да се смета за уникатен. Претпријатијата кои ја следат стратегијата на диференцирање се насочени кон градење на лојалност од страна на потрошувачите со позиционирање на добрата или услугите на уникатен и различен начин. Со други зборови, претпријатијата се стремат да бидат подобри отколку своите конкуренти во нешто кое има големо значење за нивните потрошувачите. Стратегијата на диференцијација може да биде профитабилна, бидејќи потрошувачите се лојални и имаат желба да платат висока цена за производот. Диференцијацијата таргетира потрошувачи во помали, добро дефинирани сегменти кои се подготвени да платат премиум цени. Способноста да се наплатат повисоки цени овозможува преку диференцијација да се надминат конкурентите кои не се во можност да го направат тоа.

Најголемата придобивка од успешната диференцијација е способноста да генерира поголем маргинален профит поради поголемата лојалност кон брендот и намалената ценовна сензитивност. Значи, клучот во рамките на оваа стратегија е пристапот на мал обем на производство и висока маржа (Peng, 2006).

Постојат повеќе начини за да се креира стратегија на диференцирање, но клучот е да се биде посебен во одреден домен што е значаен за потрошувачите и им обезбедува уникатна вредност како што е: квалитет, практичност, флексибилност, резултат или стил. „Треба да бидете ориентирани кон она што вашите потрошувачи го вреднуваат и постојано да ја подобрувате вашата понуда, сè со цел да ја испорачате саканата вредност“ (Phillips, 1996).

Кога едно мало претпријатие има можност да понуди производи или услуги кои големите конкуренти не можат, кога нема можност да се зголеми практичноста на производот или услугата, да го намалат ризикот во купувањето на страна на потрошувачите или двете наведени, тогаш има потенцијал за диференцирање. За оние што ја преземаат стратегијата на диференцијација особено значајна функционална област е истражувањето и развојот преку која може да бидат тестирани и воведени нови карактеристики. Како клучна област покрај ова може да се наведе маркетингот и продажбата, кои се фокусираат истовремено на снимање на психолошките потреби на

клиентите и задоволување на нивните потреби во фазата после продажбата преку обезбедување на одлични услуги (Peng, 2006).

Дури и во индустриите каде што гигантските претпријатија доминираат, малите претпријатија кои се диференцираат од преостанатите можат да напредуваат и покрај тоа што не можат ефективно да се натпреваруваат на пазарот врз основа на цената. Клучот за успешна стратегија на диференцирање е да се изгради стратегијата на една дистинктивна компетентност, односно нешто во кое малото претпријатие е уникатно добро во споредба со своите конкуренти. Претпријатијата кои се насочени кон стратегија за диференцијација вообичаено имаат потреба од силни способности во делот на маркетингот, креативниот талент и репутацијата во однос на лидерството (Wheelen et al., 1989).

За да биде ефективна стратегијата, потрошувачот мора да биде убеден од уникатноста и вредноста на производите и услугите, без разлика дали тие се реални или само се учуваат како такви. Многу често како основа за диференцирање е вклучена супериорна услуга кон потрошувачите, специфични карактеристики на производите, комплетни линии на производи, производи или услуги изработени по мерка на потрошувачите, моментална достапност на делови, целосна доверба во производот, врвен квалитет на производите, детално знаење поврзано со производите и способноста да се изградат долгорочни, заемно корисни релации со потрошувачите. Ниеден потрошувач нема да купи производ и услуга кои нема да успеат да произведат одредена очекувана вредност, без разлика колкутаа вредност е реална. Во тој дел важи советот: „осигурајте се дека сте им соопштиле на вашите клиенти и потенцијални купувачи што е она што го разликува вашиот бизнис од другите“ (Phillips, 1996).

Стратегијата на диференцијација може да го намали ривалитетот во однос на конкурентите доколку купувачите се лојални на брендот на претпријатието. Успешната диференцијација може значително да ја намали преговарачката моќ на големите купувачи, бидејќи со оваа стратегија другите производи може да бидат помалку атрактивни, со што бизнисот истовремено се бори со заканите од супституирање на производот. Дополнително, диференцијацијата поставува одредени влезни бариери со помош на лојалноста на потрошувачите, што во основа е особено тешко да се надмине за новите играчи на пазарот.

Спроведувањето на стратегијата на диференцирање вклучува одредени ризици. Една од опасностите е обидувањето и настојувањето да се диференцираат производи и



услуги на основа на нешто кое не го зголемува остварувањето на успех или ги намалува трошоците на купувачите. Уште еден неуспех на оваа стратегија е преголемото диференцирање и менување на премногу работи, а со тоа цената на производите е надвор од опсегот на очекувањата на таргетираните потрошувачи. Понатаму, како ризик може да се наведе и фокусирањето само на физичките карактеристики на производот или услугата и со тоа игнорирање на многу важни психолошки фактори како што се: статус, престиж, имиџ и стил. За огромен број успешни претпријатија, психолошкиот фактор претставува клучен елемент во диференцирањето на сопствените производи и услуги од оние на конкурентите. Исто така, диференцирањето може да најде на проблеми од аспект на долгорочната одржливост. Секогаш постои ризикот дека клиентите можат да донесат одлука дека дополнително високата цена не е исплатлива. Во таа насока претпријатието непрекинато ќе се бори со многубројните обиди од страна на конкуренцијата за имитација. Така, бизнисот кој остварува успех преку стратегијата на диференцијација секогаш треба да настојува да ги одржи основите на кои ја базира својата диференцијација.

Малите бизниси во основа се многу поуспешни во преземање на оваа стратегија отколку стратегијата на водство во трошоците. Тоа, пред сè, е поради фактот дека стратегијата на диференцијација бара поголема креативност и способност отколку само едностраното гледање на трошоците. Успешната диференцијација овозможува заработка на солиден поврат на инвестицијата (Peng, 2006).

### 2.5.1.3 Стратегија на фокус

Во рамките на одредени пазари претпријатијата ја прифаќаат стратегијата на фокус, што подразбира приспособување на напорите за истите тие да се концентрираат на одреден таргетиран дел од пазарот. Стратегијата на фокусирање и остварување водство во фокусирање на одреден пазарен сегмент подразбира задоволување на потребите на одреден специфичен пазарен сегмент или т.н. ниша односно одреден специфичен дел од индустријата. Сегментот може да биде дефиниран во однос на географското подрачје, во однос на одреден вид клиент, или во однос на одредена линија на производство (Peng, 2006).

Во однос на широчината на фокусот може да се истакне дека истата таа е предмет на стратегиската одлука од страна на претпријатието; фокусираните претпријатија

вообичаено служат на еден определен уникатен дел на пазарот, кој се избегнува од страна на конкурентите кои се пошироко ориентирани. Стратегијата водство во фокусот препознава дека не се сите пазари хомогени. Во суштина, на секој пазар постојат голем број различни сегменти на клиенти, секој од нив со различни потреби, желби и карактеристики. Основната идеја на оваа стратегија е да се избере еден или повеќе сегменти, да се идентификуваат посебните потреби, желби и интереси. Стратегиите на фокус се градат на база на разликите во однос на пазарните сегменти. Со употребата на фокус-стратегии претприемачите се концентрираат на одреден сегмент на пазарот, а притоа не се оптоваруваат со тоа да пристапат кон целиот пазар. За да ги започнат активностите, малите бизниси често ги фокусираат своите ресурси на одредени деловни на пазарот, кои се доволно мали и со тоа се надвор од полето на интерес на големите играчи или, пак, бизнисот го гради својот пристап на сосема различен начин кој нема да наметне директен судир со конкуренцијата. Стратегијата на фокус определува пристап каде што претприемачите се обидуваат да се одбранат себеси од пазарните сили како што е конкуренцијата, преку таргетирање на специфичен пазарен сегмент (Moore et al., 2006).

Притоа, стратегијата може да биде имплементирана преку секој од елементите на миксот од маркетинг, како што се: цената, дизајнот на производот, услугите, пакувањето и сл. Стратегијата на фокус е посебно атрактивна за малите бизниси кои се обидуваат да го избегнат директниот судир или конкурирање со гигантите на индустријата, се додека се во фазата на градење на конкурентската предност. Со фокусирање на специјализиран пазар, одредени мали бизниси развиваат уникатна експертиза која води кон повисоки нивоа на вредност и услуги за клиентите, што во основа е одлично за бизнисот (Longenecker, 2008). Наместо да настојува да се опслужи целиот пазар, претпријатието едноставно се фокусира на одреден специфичен сегмент или дел, кој многу често од големите претпријатија може да биде занемарен или потценет.

Успешната стратегија на фокусирање зависи од способноста на малото претпријатие да ги идентификува променливите потребни за својата таргетирана група потрошувачи и да ги развие соодветните вештини за ним да им служи. Значи, сопственикот и сите во претпријатието мора да имаат соодветно разбирање за тоа како да се додаде вредност на производот или услугата вреднувана од страна на потрошувачот. Производите или услугите ги пресретнуваат потребите на потрошувачите во секоја фаза од суровина, па сè до производ за финална продажба. Стратегијата на фокусирање е идеална за малото претпријатие, кој често има недостиг на ресурси за да

допре и да настапи доволно конкурентно на поголемите пазари. Нивната цел е да им служат на тесни сегменти поефективно и ефикасно отколку нивните конкуренти кои се насочени на еден поширок пазар. Заедничките основи за изградба на стратегија на фокусирање вклучуваат таргетирање група потрошувачи со слични потреби и интереси или специјализирање на посебни производи или услуги, занемарувајќи ја притоа географската поделеност. Најуспешни во имплементирање на стратегијата на фокус се оние претпријатија што градат компаративна предност со концентрација на одредени делови на пазарот и услужување на истите подобро отколку кој било од конкурентите.

Во суштина, фокусот како стратегија може да биде повторно ориентиран кон остварување на најниски трошоци или диференцирање на производот на уникатен начин, при што креира одредена вредност, но само во одреден таргетиран сегмент на пазарот. Брза услуга, уникатен производ или услуга, супериорна услуга и удобност се важни предности за претпријатијата кои користат стратегија на фокусирање.

Придобивките од доминирањето во одреден сегмент можат да бидат огромни, но сепак имплементирањето на стратегијата на фокусирање носи и одредени ризици. Претпријатијата понекогаш мора да се борат за да заземат доволно голем удел во одреден мал пазар, сè со цел да бидат профитабилни. Пазарниот сегмент мора да биде доволно голем за претпријатието да генерира профит. Успешната стратегија на фокусирање носи одреден сегмент, постои опасност големите конкуренти да навлезат на пазарот и да го еродираат или да преземат контрола.

Значи, одбраната од амбициозните имитатори може да прерасне во проблем за бизнисот, а тоа е проследено и со големите трошоци кои се врзуваат за одржување на стратегијата на фокус. Понекогаш, претпријатието со успешна стратегија на фокусирање станува недоволно концентрирано поради преголемиот успех и се обидува да се насочи и кон одредени други подрачја на работењето. Со тоа што се оддалечува од сопствената основна стратегија, ја губи својата конкурентска острина и се доведува до ризична позиција на збунување или отуѓување на сопствените клиенти. Со заматувањето на сопствениот имиџ кај клиентите, претпријатието се поставува во опасна позиција на губење на сопствениот идентитет. Стратегиите на фокусирање можат да бидат имплементирани на следниве неколку начини (Longenecker, 2008):

- Ограничување на фокусот на поединечна подгрупа клиенти;
- Нагласување на одреден производ или услуга;
- Концентрирање на супериорност во однос на производите или услугите;

- Ограничување на пазарот на одреден географски регион.

Голем дел од претприемачите посебно се фокусираат на одредени помали сегменти на пазарот и нивните креативни напори прикажуваат како овие стратегии во основа функционираат во малите бизниси. Селектирањето на одреден специјализиран пазар, се разбира, не е единствената можна стратегија за малото претпријатие. Сепак, потребно е уште еднаш да се истакне дека стратегиите се многу популарни, бидејќи им дозволуваат на малите фирми да оперираат во еден т.н. јаз што постои помеѓу големите претпријатија. Доколку малите фирми изберат да се натпреваруваат рамо до рамо со другите претпријатија, особено ако тие се големи, мора да се подготвени да се разликуваат од другите на одреден начин, сè со цел да станат одржливи конкуренти.

Бизнисите кои усвојуваат стратегија на фокус се движат по тенка линија на одржување на одреден заштитен пазар и привлекување на конкуренцијата. Доколку бизнис-потфатот е успешен, претприемачите треба да се подготвени за соочување со конкуренцијата.

Според Michael Porter, сегментираниот пазар може да се намали или да се стесни во следниве околности (Porter, Chandler, 1985):

- Стратегијата на фокус е имитирана;
- Таргетираниот сегмент станува структурно неатрактивен поради тоа што структурата еродира или едноставно поради тоа што побарувачката едноставно исчезнува;
- Таргетираниот сегмент многу малку се диференцира од преостанатите сегменти;
- Новите претпријатија воведуваат нови субсегменти/подотсеци во индустријата.

Ниеден стратегиски план не е целосен сè додека не се реализира и практично имплементира. Претприемачите мора да ги претворат своите стратегиски залагања во оперативни планови кои ќе ги водат нивните претпријатија на дневна основа и ќе станат видлив, активен дел од нивните бизниси. Малите бизниси не можат да остварат придобивки од стратегиските планови кои стојат некаде запишани, а немаат практична имплементација.

## 2.6 ПРИСТАПИ И СТРАТЕГИИ ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА РАСТОТ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Стратегијата на малото претпријатие во најголема мера е поврзана со идејата и активностите кои објаснуваат на кој начин претпријатието ќе оствари профит (Katz, Green, 2011). За остварување на растот во малите бизниси покрај веќе наведените аспекти, треба да се истакнат и стратегиите кои го овозможуваат растот. Стратегијата за раст најчесто се поврзува со стратегискиот план формулиран и имплементиран за проширување на бизнисот на претпријатието. За малите бизниси посебно значење имаат плановите за растот, поради тоа што бизнисот е под огромно влијание, дури и во однос на најмалите промени кои настануваат на пазарот.

Пред поставувањето стратегии за раст на малото претпријатие, во однос на различните стратегиски опции треба да се земат предвид следниве аспекти (Wilson, Bates, 2003):

- Идентификување на сите делови на бизнисот кои е потребно да се инволвираат пред да се навлезе во новите пазари или да се развијат нови производи.
- Отвореност кон исклучителни можности за раст на пазари кои не биле сериозно земени предвид.

Под поимот *стратегии за раст* се подразбираат целосните планови и тактики кои претпријатието може да ги следи со намера да стане големо и успешно (*Encyclopedia of small business*, 2011, pp. 636–639). Во основа, стратегиите за раст инволвираат зголемување на големината и опсегот на тековното работење (Schermmerhorn, 2012). Постои голема разновидност во однос на стратегиите за раст што им стојат на располагање на сите видови бизниси, без оглед на големината. Овие пристапи во основа се фокусираат и на интерните чекори коишто треба да се преземат, а истовремено надворешните активности се потребни за преживување на конкурентното окружување. Стратегиите за раст во основа имаат цел да ја подобрат конкурентноста на претпријатието во однос на моменталните пазари и сектори, иако одредени влегуваат во делот на нови сегменти и со тоа го прошируваат фокусот на бизнисот.

За малото претпријатие стратегиите за раст претставуваат патоказ за тоа како ќе се донесат одлуките во однос на алокацијата на ресурсите заради остварување на целите за раст на претпријатието (Thakor, 2011). Во основа, стратегиите на растот кај малите

бизнис-ентитети можат да се поделат во две категории: интерни стратегии на раст и екстерни стратегии на раст (Barringer, Ireland, 2012). Притоа, интерните стратегии на растот ги подрзабираат напорите преземени внатре во претпријатието, додека екстерните стратегии на растот се насочуваат повеќе кон формирање односи со трети лица. Според истражувањата, интерните стратегии за раст се насочени кон зголемувањето на пазарниот удел во однос на постојниот бизнис, додека екстерните се повеќе инволвирани во хоризонталната интеграција преку која се остварува евентуално истиот резултат, т.е. зголемување на пазарниот удел. Кај интерните стратегии се појавува интерно генерираниот раст, кој може да се сретне во литературата и под поимот органски раст. Кај органскиот раст планирано е бавно зголемување на големината и ресурсите на претпријатието. претпријатието може да расте интерно со реинвестирање на профитот секоја година, што вообичаено подразбира и води кон раст во производството и прометот на продажбата. Во основа, може да се истакне дека интерниот раст може да настане врз две основи, а тоа е преку зголемување на продажбата или преку воведување на нови производи. Интерниот раст е бавен и инволвира компаративно помалку промени во постојната организациска структура. Бидејќи интерниот раст како процес е доста бавен, тој многу лесно може да биде испланиран и управуван. Во однос на интерните стратегии на раст, во литературата најчесто се спомнуваат следниве: развојот на нови производи, стратегиите поврзани со други производи и интернационалната меѓународната експанзија (Barringer, Ireland, 2012).

Од друга страна, пак, екстерниот раст кој може да се нарече уште и неоргански раст, може да се оствари преку екстерни ентитети и процеси како што се: мерџерите и аквизициите, како и заедничките инвестиции. Екстерниот раст и стратегиите за неговото остварување подразбираат вообичаено брз, отворен пристап кон растот во споредба со интерно ориентираниот раст. За него може да се рече дека често претставува поврзувачка алка помеѓу одредени мали и големи бизниси. Во рамките на екстерните стратегии за раст се вбројуваат, општо кажано, во прв ред мерџерите и аквизициите, понатаму лиценцирањето, франшизите, стратегиските алијанси и заедничките вложувања (Barringer, Ireland, 2012).

Растот е природна, посакувана последица од работењето. Тој вклучува конвергенција на амбициите, намерите и компетенциите на сопственикот/менаџерот, потоа на интерните организациски фактори, специфичните ресурси и инфраструктура во однос на регионот и екстерните односи и поврзаности на самиот бизнис (Storey, 1994).

Нема сомнеж дека наведените аспекти влијаат врз секој мал бизнис индивидуално во однос на неговата ориентација кон растот. Во табелата 2.4 во продолжение се сумирани факторите кои го поттикнуваат растот и оние што од друга страна го забавуваат или спречуваат растот.

**Табела 2.4. Фактори за кои го поттикнуваат и спречуваат растот**

Фактори за растот		Фактори кои го инхибираат растот
<b>Намера</b>	Демографски варијабли Лични карактеристики Вредности и верувања	Недостаток на амбиција и визија Пристап кон бизнисот како кон хоби Квалитет на протекционизам кон животниот стил Зрела позиција во однос на животниот стил
<b>Способност</b>	Едукативно ниво Знаење во однос на различните домени на бизнис Перцепција/суштинска компетенција на сопствениците-менаџерите Раст на потенцијалните производи, средства и објекти Легален формат на бизнисот	Ограничени менаџерски способности Ограничена база на вештини Ограничувања во однос на физичката експанзија/производство Организациската структура резултира во недостаток на време и ресурси.
<b>Можност</b>	Пазарни услови Пристап кон финансии Регулативи во однос на јавниот сектор Пазарот на работна сила	Слаба позиција на моќ во рамките на самата индустрија и пазарите Висока зависност од надворешни влијанија Негативни финансиски или економски услови Бескорисен пристап од страна на локалната власт во однос на развој на бизнисот Ограничувачки владини регулативи и комуникации

Извор: Burke, G.I., Jarratt, D.G., (2000), “The influence of information and advice on strategy definition in small and medium enterprises (SMEs)“, in: Proceedings of the 45th International Conference on Small Business World Conference, ICSB, Taipei, pp. 7–10.

Во основа, голем дел од аналитичарите предлагаат дека растот не претставува феномен сам за себе, ниту пак резултат на среќа, туку е резултат на јасни, позитивно насочени бизнис-намери и акции од страна на сопственикот, насочени од убедувањата дека сопственикот-менаџер може да ги произведе саканите аутпути (Gray, 2000). Во однос на растот на малите бизниси, треба да се истакне дека во најголем дел од случаите се под влијание на индивидуалноста на личноста, опортунизмот или инстинктивниот

пристап (Burke, Jarratt, 2000). Во тој контекст треба да се диференцираат намерата, способноста и опортунизмот за остварување раст. Така, факторите кои се поттикнувачки во однос на растот, укажуваат на зависност од личната проценка на сопственикот-менаџер на малото претпријатие за намерите, способностите и можностите во контекст на компетенциите на самото претпријатие.

Растот на бизнисот може да се сретне во неколку форми, иако тоа не значи дека ќе се најде на сите одеднаш. Тој може да се уочи во рамките на приходите, вкупната продажба, бројот на потрошувачите, бројот на вработени, производите кои се нудат и потребните просторни услови кои треба да се обезбедат за да функционира бизнисот. Треба да се очекува и планира истиот заедно со развојот на бизнисот, но не треба да наметнува одредена крајна дестинација сама за себе.

Со прогресот на претпријатието кон еден одржлив раст, ангажирањето на квалитетни кадри може да стане приоритет и да се наметне потреба од формализација на организациската структура, вклучувајќи го притоа и зголеменото делегирање на менаџерските одговорности. Потребна е поголема контрола на секојдневните активности од една страна и врз финансиите од друга страна, како и способноста да се идентификуваат и воедно да се реагира на можностите за развој, заедно со поформализиран пристап во однос на планирањето и набљудувањето на активностите и процена на акциите на конкурентите.

Стратегиите за раст претставуваат насоки за малите бизниси да се спротивстават на пречките и да остварат одржлива експанзија во подолг временски период. Извршните менаџери и академските истражувачи се согласни околу тоа дека постоењето на стратегија која исцртува како ќе се одвива растот на претпријатието е еден од критичните фактори за успех на кое било претпријатие. Постојат одреден број докажани стратегии, кои се достапни за бизнисите од сите големини за остварување на поставените цели.

Кога се зборува за стратегиските алтернативи на растот, во литературата се наведуваат четири основни стратегии од кои може да избере претпријатието (Ansoff, 1957): *пенетрација на пазарот, развој на пазарот, развој на производи или диверзификација*. Стратегијата на раст овозможува зголемување на продажбата, учество на пазарот и профитот преку концентрација и диверзификација (Шуклев, Дракулевски, 2001). Притоа, може да се увиди дека во рамките на овие согледувања стратегиите на концентрација и диверзификација се истакнуваат во контекст на остварувањето на растот на претпријатието. Претпријатието кое ја прифаќа диверзификација како дел од



планираниот пристап во однос на растот, презема задача на континуирано мерење и споредување на предностите на четири алтернативи, прво избор на една комбинација, а потоа на друга, во зависност од специфичните околности во рамките на планот за долгорочен развој (Ansoff, 1957).

Растот како посакувана категорија во рамките на малото претпријатие најчесто може да се појави преку диверзификација и во таа насока може да се квалификува со следниве активности:

- Зголемување на продажбата на постојните производи на постојните пазари;
- Нови производи на постојните пазари;
- Постојни производи на новите пазари;
- Нови производи на новите пазари.

Во фундаменталното дело (Ansoff, 1957), развиена е одредена рамка за генерирање алтернативи во однос на стратегискиот правец на организацијата, преку поставувањето на опции ориентирани истовремено кон пазарот и производот. Опциите кои се генерираат служат за да ги поддржат целите на растот. Потенцијални можности за раст се формираат со комбинирање на постојните и новите производи/услуги и постојните и новите пазари. Опциите кои се презентирани во матрицата што следува појаснува четири стратегиски алтернативи. Тие четири стратегиски алтернативи подразбираат: пенетрација на пазарот, развој на производот, развој на пазарот и диверзификација, прикажани во табела 2.5. Притоа може да се види ориентацијата во однос на производот и пазарот кај наведените стратегиски опции, односно дали одредена стратегиска опција повеќе е ориентирана кон постојните пазари или кон нови, истовремено определувајќи ја ориентираноста кон постојните производи и новите производи.

Пенетрацијата на пазарот се фокусира на постојните производи во рамките на постојните пазари. Во таа насока, основачот односно претприемачот се обидува да пробие до својот производ и својот пазар подлабоко со поттикнување на постојните клиенти да купуваат повеќе од постојните производи (Hisrich et al., 2010).

**Табела 2.5. Стратегиски опции за остварување раст преку ориентација кон производот и пазарот**

	Постојните производи	Нови производи
Постојни пазари	Пенетрација на пазарот	Развој на производот
Нови пазари	Развој на пазарот	Диверзификација

Извор: Ansoff, H.I., (1957), "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, Vol.35, No.5, p.115.

Стратегиите за развој на пазарот подразбираат продажба на постојните производи кон нови групи потрошувачи. Развојот на нови производи за остварување на растот вклучува развој и продажба на нови производи на луѓето што веќе ги купуваат постојните производи на претпријатието (Hisrich et al., 2010). Стратегијата на диверзификација подразбира продажба на новите производи на нови пазари.

Во случајот кога дискусијата е насочена кон растот, кај малите бизниси во голема мера се применува пристапот што може да се карактеризира како пазарно-ориентиран. Во таа насока се размислувањата за растот на продажбата на производите или услугите, а кога се фокусира стратегијата на пласманот на производите и на производствениот циклус воопшто, најчесто се смета дека станува збор за еден маркетиншки пристап.

Постојат, се разбира, и други автори (McFarland, 2009), кои ги групираат стратегиите според степенот на ризик, па така помалку ризичните во основа припаѓаат во делот на „интензивен раст“, што подразбира продажба на повеќе производи на постојните клиенти или развојот на нови производи за нови клиенти. Од друга страна „интегративните стратегии за раст“ се базираат на преземања, кои подразбираат поголем ризик, но и поголема награда. Уште една ризична категорија во овој контекст се однесува на диверзификацијата, каде што претпријатието купува други претпријатија кои не се поврзани со основниот бизнис.

Во основа бизнисот треба да се насочи кон стратегија за раст која дава најдобри резултати, но истовремено најниско ниво на ризик и напор. Во тој правец, претпријатијата во почетокот треба да размислуваат за помалку ризични стратегии и да работат во насока на искачување по нагорните скалила со поголеми настојувања за остварување раст (McFarland, 2009). Исто така, им се советува на претпријатијата, односно на нивните лидери, да одржат флексибилност во однос на модифицирање на нивните планови како што се менуваат условите.

Во литературата се јавуваа различни квалификации во однос на тоа што подразбираат стратегиите на растот. Не постои секогаш консензус на раст, додека некои тврдат дека малото претпријатие е премногу мал ентитет за да прифати сериозност во поставувањето и спроведувањето на одредени стратегии, други тврдат дека доволна ориентација се генеричките стратегии како ориентација и база за остварување конкурентска предност, а трети, пак, го врзуваат растот со стратегиите на Ansoff, кои во најголема мера се занимаваат со остварување раст преку различните опции што произлегуваат од односот производ - пазар, наведени претходно. Сите се наведени во

еден вид сумарен преглед на сите оние стратегии што се спомнуваат на некој начин во поглед на растот низ литературата, притоа можат многу често можат да бидат различно групирани, но во основа се исти. Сепак, во продолжение е прикажан преглед на стратегиите кои може да се следат во правец на остварување раст на претпријатијата (*Encyclopedia of small business*, 2011):

- Пенетрација на пазарот;
- Развој на пазарот;
- Развој на производ/услуга;
- Диверзификација;
- Интеграција;
- Зголемување на квалитетот или фреквенцијата на употреба на производите/услугите;
- Алијанси/заеднички вложувања;
- Хоризонтална интеграција;
- Вертикална интеграција;
- Алтернативни канали, пронаоѓање на нови маркетинг-платформи за пристапување на потрошувачите;
- Комбинирана стратегија.

Извор : *Encyclopedia of small business*, (2011), Gale, Detroit, p.636.

Поимот *интеграција* претставува стратегија базирана на преземање на друго претпријатие со намера да се понудат нови производи или да се навлезе во нови пазари. Имено, таа може да се јави во вид на хоризонтална или вертикална интеграција. Хоризонталната интеграција е стратегија базирана на преземање каде што претпријатието купува друго претпријатие што е инволвирано во постојниот деловен сегмент. Вертикалната интеграција претставува стратегија на претпријатието за проширување на својата улога во постојниот синџир на снабдување во индустријата. Овие две веќе беа наведени во рамките на екстерните стратегии за остварување раст, но не е редок случајот да се издвојуваат, бидејќи станува збор за инволвирање во подрачја кои се блиски со индустријата на претпријатието. Од друга страна, зголемувањето на квалитетот или фреквенцијата на употреба на производите/услугите, која во продолжение ќе биде пошироко дискутирана, како стратегија подразбира одредени тактики какви што се честото наградување или враќање кон старите потрошувачи, или пронаоѓање начини за остварување на поголема продажба на постојните потрошувачи, што во основа спаѓа во делот на интерните стратегии.

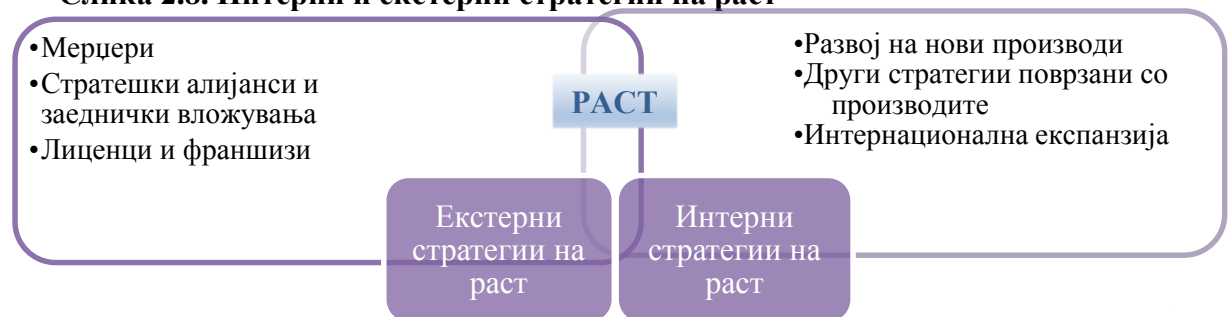
Понатаму, се јавуваат и одредени алтернативни канали кои подразбираат пронаоѓање на нови маркетинг-платформи за привлекување на потрошувачите и силно се поврзани со пазарната ориентација на малото претпријатие. Секако, голем дел од

стратегииите можат да се приспособат и зависно од ситуацијата да се јават во вид на комбинирана стратегија, која повикува кон спојување на две или повеќе индивидуални стратегии во една сеопфатна стратегија. Во таа смисла, голем дел од претпријатијата ги комбинираат стратегиите за да можат да ги остварат своите цели во однос на растот.

Бизнисот во однос на своето работење ако проектира скромни и остварливи стапки на раст, земајќи ги предвид постојните ресурсни ограничувања, тогаш насоката е кон природниот *органски* уште наречен *интерен* раст, надополнет во разумни граници со нови ресурси, сè со цел да се изградат компетенции во клучните подрачја. Притоа, интерниот раст ги остварува целите на еден континуиран релативно умерен начин. Односите кои произлегуваат во однос на интерните и екстерните стратегии на раст се прикажани во слика 2.8, при што се издвоени оние што интерно во согласност со интерните карактеристики на претпријатието го овозможуваат растот, а наспроти нив се екстерните стратегии кои во согласност со екстерните можности креираат подлога за раст.

Како интерни стратегии за овозможување раст најчесто се појавуваат претходно наведените стратегии на Ansoff, поврзани со пазарнатата ориентација односно пристапот кон производите и пазарите на претпријатието. Од друга страна екстерните стратегии за раст генерираат можности за раст кои се врзани со претпријатија и активности надвор од претпријатието. Тоа може да бидат пред сè франшизите и лиценците, а секако и стратешките алијанси и мерџерите. Притоа франшизата нуди можности за брз раст на постојните бизниси и релативно низок ризик за започнување со мал бизнис (Thompson, 2005).

**Слика 2.8. Интерни и екстерни стратегии на раст**



Извор: Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Global Edition, Pearson Education Limited, Harlow, p. 489. Wilson, P., Bates, S., (2003), *The essential guide to managing small business growth*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, p.38.

Од друга страна, пак, успехот на брзиот раст, кој неколкупати веќе беше наметнат во дискусијата, зависи од колку ефективно и ефикасно организацијата функционира во моментот и дали поставената структура функционира соодветно. Во основа, брзиот раст често се поврзува со екстерниот раст и инволвирањето во различни типови аквизиции, мерцери или заеднички вложувања.

Во рамките на стратегиите за остварување раст треба да се истакне дека малите претпријатија се борат за опстанокот на претпријатието и не е редок случајот да немаат структуриран пристап. Според тоа, решаваат како да пристапат на пазарот заради привлекување на нови потрошувачи на постојните производи или услуги кои веќе ги нудат, потоа бараат начини за зголемување на продажбата преку приспособување или воведување на нови производи или услуги во работењето, или, пак, се насочуваат да го скратат времето на повторната употреба за производот или услугата, со што бараат начини да остварат раст преку зголемување на фреквенцијата на продажбата.

Според одредени аналитичари, постојат три основни алтернативи за претпријатијата кои сакаат да остварат раст (Biggs, 2013):

- Привлекување на нови потрошувачи;
- Зголемување на продажбата;
- Зголемување на фреквенцијата на продажбата.

Имено, наведените пристапи интегрираат голем дел од веќе наведените стратегии за раст. Сепак, малото претпријатие се обидува да ги поедностави работите во таа насока, со идејата дека растот се остварува со зголемување на продажбата, основниот интерес е насочен кон зголемување на обемот на аутпутот односно прометот што го остварува бизнисот. Најнапред, логичен е обидот да се привлечат нови потрошувачи надвор од постојните и да се зголеми продажбата, а и да се зголеми фреквенцијата на продажбата.

### 2.6.1. Привлекување на нови потрошувачи

Претпријатијата за да можат да остваруваат раст се борат континуирано да привлечат нови потрошувачи. За да се зголеми бројот на клиентите, односно потрошувачите треба да се допре до новите потрошувачи, а тоа вообичаено подразбира *развивање на нова понуда*.

Во идеални услови најдобро е да се искористи постојната понуда за да се навлезе во нови пазари или да се прошири опсегот во постојниот пазар. Клучните аспекти што треба да ги согледа малото претпријатие за да се зголеми бројот на потрошувачите, најчесто се однесуваат на самиот производ. Поконкретно, треба да се осознае кои се оние што имаат вистинска потреба од производот/услугата и дали таа ги пресретнува потребите на начин на кој им заштедува пари на клиентите или им дава дополнителна вредност. Подоброто осознавање на самиот производ/услуга, кој го нуди малото претпријатие и потребите кои ги задоволува претставува основа за соодветна пазарна анализа. Тоа, пак, од своја страна овозможува генерирање на поголем обем на продажба.

Според искажувањата на Ansoff и матрицата прикажана претходно, алтернативите за привлекување на новите потрошувачи се: **развојот на нови производи и диверзификацијата.**

**Развојот на нови производи** како стратегија инволвира развој на оние производи што ќе се продаваат во постојните пазари (Richardson, Evans, 2007). Ваквиот пристап не е насочен кон зголемување на приходите и профитабилноста на претпријатието.

Стратегијата за развој на производи ја задржува постојната мисија и развива производи со нови и различни карактеристики, што ќе го подобрат извршувањето во насока на мисијата (Ansoff, 1957). Во основа, развојот на производот подразбира модернизирање на производите/услугите во делот на факторите кои се поврзани со квалитетот и извршувањето (Hannagan, 2002). Ваквиот пристап поттикнува раст преку поединечен, инкрементален развој на нови производи/услуги (Wilson, Bates, 2003). За ваквата стратегија потребно е соодветно познавање на новите потреби на постојните потрошувачи, па во согласност со тоа да се квантифицираат трошоците за развој на новите производи, сепак во зависност од видот на бизнисот. Ваквиот пристап наметнува соодветно познавање на просечниот животен циклус на производот, во однос на бизнисот во кој дејствува малото претпријатие. Притоа, треба да се земе предвид високата стапка на неуспех на новите производи и ризикот поврзан со воведувањето на нови производи. Колку повеќе е насочено претпријатието кон целосни иновации, толку е поголем ризикот за целосниот успех на претпријатието (Wilson, Bates, 2003). Малите бизниси во најголем дел се насочени кон имитирање, па доколку се насочи кон оваа стратегија, бизнисот треба да поседува соодветен иновативен потенцијал. Во одредени индустрии производите можат да бидат патентирани и на тој начин бизнисите можат да

се заштитат во однос на конкуренцијата во одреден временски период. Успешните нови производи можат да обезбедат доволен прилив на готовина од кој се финансираат активностите на претпријатието и се обезбедуваат ресурси за поддршка на развојот на дополнителни нови производи.

Во однос на ефективниот развој на новите производи или услуги треба да се имаат предвид следниве аспекти (Barringer, Ireland, 2012):

- **Откривање на потребите и нивно задоволување.** Успехот на новите производи во најголема мера е детерминиран од самата потреба, притоа сатуираните пазари треба да се избегнуваат.
- **Развој на производите коишто додаваат вредност.** Како дополнување на претходно наведените потреби, исто така, доколку производот обезбедува дополнителна вредност за потрошувачите, успехот е загарантиран.
- **Соодветно поставување на квалитетот и цената.** Потребен е одреден баланс помеѓу квалитетот и цената, во спротивно доколку не постои соодветна компатибилност, производот може да доживее драматичен неуспех.
- **Фокусирање на специфичен таргетиран пазар.** Фокусирањето овозможува одредена посветеност од страна на претпријатието во целиот процес на развој и лансирање на производот на пазарот. Имено, ако се овозможи соодветно таргерирање, тогаш насочените активности во однос на промоцијата и дистрибуцијата ќе ги дадат посакуваните резултати.

**Диверзификацијата** е последната алтернатива која е истовремено и најкомплексна алтернатива. Продажбата на нови производи/услуги во постојните и новите пазари (Wilson, Bates, 2003), подразбира производство на една целосно нова алтернатива за нови пазари. Диверзификацијата повикува на истовремено напуштање на постојната производствена линија и постојната пазарна структура (Ansoff, 1957). Според тоа, оваа стратегија во основа претставува непознат терен и во однос на пазарот и во однос на производот. Стратегијата на диверзификација овозможува експандиција преку навлегување во нови подрачја на бизнисот (Schermerhorn, 2012). Од ова може да се заклучи дека оваа стратегија подразбира и релативно најголем ризик за претпријатието и не се базира на постојните компетенции на претпријатието. Сосема логично е ваквиот потфат да подразбира значително поголем ризик, бидејќи претпријатието треба да се придвижи кон нови пазарни сегменти, каде што е голема веројатноста дека

претпријатието поседува значително помала компетентност. Посебно ова треба да се има предвид кога станува збор за малото претпријатие, бидејќи одлуката да се премине кон диверзифицирање на деловните активности може да биде фатална за претпријатието и неуспехот да доведе до затворање на бизнисот, па дури и финансиски колапс на сопственикот. За соодветно спроведување на оваа стратегија, потребни се соодветни познавања и искуства во делот на продажбата, маркетингот и во основа спроведувањето на сите оперативни активности. Потребен е соодветен ангажман во однос на развојот на новиот производ и воедно соодветно поставување и менаџирање на синџирот на снабдување, што истовремено треба да биде синхронизирано со маркетингот и продажбата. За успешното воведување и спроведување на ваквата стратегија се наметнува потребата за поставување на соодветни сценарија и согледување на потенцијалните проблеми. За да се намали ризикот, претпријатието може да се насочи кон т.н. поврзана диверзификација, која може да се сретне и како концентрична диверзификација.

Сепак, треба да се истакне дека придвижувањето кон нови подрачја на работа преку диверзификацијата на активностите, земајќи ги предвид ограничените ресурси во малите претпријатија, е високоризичен потфат и ретко исплатлив во очите на малите бизниси. Во однос на самата диверзификација во литературата се разликуваат неколку видови, кои во делото на Ansoff се нарекуваат уште и можности за диверзификација: хоризонтална, вертикална и латерална диверзификација.

Во однос на диверзификацијата често се насочува анализата кон тоа во кој домен и на кој начин таа да се спроведе, при што посебно се зема предвид синџирот на вредности. Притоа, вертикалната диверзификација подразбира проширување на активностите односно производство на компоненти, делови и материјали. Вертикалната диверзификација подразбира воведување на нови производи кои не придонесуваат кон постојните производствени линии на ниеден начин, не се грижи за мисијата на претпријатието, која лежи во знаењето на претпријатието, во нејзиното искуство во делот на технологијата, финансиите и маркетингот (Ansoff, 1957). Доколку фокусот е насочен кон производителот, можностите за раст се наоѓаат во делот на интеграцијата наназад, односно чекор назад во синџирот на вредности во насока на суровините (Hisrich et al., 2010). На пример, производителот не набавува одредени суровини, туку почнува самиот да ги произведува и да се јавува како продавач за истите тие суровини. Од друга страна,



доколку се интегрира напред, значи дека ќе се направи исчекор во синцирот на вредности во насока на клиентите, односно одреден производител може да се јави и како производител и како продавач на крајните добра.

Латералната диверзификација, која во одредена литература се среќава и како конгломератска диверзификација, подразбира придвижување на активностите на претпријатието надвор од границите на индустријата во која припаѓа претпријатието. Тоа отвора голем број можности за претпријатието, при што таа може да навлезе преку латералната диверзификација во сосема нови подрачја на работа.

### 2.6.2. Зголемување на продажбата

По дефиниција зголемувањето на бројот на единици продадени настанува преку зголемувањето на бројот на потрошувачи и фреквенцијата на продажба. Сепак, можно е да се зголеми бројот на единици продадени преку осознавање како да се додаде вредност на услугите и производите кои се нудат. Доколку малото претпријатие има желба да продаде повеќе производи или да фактурира повеќе работни часови, бизнисот треба да обезбеди бенефиција или решенија на одреден проблем што ќе ја засили врската со потрошувачите. Ако бизнисот континуирано се стреми кон тоа да ја зголеми вредноста во односите со потрошувачите, тогаш треба целосно да спознае на кој начин неговите потрошувачи ја интерпретираат, дефинираат и ја квантифицираат вредноста која ја добиваат од неговите производи или услуги. Ова посебно се однесува на малите бизниси, бидејќи истите тие имаат ограничени ресурси во поглед на пазарната анализа. Оттаму, треба да се применат најпрво оние знаења и информации што веќе ги имаат, бидејќи токму тие можат да имаат огромно влијание врз целокупниот раст на бизнисот.

Во рамките на оваа стратегија веќе беше истакнато дека како пристапи се подразбираат искористувањето на постојните производи/услуги во однос на пазарот. Во литературата, зголемувањето на продажбата на постојните производи на постојните пазари се поврзува многу често со **пенетрацијата на пазарот**. Под поимот пенетрација на пазарот се подразбира напорот за зголемување на продажбата на претпријатието, без притоа да се напушти оригиналната пазарна стратегија (Ansoff, 1957). Пенетрацијата на пазарот инволвира зголемување на продажбата на постојните корисници или наоѓање на нови потрошувачи на истиот пазар (Hannagan, 2002). Имено, пенетрацијата на пазарот подразбира една пазарно-ориентирана стратегија, која ѝ овозможува на претпријатието

да се прошири, без притоа да излезе надвор од своите постојни производи или услуги. Ги инволвира постојните потрошувачи во обидот да ги поттикне да купат повеќе од производот, а новите потрошувачи во обидот да ги претвори во трајни потрошувачи. Оттаму, претпријатијата бараат нови сегменти на пазарот, нови географски подрачја и нови употребни вредности за самиот производ. претпријатието се стреми да ги подобри пазарните перформанси преку зголемување на обемот на продажбата кон постојните потрошувачи или преку наоѓање на нови потрошувачи за постојните производи. Стратегијата на пенетрација на пазарот вклучува активности во насока на зголемување на продажбата на производот/услугата преку зголемување на маркетиншките напори или преку зголемување на производната ефикасност и производствениот капацитет. Зголемувањето на пазарниот удел во однос на производот вообичаено се постигнува со зголемување на рекламирањето, обезбедување на продажни промоции, намалување на цените, зголемување на работната сила во делот на продажбата или зголемување на активностите на претпријатието поврзани со социјалните медиуми (Barringer, Ireland, 2012).

Истакнато беше дека пенетрацијата на пазарот исто така може да биде постигната преку зголемување на капацитетот или ефикасноста, што во основа му овозможува на претпријатието да оствари поголем обем на производи или услуги за пласман на пазарот. Во делот на производствените капацитети ова подразбира зголемувањето на капацитетот што може да се јави преку зголемување на самата фабрика и опрема или преку предавање на одреден дел од процесот на надворешни субјекти, што во основа е „outsourcing“.

Во реалноста овој пристап се насочува кон намалување на трошоците, нема преземање на премногу активности, промените се доста скромни со минорна експанзија преку новите потрошувачи. Доколку бизнисот доволно добро го познава својот пазар, обезбедувањето на дополнителни потрошувачи нема да биде премногу скапо, ниту, пак, ќе се наметнат големи трошоци за развојот на производствената линија (Wilson and Bates, 2003). Очигледно, пристапот на пенетрација на пазарот е најатрактивната стратегиска опција за сите бизниси, освен кога постојат силни причини коишто влијаат врз конкретната ситуација. Оваа стратегиска алтернатива е посебно применлива во малите бизниси кои ги концентрираат своите напори на посебни пазарни сегменти (Thompson, 2005).

Зголемувањето на продажбата може да се оствари и со **подобрување на постојните производи и услуги**. Притоа, малото претпријатие многу лесно може да го поттикне зголемувањето на продажбата на пазарот преку: подобрување на квалитетот, промени во однос на димензиите, промени соодветни во однос на удобноста за примена, зголемување на трајноста или едноставно приспособувањето во согласност со последните придвижувања на пазарот (Barringer, Ireland, 2012). Во таа смисла, самиот процес на подобрување на производите/услугите подразбира соодветно влијание врз односот квалитет - цена.

Можноста да се зголеми продажбата и приходите на бизнисот можат да бидат поддржани преку **географска експанзија на претпријатието**. Имено, голем број бизниси со едноставен извоз во соседните земји или регионално остваруваат раст. Во основа, оваа стратегија е многу присутна во делот на трговијата и формирањето на трговските мрежи. Успехот на претпријатието преку географска експанзија е проследена со следниве активности (Barringer, Ireland, 2012): најпрво, успешни перформанси на иницијалната локација, остварување на соодветен легитимитет на бизнис-концептот во рамките на локациите каде што се реализира иницијално експанзијата, и да не се врши изолација на локацијата каде што се врши експанзија.

Во однос на географската експанзија треба да се напомене дека бизнисот најчесто започнува со директниот извоз, па потоа постепено со развојот на претпријатието се инволвира во посложени активности, како што се: развојот на дистрибутивните канали, лиценцирање, франшизи, „клуч на рака“ договори, па дури и подружници, филијали во целосна сопственост на претпријатието.

Производите можат да добијат одредена атрактивност на пазарот и преку т.н. стратегија на **проширување на производствената линија**. Притоа, претпријатието кое ја имплементира ваквата стратегија вклучува подготовка на дополнителни верзии на производот, така што ќе стане попривлечен за различна категорија клиенти и, исто така, продажба на постојните производи на постојните клиенти (Barringer, Ireland, 2012). Имено, ваквата стратегија му овозможува на бизнисот еден постоен производ да го прошири во неколку производи, без притоа да предизвика значајно зголемување на трошоците. По однос на ваквиот пристап бизнисите најчесто започнуваат со еден производ што добро го пласираат на пазарот, па потоа се прошируваат во различни подрачја. Треба да се истакне дека ваквата стратегија може да се вклучи и во рамките на

претходниот дел поврзан со привлекувањето на новите потрошувачи. Често, ваквите активности можат да бидат поврзани и со стратегиите спомнати под поимите диверзификација; ова зависи, пред сè, од нивото на проширувањата кои се прават во рамките на производствената линија.

### 2.6.3. Зголемена фреквенција на продажбата

Покрај веќе наведените пристапи на остварување на растот, претпријатието без воведување на одредени радикални промени може да ја прошири фреквенцијата на продажбата со што ќе се зголеми вкупниот квантитет на продажбата, а со тоа и самите приходи за претпријатието. Најбрзиот начин за зголемување на фреквенцијата на продавање на производите/услугите е преку максималното олеснување на пристапноста за потрошувачите. Друг начин е преку креирање на дополнителна вредност за потрошувачите и, се разбира, градење лојалност од страна на потрошувачите. Ако малото претпријатие овозможи потрошувачите полесно да купуваат од него во споредба со конкуренцијата, тогаш се разбира дека тој ќе остварува поголеми приходи. Имено, ова е базирано на претпоставката дека самиот производ има соодветен или супериорен квалитет во однос на конкуренцијата. Како што веќе беше наведено во рамките на претходната анализа, бизнисот има можност да преземе активности кои без поголем ангажман на ресурсите би можеле да резултираат со зголемување на приходите на претпријатието. На тој начин, преку одредени активности наведени во делот на **пенетрација на пазарот или развој на пазарот** би можело да се дојде до зголемена фреквенција на продажбата. Притоа, претпријатијата во оваа насока преземаат различни активности во делот на маркетингот и пакувањето на производот. Во таа смисла, подобрувањето на постојните производи/услуги и активностите, кои веќе беа напосметани, можат да влијаат позитивно врз зголемувањето на фреквенцијата на употреба, а во основа крајно тоа да резултира со зголемување на продажбата. Во согласност со тоа може да се истакне дека постои силна испреплетеност во делот на активностите за зголемување на продажбата и зголемувањето на фреквенцијата. Најчесто, зголемувањето на фреквенцијата подразбира промени во делот на пакувањето, различни промотивни активности, акции и истакнување на нова употребна вредност на производот. Овој пристап има релативно пониско ниво на ризик споредено со преостанатите, бидејќи нивото на промени е ниско и полето на дејствување на претпријатието е познато. Во

однос на зголемувањето на обемот на продажбата на производите е прикажана табелата во прилог која во согласност со животниот циклус на производот најчесто се појавува кај оние производи што се наоѓаат во зрелата фаза. Во табелата 2.6 прикажани се еден наспроти друг пристапите во однос на зголемувањето на обемот на продажбата.

Покрај наведените аспекти (Kotler, Keller, 2012), земајќи го предвид животниот циклус на производот, прикажани во рамките на табелата се одредени дополнителни мерки кои можат да придонесат во правец на зголемување на фреквенцијата на употреба на производите/услугите од страна на клиентите, на пример: поголема респонзивност во однос на барањата, повиците и електронската пошта, пристап кон примарните контакти на клиентите, конзистентност во однос на понудата, следење и истрајност во однос на состаноците, навремено фактурирање и слично.

**Табела 2.6. Алтернативни пристапи за зголемување на обемот на продажбата**

Зголемување на бројот на корисниците	Зголемување на фреквенцијата на употреба кај корисниците
<b>Конвертирање на оние што не се корисници</b>	Да се наметне употребата на производот од страна на клиентите во повеќе наврати
<b>Навлегување во новите пазарни сегменти</b>	Да се наметне поголема употреба од страна на клиентите при секоја можност
<b>Привлекување на клиентите на конкурентите</b>	Да се користи од страна на клиентите на нови начини

Извор: Kotler, P., Keller, K.L., (2012), *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p.315.

Во основа, претпријатието кое се ангажира во доменот на зголемувањето на фреквенцијата на употреба на производите/услугите има потреба од користење на различни алатки во делот на маркетингот. Бидејќи зголемувањето на фреквенцијата на употреба на производите не наметнува потреба од промени во самиот производ, туку повеќе се однесува на почесто користење или употреба на производот, тука може да стане збор и за наметнување на нови начини за користење на самиот производ. Голема улога во рамките на овој процес има маркетингот и користењето на одредени инструменти за стимулирање на фреквенцијата на користење на производите/услугите. Очигледно, фреквенцијата на употреба зависи во најголема мера од однесувањето на потрошувачите и од елементите кои влијаат врз нивното однесување. Тука повторно се истакнува улогата на маркетингот кој може да влијае врз перцепцијатата и ставот на постојните и потенцијалните потрошувачи. Имајќи го предвид ова, треба да се

искористат соодветни маркетинг инструменти, кои ќе влијаат евентуално врз самите потрошувачи и нивниот однос кон производот.

## 2.7 ИЗЛЕЗНИ СТРАТЕГИИ ЗА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

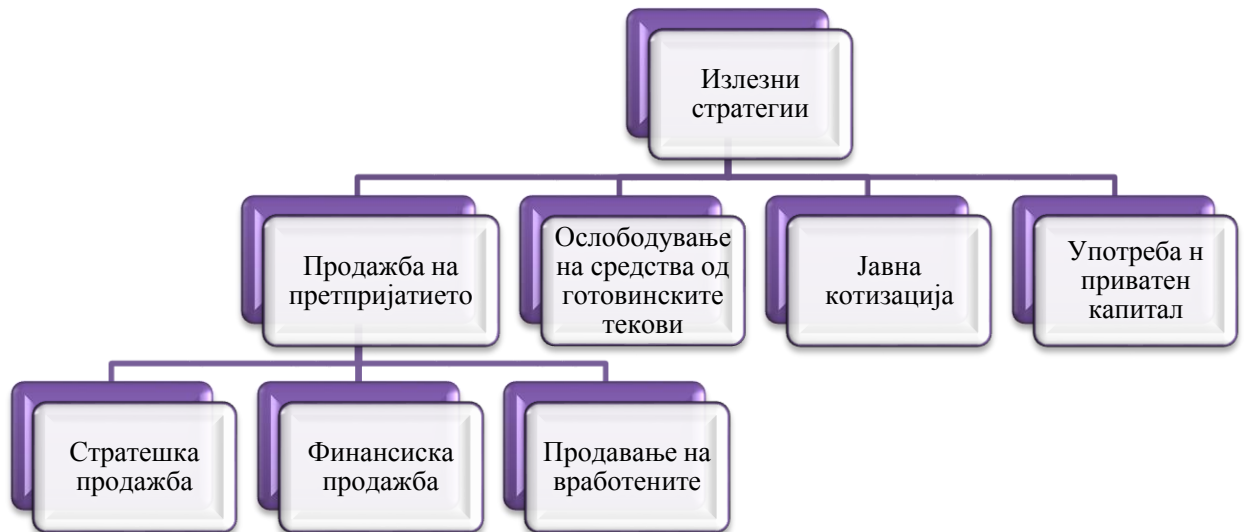
Дискусијата во однос на основањето на одредено претпријатието пред се е насочена кон проблемите за формирање и поставувањето на претпријатието. Сепак со започнувањето на новиот бизнис потфат, претприемачот покрај растот и развојот, во однос на новоформираното претпријатие потребно е да ги согледа и можностите за излез од истото. Кога најголемиот дел од активностите ќе тргнат во погрешна насока претприемачот мора да има предвид на кој начин ќе излезе од таа ситуација. Најголемиот дел од високорастечките претпријатија имаат предвид излезна стратегија. Имено, основачот на претпријатието во својот долгорочен развој треба да земе предвид и одредени стратегии за излез. Одлуката да се напушти бизнисот, често е резултат на неочекуван настан, криза, а поретко на добро осмислена стратегија. Излезните стратегии, некаде се среќаваат и под терминот собирање на плодите од сработеното (harvesting), што претставува метод со кои претприемачите и инвеститорите излегуваат од бизнисот, а во идеални услови максимизирајќи ја вредноста на нивната инвестиција. (Longenecker et al. 2008). Стратегијата за “жнење на посеаното” односно стратегијата за излез, во основа претставува начинот на кој претприемачот има намера да ги извлече неговите средства од бизнис потфатот после успешното функционирање (Greene, 2012). Во основа постојат повеќе пристапи за излез сепак можат да бидат истакнати следниве (Hatten, 2012):

- **Продажба на претпријатието на купувач.** Одредена личност која сака да ја купи и води компанијата.
- **Продажба на стратешки купувач.** Одредено претпријатие кое сака да се прошири во индустријата каде е активно малото претпријатие, го купува целосно бизнисот продолжувајќи ги активностите но во рамките на големото претпријатие. Ова претставува стратешки чекор за купувачот кој има желба да ги прошири своите активности и дополнително да го развие своето претпријатие. Во овој дел се вбројуваат и претпријатијата кои сакаат да купат одредено претпријатие со цел да го зголемат својот пазарен удел.

- Продажба на претпријатието на клучни вработени или одредена група на вработени.
- Продажба со можност сите вработени да се здобијат со сопственост со помош на план за распределба на акциите за вработените.
- Јавна продажба на акции и котирање на берза. Притоа потребно е да се истакне дека овој процес е доста комплексен и тежок, при што се наметнува огромен финансиски и физички товар за претпријатието и сопственикот.
- Креирање на фамилијарна сукцесија.
- Поставување на планирана ликвидација на претпријатието.

Во однос на излезните стратегии веќе беше наведена една значајна компонента, односно дека условно основачите или инвеститорите се повеќе се интересираат за оплодувањето на средствата кои биле инвестирани. Во тој контекст е презентирана слика 2.9 кој проектира еден позитвен став, при што инвеститорите го вклучуваат излегувањето од бизнисот уште во нивните почетни размислувања. Па така на сликата 2.9 е прикажана продажбата како модел која подразбира стратегиска, финансиската или продажбата на вработените. Од друга ослободувањето на средства од готовинските текови, подразбира намалување на средствата кои се реинвестираат, се повеќе се исплаќаат дивиденди и надоместоци готовината во претпријатието значајно се намалува и со тоа се ограничуваат можностите за раст. Ова најчесто е долгорочен процес, кој евентуално резултира со ликвидација или стечај на претпријатието. Јавната котизација на отворениот пазар е доста комплициран процес, каде малите претријатија се соочуваат со огромен број проблеми и препреки. Па така во однос на излезните стратегии ова најчесто е најретко разгледуваната можност. Притоа процесот најчесто е фрустрирачки, при што судбината на претпријатието лежи во рацете на пазарот. Последната опција наведена во сликата 2.9 е искористувањето на одредени извори на приватен капитал, што најчесто подразбира група на индивидуи кои се заинтересирани да инвестираат во претпријатието. Притоа средствата кои се инвестират во малите претпријатија најчесто доаѓа од ризичен капитал или приватни инвеститори. Сепак без разлика кој начин ќе се избере, значајно е да се истакне дека потребен е период на транзиција или предавање на контролата и одговорноста на следбеникот.

Слика 2.9. Излезни стратегии



Извор: Longenecker, J.G., Moore C.W., Petty W.J., Palich L.P. (2008), *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*, 14<sup>th</sup> Edition, Thomson/South-Western, Mason, p.328.

Во зависност од избраната стратегија за излез ќе трае и самиот период на транзиција, колку е позапознаен следбеникот со самата работа и индустријата во која ќе дејствува, толку целиот процес се одвива побавно. Новите менаџери кои треба да го преземат претпријатието најчесто многу често ги прифаќаат сите одговорности, а многу често сопственикот во одреден период е присутен во претпријатието за да може да даде одреден совет и поддршка доколку се јави потреба за тоа. Тоа може да биде формализирано и во рамките на самиот купопродажен договор. Многу често сопствениците на малите претпријатија имаат проблем да ги прифатат и во таа насока соодветно да ги искористат излезните стратегии.



# ГЛАВА III

## МОДЕЛИ ЗА НА РАЗВОЈ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

- 3.1 Организациски фази на малото претпријатие
- 3.2 Почетна фаза на развојот на малото претпријатие
- 3.3 Преживување на малото претпријатие
- 3.4 Успех на малото претпријатие
- 3.5 Малото претпријатие во фаза на полет
- 3.6 Ресурсна зрелост на малото претпријатие

## ГЛАВА III МОДЕЛИ ЗА НА РАЗВОЈ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

### 3.1 ОРГАНИЗАЦИСКИ ФАЗИ НА РАСТОТ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Постојат многубројни обиди да се концептуализира начинот на растење на претпријатијата, како и одредените предизвици врзани за тие обиди. Во последните триесетина години има ангажман од страна на академската заедница да го опише и концизно да го разјасни развојот и растот на малото претпријатие според различни модели, а најчесто се следи моделот на животниот циклус. Имено, се претпоставува дека развојот на малото претпријатие следи одредена шема слична на онаа на производствениот циклус или човековиот животен циклус (Butler, 2006). Во основа, типична за малите бизниси е потребата да се помине низ неколку фази во животниот век на претпријатието. Новото претпријатие најчесто започнува со т.н. “почетна” фаза или „раѓање“, во која претприемачот се бори новиот потфат да опстане доволно долго време за да добие вистинска можност да се испроба на пазарот. Потоа, претпријатието преминува во фазата на пробивање, во која бизнис-моделот почнува добро да функционира, се остварува раст и комплексноста на бизнисот значајно се проширува. Следна е фазата на зрелост, во која претприемачот искусува успех на пазарот и финансиска стабилност, но исто така се соочува со компаративен предизвик во динамичното окружување.

Литературата познава голем број дискусии кои се насочени кон разбирање на феноменот поврзан со растот во однос на малите бизниси. Различните модели кои се развиле во делот на растот ја наметнале потреба за нивно класифицирање. Најпрво, стохастичните модели претпоставуваат дека има премногу фактори што влијаат врз растот и дека не постојат специфични фактори со доминантни ефекти, со кои би се појаснило остварувањето на растот (Farouk, Saleh, 2011). Според тоа, растот на малите бизниси како појава е случајна и не може да се предвиди со која било група варијабли. По дефиниција стохастичните модели претпоставуваат дека растот е независен од другите фактори, што е во спротивност со голем број други студии. Наспроти наведените

стохастични модели, т.н. детерминистички пристап еволуирал со текот на времето и се фокусираше на идентификување на одреден сет интерни и екстерни варијабли, кои можат да го појаснат растот на малите бизниси, со идентификување на карактеристики, стратегии и практики поврзани со растот. Покрај веќе наведените, во литературата се развиле т.н. фазни модели на раст кои еволуирале за да ја претстават комплексната и динамична природа на феноменот наречен раст. Овие модели се здобиле со огромна популарност и наметнале голем број дискусии. Еден од првите автори во делот на животниот циклус на организацискиот раст несомнено е Greiner (1972), кој обезбедил фундаментално дело во делот на теоријата на развојот на претпријатието пред се објаснето низ поимите еволуција и револуција (Jones, 2009). Во согласност со теоретскиот преглед на организациите во развој, се заклучува дека организациите очигледно се движат низ пет посебни фази на раст. Секоја од тие фази содржи релативно мирен период на раст, што евентуално е проследено со одредена менаџерска криза. Па така петте фази според Greiner се следниве:

- I. Раст преку креативност, проследен со криза на лидерството;*
- II. Раст преку насочување, проследен со криза на автономијата;*
- III. Раст преку делегирање, проследен со криза на контролата;*
- IV. Раст преку координирање, проследен со криза на бирократијата;*
- V. Раст преку соработка, проследен со криза на психичката сатурација помеѓу вработените.*

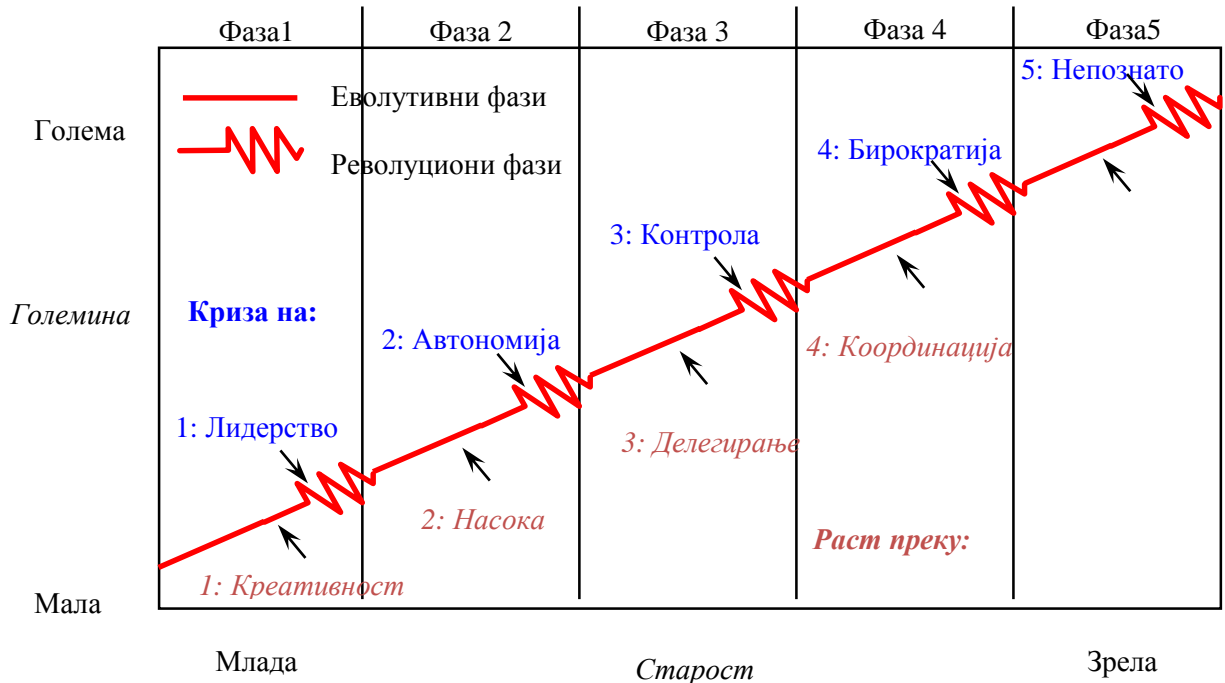
На слика 3.1 е презентираан моделот на раст, имајќи ги предвид различните фази преку кои се остварува растот од една страна, но и кризите со кои е проследена секоја фаза. Карактеристично за овој модел е тоа што секој од периодите односно фазите познава период на еволуција од една страна и период на револуција од друга страна. Притоа, ваквите појави се дефинираат на следниов начин:

1. Поимот *еволуција* се употребува за да се опишат пролонгираните периоди на раст во кои не постојат значајни поголеми пресвртници .
2. Поимот *револуција* се употребува за да се опишат оние периоди што подразбираат значајни кризи во организациското постоење .

Имено, при секоја фаза на своето постоење претпријатието се соочува со одредени кризи, во одредени објаснувања наречени и предизвици. Опстанокот на претпријатието се заснова на природата на проблемите со кои се соочува менаџментот во рамките на

револуцијата, а истовремено определува дали претпријатието ќе се придвижи кон наредната фаза на еволутивен раст

**Слика 3.1. Модел на растот според Greiner**



**Извор:** Greiner, L.E., (1972), „Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company’s past has clues for management that are critical to future success“, *Family Business Review*, No.10, Vol.1, San Diego, pp.397–409.

Според истражувањата на авторот (Greiner, 1972), можат да се издвојат следниве пет клучни димензии кои го формираат моделот на организацискиот развој:

1. Староста на организацијата;
2. Големината на организацијата;
3. Фазата на еволуција;
4. Фазата на револуција;
5. Стапката на раст во рамките на индустријата во која дејствува организацијата.

Најголем дел од наведените димензии во овој модел се насочени кон самата организација, т.е. на интерното окружување на организацијата. Само стапка на раст на индустријата е димензија којашто е поврзана со екстерното окружување.

Во табела 3.1 прикажани се карактеристиките на секоја фаза поединечно. Може да се каже дека делото на Greiner е фундаментално и претставува основа за голем дел од истражувањата во текот на изминатите години.

**Табела 3.1. Карактеристиките на моделот на растот според Greiner**

Особина	Фаза 1 Креативност	Фаза 2 Насочување	Фаза 3 Делегирање	Фаза 4 Координирање	Фаза 5 Соработка
<b>Менаџмент</b>	Произведува и продава	Оперативна ефикасност	Експанзија на пазарот	Организациска консолидација	Решавање на проблемите и иновација
<b>Организациска структура</b>	Неформална	Централизирана и функционална	Децентрализирана и географска	Персонал во производствената линија и производствените групи	Матрична
<b>Менаџерскиот стил на врвно ниво</b>	Индивидуалистички	Директивен	Делегирање	Надзорно тело	Партиципативен
<b>Систем на контрола</b>	Резултати на пазарот	Стандарди и центри за трошоци	Извештаи и профитни центри	Планови и центри за инвестирање	Заедничко поставување на целите
<b>Акцент на наградувањето во менаџментот</b>	Сопствеништво	Базирано на платата и извршувањето	Индивидуални бонуси	Споделување на профитот и опции на акции	Бонуси за тимовите
<b>Криза</b>	Лидерство	Автономија	Контрола	Бироократија	Непознато

Извор: Deakins, D., Freel, M. (2005), *Entrepreneurship and small firms*, McGraw-Hill Education, Maidenhead, p.16.

Авторите Deakins и Freel, се обиделе сумарно да ги претстават дел од аспектите поврзани со Greiner-овата крива. Притоа, евидентен е развојот од една навидум едноставна организациска поставеност, каде што работите најмногу зависат од основачот, па сè до една покомплексна организациска поставеност, каде што постои поголемо делегирање и повеќемина се инволвирани во водењето на претпријатието.

Со преминувањето од една фаза во друга во рамките на наведениот модел се зголемува комплексноста на активностите и воедно комплексноста на самата организација. Менаџментот при извршувањето на своите менаџерски активности има потреба од лидерството. Започнувајќи со едноставна позиција во производството и пласманот на производите, најчесто постои централизација на активностите во една личност. При преминувањето во наредната фаза од развојот, во која не е доволно да постои само креативност, се наметнува потреба од примена на повеќе менаџерски техники. Како што преминува од една фаза во друга, така се зголемува потребата од човечките ресурси, кои ќе се инволвираат во управувачките структури и во таа насока ќе помогнат во организацијата на активностите. Централизираната структура полека се трансформира и се наметнува делегирање на активностите и обврските. Во тој контекст, од моментот на формирање на претпријатието па сè до таканаречената фаза на соработка, бизнисот преминува од една неформална организациска поставеност во централизирана и функционална. Со текот на времето се зголемува децентрализацијата и се зголемува ориентацијата кон географска поставеност. Персоналот се развива во согласност со производствената линија и производствените групи, за на крај да се трансформира и евентуално да достигне матрична поставеност. Сепак, ваквите трансформации за малото претпријатие воопшто не се едноставни, ниту, пак, се одвиваат рамномерно или усогласено, како што е опишано во најголемиот дел од моделите. Тој процес најчесто е проследен со големи турбуленции, проблеми, искушенија, а неретко претпријатието се соочува со сериозен неуспех.

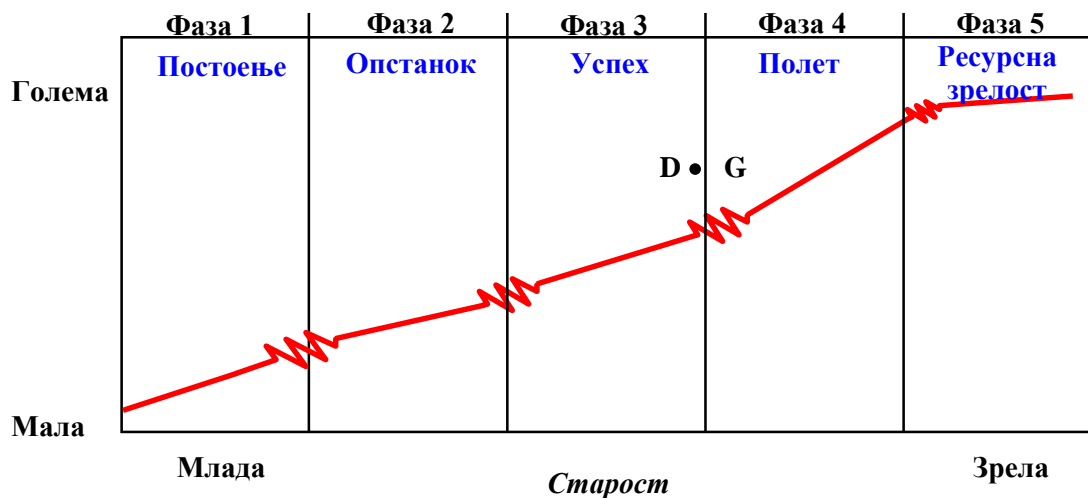
Покрај веќе наведениот модел, во литературата се појавува и моделот на Churchill и Lewis, (1983), кој се базира исто така на пет фази, проследен со обид да се надминат недостатоците на претходните согледувања. Притоа, поцелосно се зема предвид комплексноста на претпријатието и окржувањето во кое тоз дејствува

Користејќи ги согледувањата на Greiner, во однос на ситуацијата на малото претпријатие, моделот на Churchill и Lewis, стана база за голем број истражувачи и на

некој начин остана одредена основа, кога станува збор за развојот на малото претпријатие. Според почетните анализи и дискусии на овие автори, голем дел од традиционалните модели не се соодветни за малите бизниси, бидејќи не мора сите бизниси да ги поминат вообичаените фази на развој или ризик за неуспех, а притоа е подвлечена важноста односно значајноста на самиот претприемач. Според авторите, поважно е согледувањето зошто е основан бизнисот од страна на самиот претприемач и што се случило во неговите рани фази на раст и развој. На слика 3.2 е прикажан наведениот модел на раст, при што секоја фаза се карактеризира со индекс на големина, диверзитет и комплексност, кои се опишани преку петте менаџерски фактори- менаџерскиот стил, организациската структура, степенот на формалните системи, главните стратегиски цели и инволвираноста на сопственикот во бизнисот.

**Слика.3.2. Моделот на растот според Churchill и Lewis**

*Големина, дисперзија,  
комплексност*



Извор: Churchill, N., Lewis, V., (1983), „The Five Stages of Small Business Growth“, *Harvard Business Review*, Vol.61, p.2. <http://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth/ar/1> (accessed 09.07.2013).

- Disengage (се ослободуваат- затворање на претпријатието)
- Grow (остварување на растот)

Според овие автори (Churchill, Lewis, 1983), постојат одредени порелевантни елементи кои се наведени во следниве неколку фази поврзани со растот на претпријатието:

- Фаза 1: Постоење,
- Фаза 2: Опстанок,

- Фаза 3: Успех,
- Фаза 4: Полет,
- Фаза 5: Ресурсна зрелост.

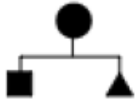
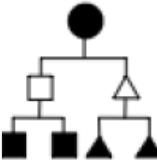
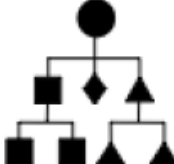
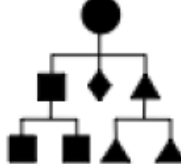
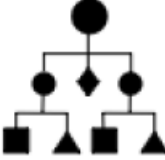
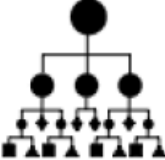






Во согласност со овој модел, претпријатието најпрво се формира односно почнува да постои, потоа поминува во фаза во која често се бори за опстанок, но постепено доаѓа до пресвртна точка, при што прогресивно станува сè поуспешна, за евентуално да достигне зрелост и да престане да расте. Впрочем, во анализите на Churchill и Lewis, се согледува фактот дека одредени фирми нема да продолжат понатаму од фазата на успех, при што во рамките на оваа фаза се прави разлика помеѓу две т.н. потфази. Имено, оние што успеваат и растат се означени со G (Growth) и оние што успеваат за потоа да се „ослободат“ и да не се ангажираат во однос на растот се означени со D (disengage). Доколку претпријатието се одлучи за вториот пристап, тоа се поврзува со сопствениците кои многу често го разбираат бизнисот како стил на живот без преголеми амбиции за остварување натамошен раст. Тие го одржуваат бизнисот на одредено ниво кое ги задоволува нивните потреби, без желба за дополнително ангажирање.

Двата претходни модела во одредена смисла го мапираат растот на претпријатијата од релативно едноставен почеток, каде што поголем дел од работите се нејасни или проблематични за дефинирање, па сè до високоформализирана бирократска структура, која во натамошниот тек мора целосно да се промени. Флексибилноста и квалитетот на раните фази на едноставната структура треба да бидат повторно воведени и задржани преку напредно лидерство и менаџерски техники.

Согледувањето на проблемите од една страна и моделите на раст на малите бизниси од друга страна на еден структуриран и систематичен начин, кој потенцијално ќе биде корисен за самите основачи, на прв поглед изгледа безнадежна задача. Малите бизниси многу варираат во делот на големината и капацитетот за раст. Истите тие се карактеризираат со независност на активностите и различни менаџерски стилови. Сепак, се соочуваат со многу слични проблеми кои се појавуваат во различните фази на нивниот развој. Во слика 3.2 се прикажани основните карактеристики на малото претпријатие во секоја од фазите на развој.



Табела 3.2. Карактеристики на малото претпријатие во секоја од фазите на развој

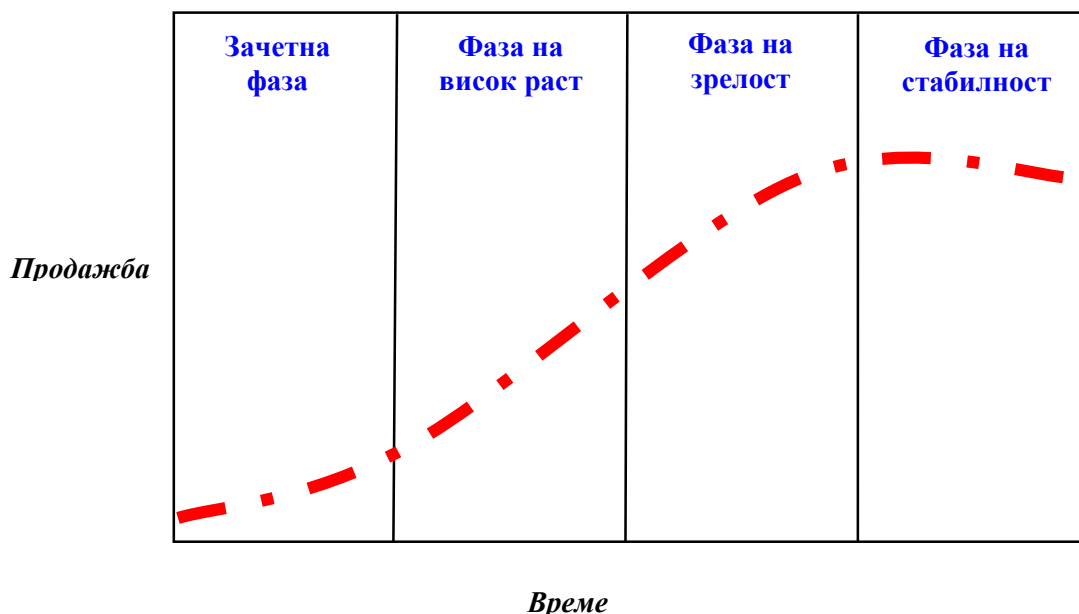
	ФАЗА I Постоєње	ФАЗА II Опстанок	ФАЗА III-D Успех	ФАЗА III-G Раст	ФАЗА IV Пошет	ФАЗА V Ресурсна зрелост
<b>Менаџерски стил</b>	Директен надзор	Надгледуван надзор	Функционален	Функционален	Поделен	Линиски и вработените
<b>Организација</b>						
<b>Степенот на формалните системи</b>	Минимално или непостојно	Минимално	Базично	Во развој	Во созревање	Детален
<b>Главна стратегија</b>	Постоєње	Опстанок	Одржување на профитабилно status quo	Обезбедување ресурси за раст	Раст	Поврат на инвестицијата
<b>Бизнисот и сопственикот</b>						

\*Поголемиот круг го претставува бизнисот, а со помалиот круг е претставен сопственикот

Извор: Churchill, N., Lewis, V., (1983), "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, Vol.61, p.3. URL <http://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth/ar/1> (accessed 09.07.2013).

Претпријатијата со висок потенцијал не остануваат премногу долго време да функционираат како мали или микропретпријатија. Претприемачите се оние што најчесто забележуваат одлични резултати во доменот на пронаоѓање можности, формирање на нови потфати и управување на ресурсите, планирање и слично. Менаџирањето и растот на таквите претприемачки претпријатија наметнува потреба од сосема поинакви менаџерски способности. Во теоретска смисла, познато е дека самиот претприемачки потфат се базира на сознанието дека водењето на малите бизниси во никој случај не е статичен процес. Претпријатијата најопшто кажано се формираат, никнуваат, растат и собираат резултати во текот на своето постоење. Во слика 3.3 е прикажан уште еден модел, што го согледува антиципираниот пат на растот, почнувајќи од периодот на инкубација и раст на новите претпријатија, па сè до транзициите, кои се резултат на различните видови пречки во рамките на процесот (Carroll, 1974).

Слика 3.3. Модел на растот според Carroll



Извор: Carroll, V.K.(1974), „Management Development and the Small Firm“, *California Management Review*, Vol.17, No.1, pp.41–47.

Потребно е да се укаже дека оваа уредна крива во вид на латинската буква S, претставена во рамките на слика 3.3, ретко или речиси никогаш не се поклопува во целост со реалноста. Суштински, во приказот на прогресот на најголемиот дел од претпријатијата кои се појавуваат низ времето, кривата е многу неурамнотежена, со

повеќе искривувања, поточно претпријатијата прикажуваат брз раст, проследен со падови и кризи. Со преминувањето од една во друга фаза, претпријатијата се соочуваат со многубројни проблеми. Според одредени истражувања, новоформираните претпријатија кои непроменети сакаат да преминат од една фаза во друга, се соочуваат со проблеми. Имено, во рамките на значајните премини за време на растот големо значење има менаџерската улога на клучните луѓе во претпријатието, поточно генералните менаџери или основачите. Најголем предизвик за претприемачот, основачот или генералниот менаџер е совладувањето на значајните транзиции и промената на менаџерските задачи, започнувајќи од извршувањето сè до менаџирањето.

Во литературата постојат многубројни модели со одредена тенденција да ја истакнат неадекватноста на неформалните менаџерски процеси, во напорите на претпријатието да оствари раст. Во рамките на овие развојни фази истовремено се истакнува потребата сопственикот, кој е во улога на менаџер, да се откаже од целосната контрола над менаџерските задачи и да обезбеди постепено формализирање на организациската структура.

Иако постојат одредени прагови кои ги разделуваат одделните фази на развој на малото претпријатие, т.н. формализирани фазни модели, како што често се спомнуваат во литературата, во реалниот свет тие се судруваат со тешкотии при нивното операционализирање и употребување како корисна алатка. Причините зад сето тоа се многубројни, а меѓу нив секако се јавува и проблемот на определување и ограничување на одделните фази. Најчесто, преминувањето од една фаза во друга е непрегледно, а малите бизниси вообичаено развиваат одреден аспект повеќе од преостанатите. Во тој контекст, тешко е емпириски да се позиционира претпријатието и на тој начин практично да се примени моделот.

Уште пофундаментален проблем е тоа што ваквиот пристап наметнува впечаток дека развојниот пат на претпријатието е целосно определен. Тоа во никој случај не може да биде точно, бидејќи практиката укажува дека бројот на фазите кои можат да бидат идентификувани е променлив. Исто така, треба да се истакне дека во практиката не е фиксен редоследот на фазите, а тоа подразбира дека одредени претпријатија, кои евентуално остваруваат или ќе остваруваат раст, можат да се вратат на некоја од првите фази или да се придвижат напред кон некоја од последните фази.

Проблемите кои евентуално настануваат со овие модели се поврзуваат со несоодветните поставки на кои се основани. Имено, сите претприемачи сакаат континуиран раст и истовремено сите претпријатија продолжуваат да растат додека не ја достигнат фазата на зрелост. Според овие конвенционални погледи во однос на фазите на растот, неизбежна е стагнацијата и падот во однос на фазите. Тоа што можеби е најголем проблем во однос на моделите на растот е секако поврзано со веќе наведениот редослед на фазите. Притоа, не постои можност претпријатието да скокне во одредена фаза или да прибегне кон претходната фаза, или, пак, да се јави во одредена хибридна форма односно истовремено да има карактеристики на повеќе од една фаза (Deakins Mason, 2005). Според информациите од теренот, постојано се укажува дека голем дел од новоформираните претпријатија нема да го дочекаат својот трет роденден, така што нема да ја достигнат ни фазата на раст. Во рамките на табела 3.3, прикажани се основните аспекти кои се однесуваат на критиката на моделите на раст и истите тие треба да служат како одредена индикација во однос на анализата на развојот на малите бизниси.

**Табела 3.3. Критика на моделите на растот**

Критика на моделите на растот
Најголем дел од претпријатијата не остваруваат раст и затоа не успеваат да пристапат кон втората или третата фаза.
Оние што го искусиле растот набргу дознаваат дека е можно тој да не го следи пропишаниот модел.
Претпријатијата можат да достигнат одредено ниво и повеќе да не напредуваат.
Комбинацијата на факторите својствени за моделите не е одржлива.

Извор: Приспособено, Butler, D.(2006), *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam, p.249.

Сепак, кога целосно ќе се земат предвид ваквите модели, нивната вредност се содржи во можноста да помогнат при дијагностицирање на организациските проблеми и тесните грла кои сопственикот треба да ги земе предвид, доколку постои намера понатаму да се остварува раст. Не треба да се очекува од овие модели точно да го објаснуваат она што се случува во моментот. Сепак, ваквите модели заедно со интерните ограничувања го определуваат развојниот пат на претпријатието во контекст на екстерното окружување.

Во основа постојат големи сличности во делот на фазите кај различните автори, затоа се земени во предвид основните параметри карактеристични за секоја фаза, сè со

цел да се добие одреден преглед за малото претпријатие. Потребно е да се истакне дека моделите во однос на растот помагаат при креирањето на одредена карта за прогресот и развојот на претпријатието, иако често не ја рефлектираат реалноста на сите ситуации поврзани со растот. Во таа смисла, потребно е да се користат за насочување, ориентација и помош при донесување одлуки. Секое од претпријатијата се соочува во рамките на својот раст и развој со различни предизвици и проблеми. Во табела 3.4 се сумирани различните предизвици со кои се судруваат претпријатијата, без оглед на нивниот развоен пат.

**Табела 3.4. Предизвиците на малото претпријатие во различните фази од развојот**

Фаза на бизнисот	Ограничувања
<b>Пред започнување на бизнисот</b>	Екстерниот предизвик во рамките на оваа фаза е генерирање на идеите за прибирање информации кои ќе го направат проектот атрактивен за започнување.
<b>Започнување на бизнисот (екстерно)</b>	Предизвиците се вообичаените аспекти на моделот на Michael Porter, при што новиот ентитет мора да привлече внимание од страна на потрошувачите, доставувачите, мора да бара совети, да креира деловни планови, да бара извори на информации и да најде соодветни деловни простории.
<b>Започнување на бизнисот (интерно)</b>	Ова е период на тестирање на идејата на сопственикот кога нема поставено никаква инфраструктура или таа е речиси непозната. Интерниот капацитет на малите бизниси најчесто е најголемото ограничување.
<b>Раст</b>	Пазарни можности, развој на производите. Способности во делот на стратегијата и менаџментот и финансиите. Растот има предизвици, бидејќи секоја од функциите на менаџментот има ограничувања во однос на растот.
<b>Опаѓања</b>	Самодоверба, клиенти, финансии, стратегија и планирање. Пресвртот е комплексен, бидејќи конкурентите го туркаат ентитетот до границите на неговите можности.
<b>Сите фази</b>	Информации во однос на потребите на малите бизниси

Извор: Henry, C., Hill, F., Leitch, C. (2003), *Entrepreneurship Education and Training*, Ashgate, London, p.16.

Во однос на развојните фази на малото претпријатие посебна и клучна улога има основачот, чии способности го детерминираат успешното преминување од една фаза во друга. При формирање на бизнисот, основачите најчесто не ни помислуваат на промените кои во иднина ќе настанат во поглед на бизнисот и неговото движење низ различните фази на растот и развојот. Во табела 3.5 се прикажани различните улоги и промените со кои се соочува основачот низ процесот на растот и развојот.

Табела 3.5. Повеќекратни улоги на основачот низ фазите на растот и развојот

Улога	Почетна фаза	Рана фаза на растот (едноставна организација)	Одржлив раст (комплексна организација)
<b>Работник</b>	Најголем дел од времето се троши на основните задачи.	Одреден дел од времето е посветено на базичните активности, друг дел на задачите од повисок ред.	Целосно дистанциран од базичните задачи.
<b>Менаџер</b>	Повремено организирање и контролирање на другите.	Најголем дел од времето е посветено на организирање и контролирање на другите.	Делегирање на менаџерскиот тим; лидерска улога.
<b>Директор</b>	Нема експлицитна улога.	Одредено поставување на стратегијата.	Поставување на стратегијата (критично); Управување (важно); Работа со одборот (вклучувајќи неизвршни членови).
<b>Претседател</b>	Нема.	Прибирање на првичниот одбор на директори.	Водење на врвниот тим; Креирање визија и нејзино реализирање.
<b>Акционер</b>	Нема вредност.	Вредноста почнува да расте.	Вредноста е значајна.

Извор: Wilson, P., Bates, S. (2003), *The essential guide to managing small business growth*, Wiley, Chichester, p.268.

Основачот во текот на различните фази има повеќе улоги со кои истовремено треба да се соочи, а тоа најчесто е доста сложено, бидејќи пред сè тој се идентификува со претпријатието и истото тоа претставува дел од него. Не е изненадување дека од аспект на психологијата основачот го доживува бизнисот како свое дете, па во таа насока постојат и периоди кога премногу лично ја доживува секоја своја одлука. Според тоа, чувството на основачот дека никој друг не може да го разбере и да го доживее бизнисот како него, често се провлекува долго време низ развојот на бизнисот. Од моментот на формирање на бизнисот, основачот не е свесен за претстојните промени кои низ фазите на развој ќе се наметнат. Постои потреба од менување на менаџерскиот стил на контрола, кој од близок и директен преминува кон подалечен делегиран стил, каде што други луѓе ги носат главните одлуки. Во суштина, тоа претставува еден од елементи за успешен раст на бизнисот, со зголемувањето на неговата комплексност и предавање на голем дел од

одлуките на оние луѓе кои го имаат најголемиот дел од информациите. Според тоа, низ времето потребата од централна фигура која ја има целосната контрола исчезнува. Целосното разбирањето на развојот на малите бизниси ја наметнува потребата од интегрирано согледување на сите аспекти од нивното работење; ова се однесува особено на самите претприемачи и нивната мотивација.

Земајќи ги предвид критиките на класичните модели во однос на растот и целосно пристапот кон целосниот циклус, во слика 3.4 е прикажан еден алтернативен модел на животниот циклус на малото претпријатие, што е поблизок повеќе кон процесите на донесување одлуки отколку кон линеарните модели, кои веќе беа прикажани (Butler, 2006). Овој модел треба да прикаже еден поинаков пристап во однос на животниот циклус на малото претпријатие, притоа имајќи ги предвид основните поставки во литературата.

Во рамките на овој модел најпрво се поставува почетната фаза која е неизбежна за секој бизнис. По првата иницијална фаза бизнисот има неколку опции како што е релативна стабилност и континуитет, неуспех во остварување профитабилност, и неуспех и доброволно затворање на бизнисот. Ако се насочи претпријатието кон остварување на релативна стабилност и континуитет, тогаш може да се насочи и кон раст и развој, односно кон еден помирен и стабилен тек, со насока за остварување на одреден животен стил или фамилијарен бизнис. Ако се насочи кон растот, тогаш бизнисот има три алтернативи: да расте и да се стреми кон растот, да биде продаден или да стагнира и да опадне во однос на развојот. Од друга страна, ако се насочи кон еден помирен развој, прераснувајќи во одреден стил на живот или фамилијарен бизнис, тогаш постојат две опции во однос на развојот, остварување континуитет или сукцесија, а доколку не постои план за континуитет, тогаш затворање или продажба на бизнисот.

Во поставениот алтернативен модел на животниот циклус на малото претпријатие, покрај традиционалните елементи кои веќе беа наведени, се укажува на големото значење на личните амбиции и цели низ годините. Имено, личната определба на основачот дали сака да оствари раст, да оствари поголемо богатство, односно наследство за идните генерации и сл.; потоа, желбата за стабилни приходи, комфорен начин на живеење, висок животен стандард, балансираност во однос на работата и личниот живот, исто така влијаат врз растот, односно таквите бизниси повеќе даваат важност на животниот стил на сопственикот и неговото семејство.

Слика 3.4. Алтернативен пристап во однос на животниот циклус на малото претпријатие



Извор:Butler, D., (2006), *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam, p.225.

### 3.2 ПОЧЕТНА ФАЗА НА РАЗВОЈОТ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

При формирањето на претпријатието започнува возбудата и струи силна енергија, бидејќи сите се вклучуваат и прават сè што е потребно за успешен почеток на бизнисот (Jones, 2009). Според различните автори, за оваа фаза се употребуваат и различни имиња, иако во принцип ги изразуваат истите аспекти и карактеристики на работењето.

Во формирањето на еден бизнис ентитет првата одлука се однесува на одлуката за започнување на активностите и деловниот потфат. Притоа оваа прва фаза се смета за најопасна и најризична, а се карактеризира со мал тим кој вложува голем напор во совладување на секојдневните активности. Во рамките на оваа иницијална фаза кај малото претпријатие, акцентот е ставен пред сè на опстанокот и борбата да се достигне точката на рентабилност и профитабилност, пред да се потроши ограничениот иницијален капитал. Секое претпријатие има свој почеток или раѓање, а тоа е периодот кога претпријатието се фокусира на креирање на производот или услугата, додека истовремено се првзема одреден дел од пазарот. Според тоа, уште во првата фаза се



јавува потреба за креативност и иновативноста со што се создава соодветна база за остварување на раст. Вообичаено, оваа фаза трае од 6 месеци до 3 години, иако во екстремни случаи одредени мали бизниси се борат дури и до пет години пред да остварат профитабилност (Butler, 2006). Тоа значи дека постојат бизниси кои во првата почетна фаза се задржуваат и многу подолготрајно, што во голема мера може да биде детерминирано од окружувањето во кое работи претпријатието.

Сопственикот во буквална смисла на зборот е олицетворение на претпријатието, ги извршува сите важни задачи и претставува главниот извор на енергија, а истовремено е поддржан од страна на пријателите и роднините во однос на капиталот. Целите на основачот, кој се јавува во улога на претприемач се ориентирани кон остварување на профитабилност во најскоро можно време заради намалување на личната финансиска изложеност и ризик. Ова се однесува особено на случајот кога домот на семејството е ставен под хипотека или, пак, задолжувањата се релативно големи, но истовремено треба да се истакне дека во ваквите примери целосната посветеност за остварување успех е на високо ниво. Организацијата во основа е едноставна, а сопственикот е тој што работи сè и директно ги надгледува подредените, при што истите тие треба да имаат најниски просечни способности (Churchill, Lewis, 1983). Во одредени случаи сопствениците не можат да ги прифатат барањата што ги наметнува бизнисот во поглед на времето, финансиите и енергијата, а тоа води кон откажување. Основачите се наоѓаат затекнати со несакани менаџерски обврски и многу често прават обид да дејствуваат и да се однесуваат исто како во минатото. Оние претпријатија што ќе ја преживеат првата фаза почнуваат полесно да навлегуваат во следната фаза на опстанок.

Оваа прва фаза подразбира многу конкретни активности, при што основачот е вклучен во секој аспект на секојдневното функционирање на бизнисот. Па така уште во оваа фаза се размислува за ангажирање на човечки ресурси, се обезбедува настап на клучните пазари и се постигнуваат првите финансиски резултати, истовремено борејќи се за довербата на клиентите.

Во првата фаза, малото претпријатие има тенденција да прифаќа секаков ангажман кој може да влијае врз приходите на претпријатието. Одлуките во најголем дел се донесуваат на оперативно ниво, а се врзани за краткорочниот поврат на средствата. Стратегискиот менаџмент речиси и не постои, а размислувањата за стратегијата на претпријатието се на минимално ниво. Стратегијата на претпријатието долгорочно е

насочена кон преживување и соочување со моменталните предизвици. Системите и формалното планирање се основни при што не постојат процедури за активностите. Главните прашања кои се наметнуваат, се однесуваат на тоа дали може да се привлечат доволно потрошувачи, дали може соодветно да се достават производите и дали може да се обезбедат соодветно услугите, сè со цел да се формира одржлив бизнис. Потоа, исто така, се разгледуваат можностите за проширување на првичните продажби во еден поширок опсег. Во таа смисла, присутни се и размислувањата дали постојат доволно пари за да се покријат значајните парични потреби на оваа почетна фаза.

Во голем дел од истражувањата, првата почетна фаза се изедначува со постоењето, па во таа смисла доста често не се разграничуваат овие фази, туку се третираат како една и единствена. На слика 3.5., претставени се можните алтернативни развојни патишта на претпријатието по превземање на претприемачкиот потфат.

**Слика 3.5. Можни алтернативи по почетната фаза на претпријатието**



Извор:Bygrave, W.D., Zacharakis (2011), *Entrepreneurship*, Wiley & Sons, New Jersey, p.533.

Најчесто, започнувањето на бизнисот силно се поврзува со претприемништвото, поточно со претприемачкиот потфат. Имено, малите бизниси по одреден период од

нивното основање можат да бидат продадени, да се задржат подолго време во постојната состојба или да остваруваат раст. Во поглед на основачот, исто така постојат одредени опции без разлика на која алтернатива ќе се фокусира самиот бизнис. Голем дел од вистинските претприемачи ќе се насочат кон потрага за нов претприемачки потфат; другите, пак, ќе се оддалечат од секојдневните менаџерски активности, препуштајќи му ги на друг актер; третите, ќе се насочат кон тоа да станат вистински претприемачки лидери. Постојат многубројни примери во денешницата во кои секоја од наведените алтернативи нашла своја примена.

### 3.3 ПРЕЖИВУВАЊЕ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Втора фаза кај малото претпријатие подразбира одредено стабилизирање на активностите. Во таа насока се урамнотежува стапката на раст која претставува основа на раниот успех, истовремено користејќи ги бенефициите од активностите од почетната фаза. Најголем дел од оваа фаза се карактеризира со зголемена продажба и истовремено зголемена комплексност. Со навлегување во втората фаза една голема пречка е надмината и постои можноста за период на стабилност и консолидација во однос на бизнисот (Butler, 2006). Според одредени автори (Scott, Bruce, 1987), втората фаза наречена преживување го опфаќа временскиот период од 12 до 18 месеци, кога претпријатието почнува да се шири и да ангажира нови кадри за да го задоволи растот. Во некои случаи оваа фаза може да трае и до две години, но сепак треба да се истакне дека основачите со претприемачки дух, пред завршувањето на оваа фаза веќе се во потрага за остварување на можности за дополнителен раст.

Со влегувањето во оваа фаза, бизнисот докажува дека е функционален и изводлив бизнис-ентитет, при што има доволно клиенти, пресретнувајќи ги нивните потреби на задоволително ниво. Сепак, клучниот проблем поврзан со приходите и трошоците кој се наметнува во почетната фаза, соодветно се пренесува и во фазата на преживување. Клучните карактеристики на оваа фаза вклучуваат ревизија на процесите на оперативното ниво, а претпријатието сè повеќе се грижи за обезбедување квалитет во однос на способностите кои ги поседуваат вработените. Бројот на административните работници, исто така, соодветно се зголемува и се воведуваат компјутерски поддржани системи за сите функции. Вработените иако се пониско поставени во рамките на хиерархијата,

располагаат со податоците и директно се врзани за самиот пазар. Ова подразбира дека истите тие имаат многу поголемо знаење отколку оние во врвните структури на бизнисот, што резултира со одредена растргнатост на вработените во поглед на следење на добиените директиви и преземање на сопствени иницијативи. Вработените на пониските нивоа наидуваат на ограничувања кои се резултат на обемената и централизирана хиерархија.

По навлегување во фазата на опстанок, доколку претпријатието континуирано расте и притоа освојува доволен број на потрошувачи и соодветен обем на приходи, природно претпријатието ќе премине во наредната фаза. Од друга страна претпријатието може да се задржи во фазата на опстанок подолго време, заработувајќи маргинален поврат на инвестираното време и средства што евентуално ќе доведе до напуштање на бизнисот. Некои од овие бизниси кои се ориентирани кон маргиналните приходи развиле доволна економска оправданост за во крајна линија да бидат продадени, вообичаено тоа се случува со мала загуба. Во најлошото сценарио, истите тие доживуваат целосен неуспех и исчезнуваат. Фазата на опстанок подразбира иницијално формирање на одредени политики и процедури, а управувањето со бизнисот зазема сè повеќе од времето и посветеноста на основачот. Во рамките на оваа втора фаза од постоењето, малото претпријатие веќе успева да генерира поголема база на информации и директни знаења за пазарот. Фазата на преживување е практично насочена кон растот, но со текот на времето организациската поставеност оневозможува соодветна контрола во ваквото диверзифицирано претпријатие.

### **3.4 УСПЕХ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ**

Фазата на успех подразбира помала насоченост кон опстанокот, а повеќе кон зголемување на профитот и намалување на личната финансиска изложеност на сопственикот. Во оваа фаза сопственикот, кој сè уште е менаџер на малото претпријатие, е во потрага за поврат на инвестираниот капитал плус одреден премиум за личниот напор што е вложен во бизнисот (Butler, 2006). Притоа, се наметнува клучната одлука за претпријатието дали остварениот раст ќе се искористи како платформа за понатамошен раст или пак истото ќе биде продадено и со тоа сопствениците ќе остварат лична корист.

Во основа, може да се уочи дека претпријатието во рамките на фазата на успех може да се соочи со две алтернативни потфази, едната насочена кон понатамошен раст и развој на претпријатието, додека другото е насочено кон излез од бизнисот. Во идеални услови, при стабилно надворешно окружување, континуитет на менаџментот и слично, претпријатието теоретски може да се задржи во оваа фаза неопределено време. Во однос на фазата на успех, потфазата на раст подразбира поинаква ориентација за долгорочните перспективи на претпријатието (Churchill, Lewis, 1983). Доколку сопственикот на малото претпријатие се определи во рамките на фазата на успех да се ориентира кон растот наместо кон напуштање, тоа значи претпријатието се консолидира и долгорочно се ориентира кон раст и развој.

Фазата на успех подразбира дека сопственикот е преокупиран со подобрување на профитабилноста, намалување на оперативните трошоци и отпадот, и за првпат е во позиција да донесе одлуки кои клиенти да ги задржи, а од кои да се ослободи (Butler, 2006). Организацијата на претпријатието е посложена од претходно и има потреба од функционални менаџери кои би презеле одреден дел од активностите. Во рамките на оваа трета фаза од развојот на малото претпријатие, успехот може да произлезе главно со соодветна децентрализирана организациска структура. Менаџерите треба да бидат способни, но не мора да бидат од највисок ранг, бидејќи се подразбира дека потенцијалот на унапредување во нагорна линија е лимитиран. Притоа како работни позиции во рамките на претпријатието се јавуваат следниве: контролор во канцеларијата и можеби лицето кое води сметка за распоредот во производствениот погон. Основните видови на финансиски, маркетинг и производствени системи се поставени токму во рамките на оваа фаза. Планирањето е се поприсутно во оваа фаза и се јавува во форма на оперативен буџет кој го поддржува функционалното делегирање. Сопственикот и менаџерот на претпријатието треба да ја надгледуваат стратегијата. Голем дел од претпријатијата остануваат долго време во фазата на успех. Постојат и такви претпријатија кои се инволвирани во одреден помал дел од пазарот што не дозволува раст. Ова се однесува на многубројните претпријатија што се ангажирани во доменот на услугите и кои остваруваат ниска стапка на раст или, пак, на сопствениците на франшизи кои имаат ограничени територии. Помеѓу важните задачи поврзани со обезбедувањето на профитабилноста на претпријатието, е да не се загуби главениот извор на пари и да се развијат менаџери кои ги пресретнуваат потребите на растечкиот бизнис.

Еден од посериозните проблеми кои настануваат во рамките на оваа фаза е чувството на врвниот менаџмент дека во одредена мера губи контрола врз разгранетите секојдневни активности. Самостојните менаџери на терен често носат сопствени одлуки, кои не се соодветно координирани со преостанатите структури во претпријатието, а тоа може да доведе до сериозни проблеми за претпријатието.

Во таа смисла, доколку претпријатието успее да се соочи успешно со предизвиците, природно ќе премине во наредната фаза од еволутивниот развој која подразбира полет. Кога ќе го достигне овој степен, претпријатието сè уште се бори со растот и не е редок случајот тоа да го прави без соодветна посветеност кон стратегијата за раст. Сепак, уште еднаш треба да се истакне дека овој момент за претпријатието е од пресудно значење и доколку не се менаџира соодветно може да се доведе во прашање опстанокот. Затоа преминот кон фазата на полет бара голема посветеност, работа, внимание и време како од страна на сопственикот, така и од страна на менаџерските нивоа во рамките на малото претпријатие.

За жал, за одреден дел од малите бизниси оваа фаза е основниот мотив и цел, па понекогаш тоа е проследено со појавата на самозадоволство. Оваа појава во основа не е негативна, но треба да се прифати со одредена претпазливост, бидејќи може да резултира со губење на посветеноста и мотивацијата на претпријатието. Имајќи го предвид турбулентното технолошко и економско окружување, претпријатијата можат да си дозволат мирување без да се доведе во ризик нивното место на пазарот. Сепак, според алтернативниот поглед на животниот циклус на малите претпријатија (Butler, 2006), постојат одредени мали претпријатија кои немаат желба и потреба да го продолжат ширењето на претпријатието, посебно ако е овозможена одредена финансиска стабилност.

Она што може да се истакне во рамките на фазата на успех се токму промените кои настануваат во поглед на стратегиската ориентација на малото претпријатие. Понатака потреба од вработување на менаџери со визија и поглед кон иднината на претпријатието, а не само кон сегашноста. Оперативното планирање, исто како и претходно, се однесува на буџетот, но стратегиското планирање е подетално и во голема мера го вклучува сопственикот. Карактеристично за оваа фаза е тоа што постои тенденција на бизнисите да направат една прогресивна промена од оперативно кон тактичко размислување. Сепак, сè уште нема соодветно ниво на стратегиско

размислување, иако желбата да се прошират активностите влијае врз промената кон стратегиско размислување, кое мора да се појави доколку претпријатието има желба да напредува кон наредните фази на развој. Ако постои недостиг на амбиција и желба за развој, тогаш е повеќе од извесно дека малото претпријатие нема да успее да го продолжи и да го оствари својот развој.

### **3.5 МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ ВО ФАЗАТА НА ПОЛЕТ**

Фазата на полет е критична за долгорочниот развој на претпријатието при што подразбира континуиран процес, проследен со планирана експанзија во насока на зголемување на пазарниот удел, остварениот промет и профит. Покрај експанзијата, клучните цели на оваа фаза се поврзани со растот на капиталот на бизнисот (Butler, 2006). Во рамките на оваа фаза клучните проблеми се однесуваат на тоа како да се расте бргу и како да се финансира тој раст. Прашањата кои се истакнуваат како најзначајни во оваа фаза се поврзани со делегирањето и готовината (Churchill, Lewis, 1983). Притоа, сопственикот одлучува кои одговорности ќе ги делегира, бидејќи просперитетот на претпријатието наметнува комплексност во работењето и потреба за делегирање на одредени задачи на другите. Од друга страна, пак, соодветното менаџирање со финансиите на малото претпријатие е од елементарно значење, ова се однесува пред сè на обезбедување готовина за да се поддржи растот.

Организацијата во оваа фаза е повеќе децентрализирана и барем во одреден степен поделена на оддели, а најчесто најосновните се однесуваат на продажбата и производството. Системите кои се оптоварени со растот стануваат попретфинети и пообемни. Одлуките во оваа фаза се повеќе стратегиски и тактични, а оперативните одлуки се делегираат на соодветните надзорни нивоа. Сопственикот во претходните фази доминантно се идентификува со претпријатието, при што во фазата на полет иако доминира присутноста и контролата на сопственикот, сепак почнува да се насетува одредено разграничување помеѓу претпријатието и сопственикот.

Полетот е клучен период во постоењето на претпријатието. Доколку сопственикот соодветно се соочи со предизвиците на растечкото претпријатие, како во финансиска, така и во менаџерска смисла, малото претпријатие може да прерасне во голем бизнис. Доколку, пак, не се случи тоа, тогаш претпријатието вообичаено се соочува со продажба и тоа продажба проследена со одредена добивка добивка, под услов сопственикот бргу

да ги препознае своите ограничувања. Оние што успеваат да ги доведат своите претпријатија до фазата на успех доживуваат голем пораз во четвртата фаза, односно во фазата на полет.

Еден од проблемите кои можат да се појават во оваа фаза е преголемата бирократија во работењето на малото претпријатие. Во рамките на оваа фаза и сопственикот и самиот бизнис се во потрага на зголемување на пазарниот удел и зголемен профит, во согласност со тоа и експанзија на личната моќ и влијание, како и влијание и моќ на бизнисот. Личната финансиска изложеност во рамките на оваа фаза не е толку во фокусот. Целосно остварената самодоверба која произлегува од претходните фази резултира со поавантуристички пристап кон пазарот во целост. Во согласност со тоа финансискиот притисок на бизнисот е значително намален, бидејќи претпријатието генерира доволно средства за иднината и опстанокот на претпријатието. Вообичаено, потребно е препознавање на потребата за промена на дотогашните менаџерски практики, сè со цел да се олесни натамошниот раст, што најчесто резултира со зголемен обем на делегирање. Како што веќе беше неколку пати истакнато, ако не се согледа потребата од делегирање како фундаментален фактор за натамошниот развој, проследено со вклучување или развој на дополнителен менаџерски потенцијал, тогаш не е можно претпријатието да продолжи да се развива во посакуваниот позитивен правец.

Постои можност претпријатието да ја надмине оваа фаза на висок раст без оригиналниот менаџмент. Претприемачот што го основал претпријатието и довел до фазата на успех често е заменет доброволно или недоброволно од страна на инвеститорите или кредиторите на претпријатието.

Доколку претпријатието не успее да ги надмине своите проблеми, може да резултира со неуспех, дури и пропаѓање на претпријатието. Во друг случај, претпријатието може да се врати на претходната фаза на успех или доколку проблемите се преголеми, да падне и да се врати дури до фазата на опстанок или да доживее целосен неуспех.

### **3.6 РЕСУРСНА ЗРЕЛОСТ НА МАЛОТО ПРЕТПРИЈАТИЕ**

Претпријатијата кои ќе успеат да дојдат до фазата на зрелост најчесто се трансформираат во големи претпријатија со професионален менаџмент и формални информациона системи. Најголемата грижа на претпријатието кое влегува во оваа фаза



е најпрво, консолидацијата и контролата на финансиските добивки предизвикани од брзиот раст и второ, одржување на предностите на малото претпријатие, кои подразбираат флексибилност и претприемачки дух. Претпријатието навлегува во фазата на зрелост кога остварениот раст почнува да забавува. Во овој дел од развојот, претпријатието вообичаено се фокусира кон ефикасното менаџирање на производите или услугите, а не толку кон проширувањето на активностите. Значајно за малото претпријатие е да се задржи страста на основачите, менаџерите и вработените во однос на производите и услугите кои ги пласира. Претпријатието мора да ги прошири менаџерските сили доволно бргу за да ја елиминира неефикасноста, која може произлезе од самиот раст. Истовремено претпријатието треба да се развива на друго професионално ниво со имплементирање на следниве алатки: буџети, стратегиското планирање, менаџмент преку цели и стандардните системи за трошоци. Притоа истовремено од големо значење е одржувањето на претприемачкиот порив и да се избегне задушвање на претприемништвото во рамките на претпријатието.

Формалната контрола сè повеќе се заменува со самоконтрола и самодисциплина. Во рамките на претходната фаза претпријатието поставува голем број системи и алатки, што евентуално може да доведе до преголема бирократија во рамките на бизнисот. За да се надмине ова, се бара одреден пофлексибилен пристап и бихејвиористички пристап во однос на менаџментот.

Претпријатието во оваа фаза поседува доволно работна сила и финансиски ресурси за да се ангажира при деталното оперативно и стратегиско планирање. Менаџментот е децентрализиран, соодветно кадровски екипиран и искусен. Системите од друга страна се проширени и добро развиени. Во поглед на односот помеѓу претпријатието и сопственикот, врската е сè уште силна, сепак значајно се одделени како финансиски, така и оперативно.

Претпријатието сега веќе вистински е присутно, притоа имајќи ги придобивките во однос на големината, финансиските ресурси и менаџерскиот талент. Важно е да се сочува претприемачкиот дух, така што претпријатието ќе претставува голем извор на сила на пазарот. Ако не се случи тоа, тогаш извесно е дека ќе настапи следната алтернатива, претставена низ дополнителната фаза наречена „окрутување“ (Churchill, Lewis, 1983), која се карактеризира со недостаток од инвентивно донесување на одлуките и избегнување на ризикот. Сепак, иновациите во рамките на работењето на

претпријатието забавуваат, а притоа формалните политики и процедури иако се нужни, можат да станат пречка за развојот на претпријатието ако се премногу крути и строги.

Добро менаџираното претпријатие, која ќе ја достигне фазата на зрелост, многу често го постигнува својот континуитет со различни партнерства или аквизиции, кои внесуваат една нова свежина во работењето на бизнисот. По остварувањето на ресурсната зрелост одредени претпријатија се соочуваат со понатамошен раст, продавање или, пак, опаѓање и евентуално затворање на претпријатието. Според тоа, извесно е дека со навлегувањето во фазата на опаѓање малите бизниси се под закана на поконкурентни и поиновативни производи. Во зависност од способноста на претпријатието да го избегне опаѓањето ќе биде и развојот на претпријатието. Основно е претпријатието и неговиот менаџерски тим да бидат свесни и да ги антиципираат потенцијалните замки на кои може да најде претпријатието во иднина.

Оваа петта фаза, која најчесто во литературата се среќава како највисоко ниво во развојот на претпријатието, подразбира уште еден обид за надминување на недостатоците и проблемите кои настанале во претходните фази. Во нејзините рамки често е опфатена силната соработка помеѓу сите вработени во претпријатието. Имајќи ги предвид сите наведени аспекти во однос на различните фази на развој низ кои поминува или може да помине малото претпријатие, во табелата 3.6 се прикажани одредени аспекти на основните три фази на развој на малото претпријатие: почетната фаза, фазата на стабилност и фазата на раст и развој (Butler, 2006). Притоа, прикажан е преглед на основните промени кои се случуваат во однос на времетраењето, примарните цели, личните цели на претприемачот, бихејвиористичките карактеристики и процесот на донесување одлуки, во однос на трите фази, кои претставуваат еден синтетизиран пристап за разлика од петфазните модели кои веќе беа анализирани претходно.

**Табела 3.6. Алтернативен пристап во однос на животниот циклус на малото претпријатие**

Фаза на развој	Времетраење	Примарни цели на бизнисот	Личните цели на претприемачот	Вообичаени бихејвиористички карактеристики	Процесот на донесување одлуки
<b>Почетна фаза</b>	6 месеци до 3 години	Опстанок на бизнисот. Да го достигне преломното ниво пред да се потроши капиталот.	Да се постигне профитабилност во најраната можност за намалување на личната финансиска изложеност. Чувство за остварување/лична сатисфакција.	Прифаќање на секоја деловна активност. Фокусот на стекнувањето на дополнителен маргинален придонес во однос на трошоците повеќе отколку целокупната профитабилност. Тенденција на премногу активности и напор кои не генерираат соодветни профитни маржи.	Примарно оперативни Тенденција тактичките одлуки да бидат сумирани во можноста за остварување на маргинални придонеси. Фокус на краткорочен поврат со мал обем на стратешко размислување.
<b>Стабилност</b>	1 до 2 години	Консолидација; Преглед и ревизија на оперативните процеси на бизнисот.	Да се зголеми профитот за да се осигура долгорочен опстанок на бизнисот (намалување на личниот финансиски ризик во процесот). Движење кон остварување поврат на капиталот и плаќање на личниот напор.	Консолидација на активностите, повеќе фокус на профитабилноста/ профитна маржа. По селективен приод кон потрошувачите. Поголемо внимание кон потрошувачите, нивните потреби, квалитетот и долгорочните релации. Тенденција кон стагнација и самозадоволство доколку трае предолго оваа фаза.	Промена од оперативно кон тактичко размислување. Иницијално нема многу стратешко размислување, но се зголемува кон крајот на оваа фаза.

Фаза на развој	Времетраење	Примарни цели на бизнисот	Личните цели на претприемачот	Вообичаени бихејвиористички карактеристики	Процесот на донесување одлуки
Раст и развој	Тековна, во годините што доаѓаат (сè уште трае)	Планирана експанзија за зголемување на пазарниот удел, прометот и профитот. Раст на капиталот	Зголемување на пазарниот удел и прометот на продажбата за генерирање и зголемување на личното богатство. Да се продолжат настојувањата за намалување на личниот финансиски ризик. Зголемување на личната моќ и влијание.	Самодовербата и стабилноста постигнати во втората фаза обезбедуваат основа за поавантуристички став кон пазарот. Идниот раст е финансиран од профитите, и екстерно финансирање, кое е достапно. Внесување или развој на повеќе специјалисти во делот на менаџерските активности и зголемено делегирање на одговорноста.	Примарно, стратегиски и тактички. Оперативните одлуки имаат тенденција во сè поголеми размери да бидат делегирани во согласност со растот на бизнисот.

Извор: Приспособено Butler, D., (2006), *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam, P.228.

# ГЛАВА IV

## ФАМИЛИЈАРЕН БИЗНИС

- 4.1 Поим и карактеристики на фамилијарниот бизнис
- 4.2 Управување на фамилијарниот бизнис
  - 4.2.1 Комуникацијата во фамилијарните бизниси
  - 4.2.2 Менаџирање на конфликтите во фамилијарниот бизнисот
  - 4.2.3 Начини да се избегне конфликтот
  - 4.2.4 Изградба на устав во фамилијарниот бизнис
- 4.3 Фази на развој на фамилијарниот бизнис
- 4.4 Планирањето во фамилијарниот бизнис
- 4.5 Стратегиите во фамилијарниот бизнис
- 4.6 Предности на фамилијарните бизниси
- 4.7 Недостатоци на фамилијарните бизниси
- 4.8 Проблемите на фамилијарниот бизнис
- 4.9 Планирање на наследување на фамилијарниот бизнис
  - 4.9.1 Успешно планирање на сукцесијата
  - 4.9.2 Планот на сукцесијата

## ГЛАВА 4 ФАМИЛИЈАРЕН БИЗНИС

### 4.1. ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС

Полето на истражување на фамилијарните бизниси започнува во 1975 година, кога претприемачот, едукатор за фамилијарни бизниси и консултант Leon Danco го објавува неговиот пионерски труд со наслов „Над опстанокот: Водич за сопственикот на бизнисот и неговата фамилија“ (Danco, 1975). Сепак, во периодот помеѓу 1975 година и раните 90-ти години од минатиот век, најголем дел од објавените трудови што се однесуваат на фамилијарните бизниси се субјективни, вкоренети во приказните на консултантите и истражувачите на овие претпријатија кои се доста затворени во однос на информациите. Во изминатите децении истражувањата поврзани со фамилијарните бизниси се бореа во прва линија со дефинирање на фамилијарниот бизнис и определувањето на неговите единствени карактеристики. Без оглед на недостатокот на истражувања во делот на оваа посебна и специфична форма на организирање на малото претпријатие, со голема веројатност може да се рече дека фамилијарниот бизнис од историски аспект ја претставува најраната форма на организирање на претпријатието (Poza, 2010). Фамилијата се смета за основна клетка на едно општество од социолошки аспект. Фамилијата ја сочинува на некој начин базата, која на емоционално ниво бара безбедност, грижа, статус и моќ за нејзините членови. Од друга страна, претпријатието има третман и на основна клетка на економијата.

Поимот фамилијарен бизнис е комплексен со уникатни предности и потенцијални недостатоци. Покрај многубројните легендарни приказни кои потсетуваат на бајка, во одреден контекст фамилијарните бизниси се соочуваат со огромни проблеми и во доста голем дел од случаите се претвораат во вистински кошмар. Имено, фамилијарниот бизнис како поим носи одреден степен на притисок кој може да резултира со конфликти, кои се уникатни по тоа што ги испреплетуваат емоциите и бизнисот. Единственоста на фамилијарниот бизнис се крие точно во комплексноста што ја наметнуваат фамилијарните односи, наспроти комплексноста на бизнисот. Според тоа, фамилијарниот систем и бизнис-системот добиваат сосема различна смисла и не можат да бидат разграничени во голем дел од одлуките и активностите.

Фамилијарните бизниси се изворот на задоволување на некои од овие потреби на членовите на фамилијата. Претприемачките претпријатија во голем број случаи стануваат фамилијарни бизниси. Додека брачниот другар на основачот на претпријатието учествувал во раните фази на основањето на новиот деловен потфат, вистинската транзиција од претприемачки кон фамилијарен бизнис вообичаено настанува кога децата на основачот на претпријатието се вклучуваат во работата како вработени (Poza, 2010). Фамилијарните бизниси, се сметаат за една од најстарите форми на организирање на деловните активности во едно општество. Фамилијарните бизниси значајно се разликуваат од другите видови на започнување сопствен бизнис. Различната комбинација на интереси ги прави комплексни сите процеси во рамките на едно претпријатие.

Постои позицијата дека фамилијарните бизниси од теоретски аспект се разграничени од другите претпријатија поради влијанието на алтруизмот во односите помеѓу акционерите и менаџментот. Авторите на оваа студија тврдат дека фамилијарните бизниси се диференцираат поради активното вклучување на фамилијата во менаџментот на претпријатието и намерата на членовите на фамилијата да го задржат сопствеништвото во претпријатието (Schulze et al., 2001). Уникатноста на фамилијарниот бизнис се препишува на различното влијание на фамилијата врз делот на сопственоста, владеењето и менаџмент-партиципацијата преку стратегиското насочување, директното инволвирање во секојдневните активности и/или задржување на контролата на гласањето (Astrachan et al., 2002).

За да се разбере фамилијарниот бизнис треба да се истражат повеќе елементи, меѓу кои се: фамилијата, индивидуалните членови, како и клучните членови кои се појавуваат како надворешни, поточно оние што не се членови на потесното или поширокото семејство. Притоа, сите овие елементи се системи сами за себе, формирајќи поголеми меѓузависни системи со преостанатите делови во рамките на бизнисот, во рамките на фамилијата и надвор од нив. Потребно е да се истакне дека, дефинирањето на поимот фамилија и степенот до кој истата таа е изразена во бизнисот претставува премногу комплексно прашање за да се сведе на една општа симплифицирана дефиниција. **Фамилијата** е природна фундаментална групна единица на општеството, која е под заштита на општеството и државата. Од друга страна **бизнисот** може да биде правно организиран ентитет во едно економски слободно општество, каде што индивидуите се

организираат базирано на нивната експертиза и способности, социјален и технолошки напредок.

Причините за постоењето на фамилијата и на бизнисот се фундаментално различни. Примарната функција на фамилијата е грижата и одгледувањето на нејзините членови, додека, пак, бизнисот е ангажиран околу производството и дистрибуцијата на добра и/или услуги. Целите на фамилијата се поврзани со најголем можен развој на сите членови, без оглед на нивните ограничувања во поглед на способностите и обезбедување на еднакви можности и награди за сите членови, а целите на бизнисот се: профитабилност и опстанок. Односите помеѓу членовите на семејството во бизнисот се почувствителни отколку односите помеѓу членовите кои немаат никакво крвно сродство. Имено, дисциплинирањето на одреден вработен кој континуирано доцни на работното место е многу попроблематично доколку е член на семејството. Постоењето на фамилијарните односи дава емоционален призивок и тие во огромна мера го комплицираат процесот на ревидирање на работата на вработените. Секогаш се наметнува дилемата: на што да се даде приоритет - на фамилијата или на бизнисот. Доминантно владее убедувањето дека тоа треба да е фамилијата, а значително помал е бројот на сопствениците кои свесно би дозволиле бизнисот да ја уништи фамилијата. Но во практиката решавањето на ваквата тензија е многу тешко и комплексно. За да остварат раст, фамилијарните бизниси треба да препознаат дека професионалниот менаџмент е потребен и дека интересите на фамилијата во одредени ситуации треба да бидат секундарни.

Најзначајната карактеристика на фамилијарниот бизниси е силната поврзаност помеѓу фамилијата и бизнисот. Постојат голем број на формални и неформални елементи кои влијаат врз фамилијарниот бизнис, при што се наметнува паралелен процес на донесување одлуки еден поврзан со фамилијата, а другиот со бизнисот. Мешањето помеѓу фамилијата и бизнисот има неколку ефекти помеѓу кои можат да се истакнат следниве (Mandl, Austrian Institute for SME Research, 2008):

- Претпријатието мора да се соочи со различни животни ситуации и развој на фамилијата, кои влијаат врз човечките и финансиските ресурси;
- Во одредени претпријатија нема поделба на работното и приватното време;
- Комплексноста на ситуациите, голем број индивидуи се идентификуваат со различни улоги кои е тешко да се хармонизираат.



Комбинацијата на двата аспекта предизвикува големи испреплетувања, преклопувања кои можат да резултираат во конфликт, недоразбирања и конфузност, а во голема мера и комплексност. Се разбира, најголем дел од фамилијарните бизниси во својата почетна фаза се мали бизниси и поради тоа голем дел од истражувањата се посветени токму на малото претпријатие. Бидејќи постојат голем број профили на претпријатија, дефинирањето на поимот фамилијарен бизнис е многу покомплицирано отколку што изгледа на прв поглед. Во своите сеопфатни анализи на фамилијарниот бизнис Christman, Chua, и Sharma, открија дваесет и една различна дефиниција во однос на фамилијарниот бизнис во истражувањето спроведено на повеќе од 250 трудови (Sharma et al., 1996).

Утврдувањето дали одредено претпријатие може да се вброи во фамилијарен бизнис е тесно поврзано со дефинирањето на самиот поим. Од друга страна, степенот и начинот на фамилијарната инволвираност и влијание се параметрите според кои се определува фамилијарниот бизнис. Па така, можат да се истакнат три главни димензии на фамилијарното влијание: моќ, искуство и култура (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002). Во табела 4.1 прикажани се неколку дефиниции за фамилијарниот бизнис кои се развиле низ годините од страна на различните автори.

Се разбира, постојат голем број дефиниции кои потекнуваат од антрополошките или социолошките традиции (Rogers et al., 1996). Во рамките на традиционалното дефинирање на поимот фамилијарен бизнис, не се вклучени одредени современи трендови кои ги наметнува современото живеење. Имено, треба да се напомене дека постојат видови бизниси кои можат да бидат управувани од страна на разведени брачни двојки и другите социјални форми со кои се инволвираат членовите на едно семејство. Во тие рамки дефинирањето на фамилијарниот бизнис добива значајно поширок контекст. Сепак, во табела 4.1 се презентирани одредени генерални дефиниции поврзани со поимот фамилијарен бизнис, кои се појавиле низ времето.

Дефиницијата со која се тврди дека под фамилијарен бизнис се подразбира секое претпријатие во чие работење влијаат односите на семејството, во основа изгледа многу широка. Имено, постојат многу прашања кои го условуваат дефинирањето на фамилијарниот бизнис. Дел од тие прашања се однесуваат на тоа колку членови на фамилијата мора да бидат вработени во претпријатието за таа да биде третирана како фамилијарна, колкав дел од сопственоста треба да биде во нивни раце, дали претпријатието преживеало барем еден трансфер на сопственоста од една генерација на следната и слично.

**Табела 4.1. Дефинирање на фамилијарниот бизнис**

Ward, 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дефиницијата на фамилијарниот бизнис подразбира дека тој претставува бизнис кој ќе биде пренесен на следната генерација во фамилијата, која ќе го менаџира и управува истиот.</li> </ul>
Westhead, Storey, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фамилијарни бизниси се оние што исполнуваат три од следниве четири критериуми: да имаат поминато низ меѓугенерациска транзиција, членовите на фамилијата треба да имаат над 50% од сопственоста и/или претпријатие во која 50% од фамилијарните членови се инволвирани во секојдневното управување и каде што претпријатието се претставува како фамилијарно претпријатие.</li> </ul>
Neubauer, Lank, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Претпријатије се смета за фамилијарен бизнис, кога се идентификува со најмалку две генерации од фамилијата и кога оваа врска има заемно влијание врз политиката на претпријатието и врз интересите и целите на фамилијата.</li> </ul>
Handler, 1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организација каде најзначајните оперативни одлуки и планови за сукцесија на лидерството се под влијание на членови на семејството кои се активни во менаџментот или одборот.</li> </ul>
Longenecker, Moore, Petty, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фамилијарниот бизнис се дефинира како претпријатие во кое членовите на фамилијата се директно вклучени во сопственоста и/или функционирањето.</li> </ul>
Davis, Tagiuri 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фамилијарниот бизнис претставува претпријатие каде двајца или повеќе членови на фамилијата влијаат врз правецот на бизнисот преку роднинските врски, менаџерските улоги или сопственичките права.</li> </ul>
European Commission, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Претпријатие со било која големина е фамилијарен бизнис ако:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Мнозинството на правата за донесување одлуки се во сопственост на физичкото лице: кое го основало претпријатието, или е во сопственост на физичкото лице кое стекнало капитал во претпријатието или е во сопственост на брачните другари, родители, деца или директни наследници на децата.</li> <li>Мнозинството на правата за донесување одлуки се индиректни или директни.</li> <li>Најмалку еден претставник на семејството е формално вклучен во управувањето на претпријатието.</li> <li>Друштва кои котираат на берза се вбројуваат во фамилијарните бизниси ако лицето кое е основач или кое го стекнало претпријатието (акционерски капитал) или нивните семејства или потомците, поседуваат 25 % од правата за донесување одлуки според мандатот обезбеден од страна на основачкиот влог.</li> </ol> </li> </ul>
Poza, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фамилијарниот бизнис, претставува единствена синтеза на следново:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Контрола на сопственоста (15 % или повеќе) на два или повеќе членови на една фамилија или партнерство на фамилии;</li> <li>Стратешко влијание од страна на членовите на фамилијата врз претпријатието, без разлика дали станува збор за активно учество во менаџментот, преку континуирано обликување на културата, преку учествување како советници или членови на одборот на директори, или преку улогата на активни акционери;</li> <li>Грижа за фамилијарните односи;</li> <li>Сонот или можноста за континуитет низ наредните генерации.</li> </ul> </li> </ul>
Шуклев, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фамилијарниот бизнис е претпријатие каде што членовите на фамилијата се сопственици и го управуваат истото претпријатие.</li> </ul>

Извор: Сопствено истражување.

Според Handler (1989), развојот на дефиницијата за фамилијарен бизнис од историски аспект се одвивал низ три димензии: сопственост, вклученост на членовите на фамилијата и транзицијата помеѓу генерациите, како и комбинацијата на овие параметри.

Големиот број димензии кои се испреплетуваат во фамилијарните бизниси доведуваат до заемна поврзаност на различните аспекти, така што таа поврзаност често помага во определувањето дали претпријатието може да се вброи во редот на фамилијарните бизниси или не. Според тоа (Neubauer, Lank, 1998), ваквата поврзаност се покажува кога постојат еден или повеќе од следниве услови:

- Фамилијарната поврзаност е еден од факторите при одредување на менаџмент-сукцесијата;
- Сопругите или синовите на актуелните или претходните извршни директори се во одборот на директори;
- Значајните институционални вредности на претпријатието се идентификуваат со фамилијата, или во формалните публикации на претпријатието, или во неформалната традиција на организацијата;
- Активностите/акциите на фамилијарните членови се рефлектираат или се мисли дека се рефлектираат на репутацијата на претпријатието, без оглед на неговата формална поврзаност со менаџментот;
- Инволвираните роднини се чувствуваат обврзани да го одржуваат претпријатието заради многу повеќе отколку финансиски причини, особено кога се вклучени загуби;
- Позицијата на фамилијарните членови во фирмата влијае врз нивниот углед во фамилијата;
- Фамилијарните членови мора да се договорат за својата поврзаност со претпријатието при определување на сопствената кариера.

Фамилијарно управуваниот бизнис е типично оној бизнис во кој повеќе од половина од акциите се контролирани од страна на членовите на исто семејство или оној бизнис што се пренесува од една генерација на следната. Ангажманот водењето и работењето во фамилијарниот бизнис може да донесе вредни бенефиции споредено со другите бизниси.

Голем е бројот и на претпријатијата кои како фамилијарни бизниси вработуваат лица со кои немаат никакво сродство, па сепак на највисоките позиции се наоѓаат токму

членовите на фамилијата. Фамилијарната партиципација и придонес можат да го зајакнат бизнисот, бидејќи членовите на семејството се многу лојални и посветени на фамилијарното претпријатие. Се разбира членовите на фамилијата имаат можност да придонесат кон успехот на претпријатието, но самата припадност кон фамилијата автоматски не им дава вештини потребни за преземање на клучните позиции во фамилијарниот бизнис. Здравјето и опстанокот на фамилијарниот бизнис бара соодветно внимание кон фамилијарните и деловните интереси, како и одржување на соодветен баланс на двете групи интереси.

Фамилијарниот бизнис се појавува во следниве различни форми: единствен сопственик, партнерство, друштво со ограничена одговорност, S-корпорации, C-корпорации, холдинг претпријатија, па дури и јавно тргувани фамилијарно контролирани претпријатија.

Фамилијарните бизниси се насекаде присутни. Претпријатијата во сопственост на фамилијата или под нејзина контрола сочинуваат 90% од сите инкорпорирани бизниси во САД, каде што зафаќаат околу 17 милиони фамилијарни претпријатија (Colli, 2003). Важноста на фамилијарниот бизнис за економијата никако не треба да биде потценет. На светско ниво, проценките во однос на сите бизниси што се сметаат за фамилијарни се движат од 80% до 98%. (Poza, 2010). Во Европа според податоците објавени од Campredn FB во 2011 првите 100 фамилијарни бизниси со своите приходи достигнуваат 1,8 милијарди €, што претставува приближно 14% од БДП на Европската унија. Според Извештајот на консултантската куќа KPMG (2013), фамилијарните бизниси креираат помеѓу 40% - 50% од сите работни места во Европа. Во САД, според SBA (2011), фамилијарните бизниси генерираат 62% од сите вработувања. На глобално ниво, проценките се дека во просек дури од 50% до 60% во најголем дел од државите работните места се должат на фамилијарните бизниси (European family business, 2012). Присутноста на фамилијарниот бизнис не изостанува и во Велика Британија каде во 2010 година биле евидентирани 3 милиони фамилијарни бизниси, односно три од пет во приватниот сектор припаѓале на фамилијарните бизниси, при што најголемиот дел се вбројуваат во малите и средните претпријатија, а само 900 во големите претпријатија (Institute for Family Business, 2011). Влијанието и присутноста на фамилијарниот бизнис е евидентен и на другите континенти. Според проценките на KPMG за фамилијарниот бизнис, дури 70% од вкупниот бизнис во Австралија му припаѓаат на фамилијарниот бизнис (KPMG, Family Business Australia Survey).

Во табела 4.2 се прикажани прворангираните десет фамилијарни бизниси во Европа во 2012 година според приходите остварени во 2011 и 2010 година.

**Табела 4.2. Врвно рангираните 10 фамилијарни бизниси во Европа во 2012 година**

Ранг		Фамилија	Земја	Сектор	Приход 2011 (милј.)	Приход 2010 (милј.)	Сопственост на фамилијата
1.	Volkswagen	<i>Piëch /Porsche</i>	Германија	Автомобилска индустрија	159,39	126,85	32,2%
2.	Fiat и Fiat Industrial	<i>Agnelli</i>	Италија	Автомобилска индустрија	83,86	57,18	30%
3.	Arcelor Mittal	<i>Mittal</i>	Луксембург	Челична индустрија	71,85	59,66	40,83%
4.	BMW	<i>Quandt</i>	Германија	Автомобилска индустрија	68,82	60,48	46,7%
5.	Metro Group	<i>Haniel/Schmidt-Ruthenback</i>	Германија	Продажба на големо	66,7	67,26	50,1%
6.	Schwarz Group	<i>Schwarz</i>	Германија	Малопродажба	64,00	60,00	100%
7.	PSA Peugeot /Citroen	<i>Peugeot</i>	Франција	Автомобилска индустрија	59,91	56,06	25,2%
8.	Lous Dreyfus	<i>Dreyfus</i>	Холандија	Трговија	57,00	56,81	100%
9.	ALDI	<i>Albrecht</i>	Германија	Супермаркети	56,00	54,00	100%
10.	Robert Bosch	<i>Bosch</i>	Германија	Потрошни добра и автоделови	51,4	47,26	92%-7%*

\*92% Robert Bosch Stiftung (Фондацијата Robert Bosch), 7% Фамилијата Bosch

Извор: Приспособено *CampdenFB*, “Top 100 family businesses in Europe”, 2012 (<http://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1>, accessed 13.06.2014)

Податоците покажуваат дека фамилијарните бизниси придонесуваат за остварување раст и зголемување на вработеноста во економијата. Претпријатијата кои функционираат или потекнуваат од фамилијарниот бизнис бележат се поголема присутност и значење за економиите во светот. Притоа може да се увиди дека некои од најзначајните брендови во автомобилската индустрија како што се: Volkswagen, Fiat, BMW и Peugeot потекнуваат од фамилијарни бизниси.

#### 4.2 УПРАВУВАЊЕТО НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС

Поради специфичноста на односите во фамилијарните бизниси, управувањето со фамилијарниот бизнис носи свои карактеристики. Управувањето е комплицирана тема во фамилијарните претпријатија пред се поради различните агенди на фамилијата и менаџментот на претпријатието (Poza, 2010). Секој пристап потребно е да биде

проследен со соодветно планирање на активностите и истовремено поврзување на сите делови на планот со луѓето кои треба да ги извршуваат. Покрај тоа процесите во фамилијарниот бизнис потребно е да бидат соодветно менаџирани. Ефикасното управување претставува фундаментална обврска на сопственоста. Во рамките на секое претпријатие без разлика дали станува збор за фамилијарно или не постојат добри и лоши начини на организација и донесување на одлуките. Па така можат одредени активности збирно да се разгледуваат под поимот “управување “ на фамилијарниот бизниси притоа вклучувајќи го начинот на комуникација и интеракција кои го водат одлучувањето и системите и процесите во кои учествуваат сите во претпријатието (Gordon, 2008). Управувањето на малиот бизнис се однесува на способноста оптимално да се дисциплинира и контролира природата на односите помеѓу членовите на фамилијата, акционерите и менаџерите на начин на кој претпријатието ќе просперира и фамилијата го промовира и заштитува единството, заради семејството и заради претпријатието, имајќи предвид дека единството на фамилијата го претставува изворот на вредности кои можат да бидат преведени во компаративна предност (Poza, 2004).

Управувањето на бизнисот кој е контролиран фамилијарно е фундаментално различно од она кај преостанатите претпријатија пред сè поради тоа што приватната сопственост и односите во фамилијата можат да ги заштитат слабите претпријатија од пазарниот притисок и јавниот притисок (Carlock, Ward, 2010). Најголем дел од проблемите кои се јавуваат во фамилијарните бизниси се комплексни и управувањето може да помогне во извршувањето на различни активности. Во основа пристапот на управување може да постави одредени правила или процедури кои можат да насочат специфични процеси во претпријатието пред сè во однос на сукцесијата, а исто така можат да бидат огромна поддршка во однос на конфликтите, кои се неизбежни при растот и развојот на фамилијарните бизниси.

Како што растат фамилиите развојот на фамилијарното управување станува критична димензија во однос на планот на фамилијата за менаџирање на богатството за генерациите кои следат. Големината и комплексната фамилијарна динамика се клучните фактори на ризикот кои водат кон проблеми во комуникацијата, несоодветно донесување на одлуките, евентуално резултира со фрустрација и конфликт кои водат кон распаѓање на фамилијарниот бизнис. Фамилијарното управување дава одредена насока за соочување кон оваа комплексност преку употребата на политики, принципи и соодветна практика.

Добро поставената управувачка структура во фамилијарниот бизнис се однесува на (IFC, 2008):

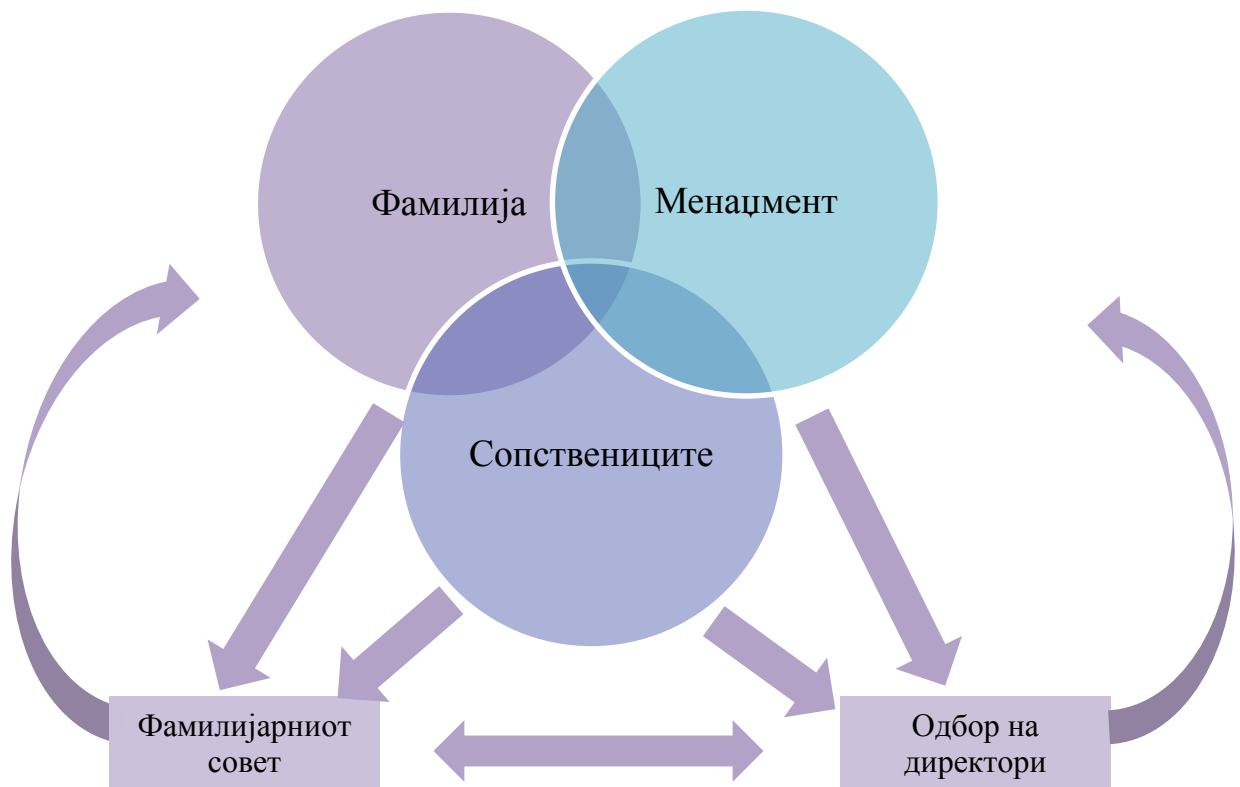
- Комуницирање на фамилијарните вредности, мисијата и долгорочната визија со сите членови на фамилијата,
- Информирање на сите членови на фамилијата (посебно оние кои не се директно инволвирани во бизнисот) во однос на главните достигнувања на бизнисот, предизвиците и стратегиските насоки,
- Комуницирање на правилата и одлуките кои би можеле да влијаат на членовите на фамилијата во делот на вработувањата, дивидендите и други бенефиции кои вообичаено се добиваат од бизнисот,
- Поставување на формални канали на комуникација кои им дозволуваат на членовите на семејството да ги споделат нивните идеи, аспирации и проблеми,
- Овозможување на собири на фамилијата за да се донесат потребните одлуки.

Различните аспекти на управувањето на фамилијарниот бизнис може да варираат во зависност од фазата во која се наоѓа фамилијарниот бизнис во однос на сопственоста (OECD, IFC, 2008). Се подразбира, одредени структури и процеси се приспособуваат во зависност од поставеноста на фамилијарниот бизнис односно дали истиот го управува основачот на бизнисот или сукцесорите. Управувањето на фамилијарните бизниси наметнува потреба од паралелно размислување во однос на фамилијата и бизнисот за развој на структури за двата система и фамилијата и бизнисот, поврзани со планирањето, одлучувањето и решавањето на проблемите.

Најголем дел од фамилијарните бизниси имаат одбор на директори или надзорен одбор кој ги надгледува менаџмент-активностите, го алоцира капиталот и партиципира во стратегискиот процес. Фамилијарните совети од друга страна, се „одбор“ на фамилијата, односно ја вршат истата улога за фамилијата. Притоа, двете тела за одборот на директори и фамилијарниот совет обезбедуваат управувачки структури кои го поддржуваат донесувањето на одлуки со помош на консензус, овозможуваат координација на фамилијарните активности и обезбедуваат лидерство (Carlock, Ward, 2010). На слика 4.1 се прикажани основните односи кои произлегуваат од управувањето на бизнисот и истовремено меѓусебното влијание кое произлегува од тие односи.



Слика 4.1. Управување на фамилијарниот бизнис



Извор: Ward, L.J., Carlock, S.R (2001), *Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, New York, p.180.

Во однос на управувањето на фамилијарниот бизнис повторно се согледува големото влијание на двата система, фамилијата и бизнисот. Нивната меѓусебна кохезивност е фундаментална за растот и развојот на фамилијарниот бизнис. Притоа, фамилијата повторно го претставува главниот двигател на сите процеси, па така единството на фамилијата има позитивна корелација со ефективниот менаџмент и политиките на управувањето, вклучувајќи активности на стратегиско планирање, повратна спрега во однос на извршувањето, обелоденувањето на планот на сукцесијата, надзорните одбори и фамилијарните состаноци (Poza, 2010), односно на сите аспекти од работењето. Доколку фамилијата не функционира соодветно или се соочува со одредени предизвици, истите ќе се прелеат во бизнисот и обратно.

#### 4.2.1 Комуникацијата во фамилијарните бизниси

Комуникацијата и поставувањето на комуникациските процеси е важно за секое претпријатие, а посебно во однос на фамилијарните бизниси. Комуникацијата и



размената на информации е суштинска за фамилијата и бизнис системот во однос на неговото постоење (Carsrud, Brännback 2012). Испреплетеноста на односите многу често доведува до проблеми во однос на комуникацијата, што евентуално може да резултира со конфликт. Значењето на директната комуникација помеѓу членовите на фамилијата никогаш не може да биде доволно нагласено. Способноста да се сподели отворена и фреквентна комуникација треба да се истакне како една од карактеристиките на силните фамилии, кои успешно се справуваат со предизвиците и се разбира, ваквите фамилии често се претставници на одредени успешни фамилијарни бизниси. Комуникацијата им овозможува на сите членови на семејството да добијат свој глас и можност да бидат слушнати од преостанатите.

Сепак, не е редок случајот квалитетната комуникација да изостанува во рамките на фамилијарните претпријатија. Многу често луѓето во рамките на фамилијарните бизниси тешко ја прифаќаат идејата да разговараат за проблеми во фамилијата или бизнисот, а уште потешко да ги анализираат и да дискутираат за нив. Многу често постои т.н. забранета агенда која опфаќа различни чувствителни фамилијарни аспекти, кои евентуално би резултирале со непријатни конфликти (Leach, 2011). Голем дел од овие проблеми се одложуваат и премолчуваат, така што евентуално се наметнуваат сами по себе на дневниот ред и неминовно бизнисот и фамилијата се принудени да се соочат со нив. Доколку фамилијарниот бизнис не може или не сака да ги реши и искомунцира соодветно, тие можат да го доведат во прашање дури и опстанокот на претпријатието.

Една од клучните карактеристики во однос на соодветното работење на фамилијарниот бизнис, во делот на меѓусебните односи е да постои отвореност, јасност и ефикасност. За да се оствари ова, односите се негуваат земајќи ја предвид групната динамика, при што комуникацијата треба да претставува алатка за остварување на целите, а не цел сама за себе. Многу недоразбирања и потенцијални подрачја на разидување можат да бидат избегнати доколку се обезбеди добра комуникација и се изградат соодветни канали на комуникација. Во однос на меѓусебната комуникација често се појавува и т.н. јаз на комуникацијата. Истиот тој јаз подразбира: неуспех во поврзувањето помеѓу луѓето кои имаат споделена одговорност, задача или сопственички интерес (Gordon, 2008). Фамилијата која соодветно успешно го менаџира одржувањето на јасна и континуирана комуникација во однос на различните аспекти поврзани со фамилијарниот бизнис креира атмосфера на доверба помеѓу членовите. Довербата овозможува, пред сè, отворено справување со недоразбирањата, потрага по решенија

заеднички и достигнување на договор со логичен пристап. Постојат две димензии на менаџментот, кои треба да се развијат заради подобрување на комуникацијата (Gimeno et al., 2010):

- **Менаџирање на разидувањата односно разликите.** Во рамките на оваа димензија грижата е насочена кон тоа како фамилијата ги менаџира разидувањата помеѓу членовите, сè со цел да се создаде одредена кохезија во однос целокупните активности. Успешното справување вклучува препознавање дека членовите на фамилијата можат да бидат на одреден начин „еднакви“ односно рамноправни, но истовремено, во многу аспекти „различни“ со своите сопствени карактеристики и обележја, давајќи притоа различен придонес;
- **Експлицитност во однос на правилата.** Целокупното социјално однесување во основа е насочено од имплицитни и експлицитни правила, па се разбира дека таков е случајот и во фамилијарниот бизнис. Експлицитноста во однос на правилата се однесува на способноста да се прикажат и да се објават постојните правила на однесување во однос на фамилијата и бизнисот, во контекст на фамилијарниот деловен систем.

Помеѓу различните форми на активности кои можат потенцијално да ја зголемат и подобрат интеракцијата во насока на подобрување на комуникацијата во фамилијарните бизниси се истакнуваат, *фамилијарните состаноци, фамилијарниот совет и фамилијарните канцеларии* (Poza, 2010). Фамилијата во однос на фамилијарниот бизнис има сопствена агенда, па затоа потребно е да се искомунцираат соодветно сите настани во фамилијата.

**Фамилијарните состаноци** имаат намера да одржуваат, пред сè, подобрена комуникација, обезбедувајќи истовремено форум за едукација, планирање и донесување одлуки, и креирање одговорност (Carlock, Ward, 2010). Фамилијарните состаноци обезбедуваат можност неактивните членови на фамилијата да ги споделат нивните перспективи и грижи во однос на бизнисот, кои многу често може да се разликуваат од оние членови кои се активно вклучени во бизнисот (Poza, 2010).

**Фамилијарниот совет** од друга страна претставува институционализирана форма на периодично одржување на фамилијарни состаноци (Poza, 2010). Основната придобивка од ваквиот пристап е формалниот и дисциплиниран пристап во однос на закажување и одржување на состаноците. Во основа фамилијарниот совет за фамилијата ја има онаа улога, која одборот на директори го има за бизнисот.

**Фамилијарните канцеларии** исто како состаноците и советот овозможуваат менаџирање на односите помеѓу фамилијата и претпријатието, истовремено овозможувајќи го професионалното менаџирање на претпријатието и по соодветно и навремено разрешување на сите барања во однос на сопствениците и фамилијата. Ова е посебно изразено кај сукцесорите или кај подоцнежните генерации во фамилијарниот бизнис, кои со зголемувањето на фамилијата наметнуваат потреба од менаџирањето на фамилијата.

Што се однесува на комуникацијата, ризиците коишто се појавуваат во формирањето на каналите на комуникација се (Leach, 2011):

- Членовите на фамилијата претпоставуваат дека знаат што чувствуваат или сакаат да знаат што другите припадници на истото семејство чувствуваат;
- Личните релации го спречуваат чесното и реално општење на мислењата;
- Главата на фамилијата може автоматски да претпостави и воспостави контрола над бизнисот, иако тој можеби не ги поседува најдобрите деловни вештини;
- На крај, еден член на семејството станува доминантен во бизнисот;
- Членовите на семејството – акционери, кои не се активни во бизнисот, најчесто се чувствуваат исклучени од целиот процес.

Сепак, доколку фамилијата сериозно ја сфати работата во однос на процесот на олеснување и подобрување на комуникацијата, искрениот пристап ќе овозможи развивање на способностите за комуникација и подобро меѓусебно разбирање. Понекогаш, како што веќе беше наведено, може да помогне ангажирањето на консултант или професионалец, кој има соодветен тренинг во делот на комуникациските техники, за да ги олесни фамилијарните состаноци во раната фаза на формирање на претпријатието (Carlock, Ward 2010). Назначувањето искусен советник или директор, кој не е член на одборот за обезбедување може да обезбеди објективно гледиште и превентивно дејствување не дозволувајќи емоциите да навлезат во деловните дискусии (Carlock, Ward 2001). Организирањето на различни заеднички настани, одржување на заеднички рекреативни можности во кои ќе бидат вклучени сите учесници во бизнисот без разлика на поврзаноста со фамилијата, можат да креираат можности за градење на кохезија и олеснување на комуникацијата.

---

#### 4.2.2 Менаџирање на конфликтите во фамилијарниот бизнисот

Сите фамилии се судруваат со конфликти и проблеми во односите, како се движат низ животниот циклус. Ова е уште поизразено во фамилијарните бизниси бидејќи членовите на семејството секојдневно тесно соработуваат (Leach, 2011). Конфликтот се јавува како резултат на повеќе елементи кои меѓусебно се испреплетуваат. Во основа, треба да се истакне дека фамилиите можат да се набљудуваат како посебни мали општества кои имаат прифатено свои модели и имплицитни правила со кои се регулира однесувањето (Broderick, 1993).

Општо кажано, конфликтот претставува секоја ситуација каде што некомпатибилните цели, ставови, емоции или однесувања, водат до несогласувања или спротивставеност помеѓу две или повеќе страни (Nelson, 2006). Кога станува збор за конфликтот, важно е да се разбере самиот процес на настанување на конфликтите. Еден од наједноставните начини за настанување конфликт е поставување на некомпатибилни цели за луѓето и потоа наметнување истите да бидат остварени, притоа споделувајќи ги ограничените ресурси за нивно остварување (Gordon, 2008).

Може да се истакне дека конфликтот во фамилијата со време опаѓа правопрпорционално со зголемување на независноста и самостојноста на индивидуите кои се дел од фамилијата. Сепак за жал фамилијарните бизниси се одликуваат со спротивен процес. Тие на некој начин ги врзуваат и им наметнуваат на членовите на фамилијата да ги користат заеднички ресурси или барем поврзани ресурси, а истовремено бизнисот е тој што ги врзува во една заедничка судбина многу подолгорочно отколку што тоа би било во услови кога не постои фамилијарен бизнис. Од тука произлегува специфичноста на конфликтите во однос на фамилијарните бизниси. Притоа основачите на фамилијарните бизниси вообичаено се изложени на поголемо оптоварување од речиси сите категории на вработени. Исто така фамилијарните конфликти, кои не мора секогаш да бидат поврзани со бизнисот, можат да се прелеат и негативно да влијаат врз активностите на фамилијарниот бизнис и перформансите на сите вработени. Во фамилиите инволвирани во бизнисот се јавуваат следниве три основни форми на конфликт (Carlock, Ward 2010):

1. **Конфликт во однос на различните прашања** - како дел од речиси секоја човечка интеракција. Во случајот кога повеќе лица споделуваат идеи, нудат одредени планови или донесуваат одлуки, постои потенцијал за конфликт поради различните

вредности, цели и мотивации. Конфликтот за различните прашања претставува дел од секојдневните активности, а малите и брзи рутини се јавуваат како начини за нивно решавање;

2. **Конфликт во однос на процесите** - се појавува кога има недостаток на алатки или структура за решавање на одреден проблем. Процесните конфликти се појавуваат кога фамилијата не развила ефективни меѓуперсонални способности или управувачки структури кои ќе овозможат соочување со рутинските прашања на кои наидуваат;
3. **Конфликти базирани на врските** - можат да се јават во две форми, и двете се подеднакво штетни. Првата форма најчесто произлегува од недостатокот на ефективни процеси, при што резултира со серија нерешени деловни аспекти помеѓу индивидуите или групите, со што се уништува меѓусебната доверба. Втората форма на конфликт поврзан со врските произлегува од нерешените емотивни рани, кои се манифестираат во вид на деструктивно однесување во личните интеракции. Во двата случаи индивидуите или групите кои се инволвирани наидуваат на несогласувања без оглед за што станува збор, а причината за тоа е недостатокот на доверба или емоционален увид за да се работи заедно.

Во одредени истражувања се истакнува дека како извор на конфликтот може да се јават и карактеристиките на **личноста односно индивидуите кои се инволвирани**. Притоа силно поврзан е **третманот и перцепцијата поврзана со правдата и лажењето** (Gordon, 2008). Во основа, може да се рече дека ова е една од најчестите и најпостојаните причини за конфликт во секојдневните активности. Во бизнисот, луѓето ги прифаќаат разликите во однос на платите и надоместоците доколку истите тие настанале на легитимен и правичен начин, но истовремено ќе се борат безмилосно во однос на фракционерските нееднаквости кои се согледуваат како неправедни и нелегитимни (Rousseau, 1995). Според тоа, фамилијарните конфликти многу често се фокусираат на нееднаквоста. Различниот и нееднаквиот третман ги разгневува луѓето и доведува до фрустрации, кои пак се плодна почва за недоразбирања и конфликти.

Во тој контекст во фамилијарниот бизнис често се појавуваат одредени процеси каде одредени индивидуи **не придонесуваат доволно или не „носат“ доволен дел од товарот**. Овој проблемот кој во литературата може да се сретне и како „бесплатно возење“ (Gordon, 2008), доведува до разидувања во рамките на бизнисот и низа на

проблеми. Недоволниот придонес резултира со постојани жалби и поплаки за меѓусебниот придонес,

а бидејќи врските помеѓу членовите на фамилиите се премногу силни, причината за отворен конфликт е уште поизразена отколку во преостанатите групи.

Литературата познава различни форми на конфликти меѓу кои најчесто се наведуваат следниве: **интерорганизациски, интергрупен, интрагрупен, интерперсонален и интраперсонален** (Nelson, 2006). Сите овие конфликти можат да се најдат во рамките на фамилијарните бизниси при што истите подразбираат конфликти со други организации, конфликти помеѓу организациите, конфликти помеѓу одредени групи, конфликти на личноста сама со себе и конфликти помеѓу одредени индивидуи.

Сепак, конфликтот не мора секогаш да биде негативен. Претпријатијата кои немаат конфликт исто така се судираат со неуспех. Во суштина, одредени видови конфликт поттикнуваат нови решенија за проблемите и ја подобруваат креативноста на организацијата, па така во претпријатието има потреба од т.н.функционално ниво на конфликт. Основна задача на менаџерите е да го одржуваат и поттикнуваат функционалното ниво на конфликт, а истовремено да дејствуваат превентивно во насока на решавање на дисфункционалниот конфликт. Потенцијалот за конфликт во фамилијарниот бизнис е поголем, во споредба со многу други бизниси; ова е карактеристично поради испреплетувањето на професионалните и емоционалните прашања. Сепак, доколку е соодветно менаџиран и ваквиот конфликт во фамилијарниот бизнис може да биде предизвик или, пак, позитивен водич кон промена. Во таа насока на пример, разидувањето помеѓу членовите на фамилијата во однос на стратегиската определба на бизнисот може да резултира во поголема потреба за размислување и повторно разгледување на деловниот план и нова визија за бизнисот.

За надминување на фамилијарните конфликти истите треба соодветно да бидат менаџирани, при што можат да помогнат најразлични пристапи кои имаат намера да обезбедат простор за дискусија на одредени теми кои често се извор на конфликти (Poza, 2010). Помеѓу темите кои се јавуваат како основа за конфликт можат да се издвојат:

- Фрустрациите во однос на отуѓувањето помеѓу членовите или недостаток на вклученост на членовите во однос на одредени активности.
- Гнев во однос на неправедните практики за вработување, унапредување, фамилијарните бенефиции и други можности кои ги уживаат одредени членови.

→ Фрустрации поврзани со политиките во однос на дивидендите и недостатокот на ликвидност.

#### 4.2.3 Начини да се избегне конфликтот

За да се изнајдат соодветни решенија најпрво треба да се разгледа начинот на кој луѓето комуницираат едни со други во едно претпријатие. Се поставуваат прашањата: Дали емоционалните теми се држат настрана од деловните дискусии? Дали се развиени механизми кои им дозволуваат на сите вработени, не само на оние што се членови на фамилијата, да придонесат со своите ставови и сфаќања? Дали се појавува доминација од страна на една личност? Овие прашања начелно треба да дадат почетна основа за размислување.

Најдобриот начин да се избегне конфликтот е да се отстранат недоразбирањата пред нивното настанување. Изградба на фамилијарен устав може многу да го помогне и да го олесни овој процес. Фамилијарниот устав се формира врз основа на планирање и предвидување како ќе се однесува бизнисот во различните типови на ситуации. Конфликтот може да биде избегнат преку алокација на ресурсите која ги одвојува интересите, но одредени ресурси потешко се споделуваат отколку другите. (Poza, 1997)

Во однос на конфликтот во рамките на организацијата треба да се истакне дека не постои организација која целосно може да го избегне конфликтот како појава. Постојат различни стилови со кои менаџерите се справуваат со конфликтите, како што се: избегнување, приспособување, натпреварување, компромис или соработка. (Nelson, 2006). За помалите недоразбирања и разидувања решение треба се бара на состаноците на менаџерскиот тим на бизнисот со одлуки донесени од мнозинството гласови. Доколку се појават посериозни проблеми, секако може да се ангажираат надворешни консултанти поврзани со овој сегмент. Голем број од фамилијарните бизниси имаат придобивки од тоа што имаат надворешен член во одборот на директори или, пак, бизнис-консултант кој често дејствува во улога на медијатор.

Комуникацијата, како што веќе беше истакнато, претставува посебно чувствителна тема. Поврзаноста од една страна приватно, а од друга страна професионално, е извор на недоразбирања и конфликти. Во претпријатијата се стремат јасно да ги дефинираат и разграничат правата и обврските на поединецот во сите домени. Поради тоа во последните десетина години активно се зборува за т.н. *устав на*



*фамилијарниот бизнис*, кој сè повеќе се применува и сериозно се имплементира во практиката.

Кога станува збор за конфликтите, според одредени автори, постои убедување дека во бизнисот треба да се гради позитивна атмосфера, која ќе резултира со продуктивност. Добро менаџираниот конфликт ѝ додава вредност на организацијата во правец на иновацијата и продуктивноста. Постојат четири меѓусебно поврзани фази за креирање организација со позитивен пристап во однос на конфликтот (Nelson, 2006):

1. Вреднување на различноста и конфронтирање на разликите;
2. Барање на заемни придобивки и обединување во однос на кооперативните цели;
3. Овластување на вработените за да се чувствуваат самоуверени и вешти;
4. Преземање акција за наградување на успехот и учење од грешките.

Постојат одреден број „најдобри практики“, кои се засноваат на позитивните искуства на фамилијарни бизниси во САД (Ward, 1997):

1. Стимулирање на нови размислувања и свежи стратегиски увиди;
2. Привлекување и задржување на извонредни менаџери кои не се членови на семејството;
3. Креирање на флексибилна, иновативна организација;
4. Креирање и одржување на капитал;
5. Подготвување на наследниците за лидерство;
6. Искористување на единствените предности на фамилијарниот бизнис.

#### 4.2.4 Изградба на устав во фамилијарниот бизнис

Во литературата поврзана со фамилијарниот бизнис, фамилијарните уставы беа и сè уште се популарни. Менаџирањето на фамилијарниот бизнис многу често се поврзува со поимот „изработка на устав“ (Gimeno et al., 2010).

Првиот фамилијарен устав датира од крајот на XIX век и тој бил составен и применет од страна на големите јапонски фамилијарни бизниси (Abe, 1997). Еден од начините за успешно менаџирање на конфликтот во фамилијарниот бизнис е постоењето на таков устав. Доколку соодветно се креира и формира, ваквиот документ може да дејствува превентивно пред да настанат конфликтите и проблемите.

Уставот на фамилијарниот бизнис претставува изјава за принципите кои имаат намера да ја водат фирмата низ периоди на криза и промени, вклучувајќи го и процесот



на сукцесија. Уставот на фамилијата е збир на правила кои го регулираа односот фамилија-бизнис (Gimeno et al., 2010). Уставот на фамилијарниот бизнис понекогаш познат како стратегиски план, делумно е изјава на основните принципи. Тој ги истакнува и ги нагласува главните вредности и визијата во бизнисот, како и фамилијарната посветеност кон нив. И покрај тоа што ова не претставува законски обврзувачки документ, сепак помага да се зачуваат намерите на основачот и овозможува бизнисот да ги преброди полесно периодите на промени. Логиката која лежи зад оваа перспектива е следнава: и покрај тоа што правилата на игра се поставени и дефинирани од страна на првата генерација, во наредните генерации е многу потешко да се дефинира одредена рамка на правила помеѓу оние што се поврзани во испреплетените односи. Во случајот кога постои генерациски трансфер и нема соодветен документ кој би служел како водич, некои работи како што се: сопствеништвото, перформансите и компензацијата можат да станат главни точки на конфликтот (Fogel, 2003).

Основачот во согласност со неговите размислувања е тој што ги поставува и ги дефинира правилата. Сепак се наметнува прашањето кој е тој што ги дефинира правилата кај наредните генерации, каде што браќата, сестрите, братучедите или другите актери во фамилијата се на исто ниво и никој од нив нема легитимитет да презема вакви активности на своја рака. Според голем број аналитичари, се истакнува дека овој аспект предизвикува сериозни нарушувања во фамилијарниот бизнис. Во тој правец, одговорот на менаџментот е дека фамилијарниот бизнис треба да дојде до одреден договор во поглед на правилата со кои се дефинираат меѓусебните односи во бизнисот. Идејата е дека ова може да се надмине доколку се постави соодветен фамилијарен устав, кој дава одредени насоки и го води однесувањето на сите инволвирани.

Важно е да се истакне дека уставот претставува практичен водич за управувањето на бизнисот и рамка што може да се употреби при соочувањето со деловните прашања кои можат да предизвикаат разидување. Процесот на формирање устав на фамилијарниот бизнис треба да биде колаборативен, инволвирајќи го секого со одреден влог во бизнисот. Документот треба редовно да биде преиспитуван и дополнуван доколку се укаже потреба за тоа.

Уставот на фамилијарниот бизнис не може да ги предвиди сите можни ситуации, но тоа не претставува проблем, бидејќи уставот претставува „жив“ документ на кој може да му се додадат одредени анекси доколку се покаже дека е потребно. Овој инструмент не може да понуди решение за проблемите, туку претставува рамка која ќе ја намали

неизвесноста и ќе го детерминира посакуваното очекувано однесување на вработените од една страна. Од друга страна, ќе го определи правецот и фокусот на претпријатието во иднина. Фамилијарниот устав, мора да се истакне, покрај тоа што има голема улога во регулирањето на материјалните аспекти на менаџирањето на претпријатието, во голема мерка одразува голем број нематеријални аспекти, поточно претставува изјава во однос на фамилијарните вредности. Креираните, постојните фамилијарни уставни моменти можат да се категоризираат во следниве видови (Gimeno et al., 2010):

- **Сопственички протоколи**, кои примарно се фокусираат на правата и обврските поврзани со сопственоста, посветувајќи помалку внимание на менаџерските аспекти и сосема мало внимание на сукцесијата;
- **Протоколи за иднината**, кои се фокусираат на воведување ред во делот на сопственоста и посебно во однос на сукцесијата. Од друга страна, постои ограничен акцент на менаџерските практики;
- **Менаџерски протоколи**, кои се фокусираат на аспектите што го фаворизираат професионализмот на менаџерските практики, посветувајќи сосема мало внимание на правата и обврските поврзани со сопственоста. Главната улога на ваквиот вид на устав е да го оневозможи пристапот на членовите од фамилијата со погрешен профил во активностите на претпријатието.

Поставувањето на уставот е потребно, бидејќи обезбедува одредена структурираност во однос на активностите. Систематскиот пристап дава можност претпријатието да оствари поврзување помеѓу стратегијата на фамилијата и стратегијата на претпријатието, без притоа да се влијае несоодветно врз членовите на семејството.

Вообичаено, фамилијарниот устав постои во постарите, повеќе генерациони, фамилијарни бизниси. Имено, овој документ се генерира како збир на формирани политики и изјава во однос на фамилијарната историја, фамилијарната посветеност и посакуваните односи помеѓу претпријатието и фамилијата во чија сопственост се наоѓа претпријатието.

#### 4.2.5 Културата на фамилијарните бизниси

Кога станува збор за фамилијарниот бизнис, она што го прави специфичен е неговата култура. Имено, работите кои се тесно поврзани со културата и вредностите долгорочно се отсликуваат во различните аспекти на работењето на бизнисот. Фамилиите кои имаат

способност да дефинираат и споделат заеднички цели, проследени со водечките принципи кои ќе овозможат тие да се остварат, му даваат на претпријатието силна основа за долгорочна компаративна предност и одржливост.

Фамилијарниот бизнис може да се доживее како надворешна манифестација на фамилијарниот вредносен систем (Leach, 2011). Според тоа, може да се утврди дека вредностите или правилата на живеење поткрепуваат одреден кодекс на однесување кој ја гради и ја поддржува визијата на фамилијата од една страна, а истовремено ја поддржува мисијата на бизнисот од друга страна. Вообичаено, основачот е тој што ја артикулира и ја поставува мисијата, која според него е прифатлива. Најчесто се креира карактеристичен начин на однесување што помага да се објаснат и да се поттикнат главните аспекти кои ги застапува фамилијата, бидејќи членовите на таа фамилија се меѓусебно дополнително поврзани преку нивните деловни ангажмани. Во времиња на големи предизвици и транзиции, фамилијарниот бизнис обезбедува силна поддршка во одредени заеднички вредности.

Клучен аспект во однос на фамилијарните бизниси е уникатната можност која им ја обезбедуваат на личностите кои ги управуваат и поседуваат, да овозможат решавање на одредени предвидливи проблеми пред тие да станат сериозни предизвици. Во таа смисла, одредени проблеми пред нивното настанување имаат поголема можност побргу да се идентификуваат во рамките на фамилијарните бизниси.

Фамилијарните бизниси често имаат специфичен пристап во спроведувањето на деловните активности. Имено, доколку поседуваат специфични знаења, вештини, „know-how“, тие се заштитени во рамките на фамилијата. Соодветните знаења и способности се тесно поврзани со наследниците на основачот, односно ќерките и синовите кои се приклучуваат во бизнисот. Во суштина, сè се сведува на инвестирањето на потребното време и работен ангажман во бизнисот, а придобивката ќе се појави со текот на времето. Еден дополнителен аспект, со кој на некој начин се надополнува посветеноста, е потребниот ангажман од страна на фамилијата, што притоа нема да резултира во преговори за плаќање на прекувремениот ангажман или покачувања по слични основи.

Флексибилноста е исто така изразена кога станува збор за приходите, така што треба да се направи одредена дистинкција помеѓу претприемачките фамилии и фамилиите кои не се инволвирани во деловните активности. Најголем дел од фамилиите се потпираат на платите или приходите од надоместоци платени од страна на работодавец, па најголемата грижа во однос на приходите се однесува на тоа како тие да

бидат распределени односно потрошени. Меѓутоа, во случајот кога фамилиите се поврзани преку бизнисот и приходите не се фиксен елемент во домаќинството, мора да се донесат одредени одлуки поврзани со обемот на средствата кои можат безбедно да се земат од бизнисот за сопствени потреби, истовремено одржувајќи ја финансиската флексибилност и обемот достапен за инвестиции. Во одредени случаи, посветеноста на фамилијата во однос на фамилијарниот бизнис се истакнува преку негативната реакција од страна на членовите на фамилијата при дискусијата да се користи готовина од претпријатието за задоволување на приватните потреби на фамилијата. Многу често фамилијарните бизниси не сакаат да исплаќаат дивиденди, така што сите профити се реинвестираат заради финансирање на натамошниот раст на бизнисот. Флексибилноста на времето, работата и финансиите може да креира одредена компаративна предност за фамилијарните бизниси (Leach, 2011). Општо кажано, фамилијарните бизниси можат многу лесно да се приспособат кон промените. Долгорочното размислување е повеќе изразено во рамките на фамилијарните бизниси. Стратегиското планирање е поприсутно во споредба со преостанатите мали бизниси, при што тоа го намалува ризикот, овозможувајќи му на претпријатието посоодветно да одговори на непредвидливите ситуации. Во основа, фамилиите вообичаено имаат јасна претстава за нивните комерцијални цели во текот на наредните 10 до 15 години, што може да биде значителна предност за еден бизнис (Leach, 2011).

Специфичноста на културата кај фамилијарните бизниси придонесува за нејзината стабилност во рамките на претпријатието. Имено, кај членовите на фамилијата постои свесност за нивната историја, за самите себе како чувари на културата на претпријатието, сопствеништвото и менаџментот. Сепак, изразената култура може да има силни позитивни и негативни импликации во работењето на фамилијарниот бизнис.

Во добро менаџираните контролирани фамилијарни бизниси, обврските вообичаено се јасно дефинирани и процесот на одлучување е ограничен на една или две индивидуи. Во голем број случаи ова значи дека ваквите фирми имаат предност над своите конкуренти во делот на флексибилноста, а со тоа донесувањето на одлуки е процес кој во рамките на ваквите претпријатија се одвива многу побргу и подобро. Посветеноста и стабилната култура претставуваат основа на фамилијарниот бизнис, формирајќи цврста и сигурна структура. Голем дел од потрошувачите преферираат да ја изразат својата лојалност кон претпријатијата што постојат подолго време, притоа се

формираат односи со менаџментот и вработените кои не се премногу често изложени на промени или замени.

Тесно поврзано со фамилијарниот бизнис е задоволството од резултатот или успехот на бизнисот, односно гордоста. Имено, оние што го водат фамилијарниот бизнис вообичаено се исклучително горди на сопствените достигнувања во однос на основањето и градењето на бизнисот. Во таа насока, вработените со голема гордост го прифаќаат изедначување и поврзување со фамилијата и нивните активности. Во одредени случаи, таа гордост може да помогне во институционализирањето на бизнисот, односно да се прикаже како моќна маркетинг-алатка (Leach, 2011). Истовремено тоа чувство се пренесува на вработените и работната атмосфера креирајќи уникатни и незаменливи услови за работа.

#### 4.2.6 Фамилијарно повлекување

Во однос на активностите поврзани со фамилијарните бизниси користејќи ги инструментите како што се фамилијарниот устав, фамилијарниот совет, фамилијарните состаноци и слично, добар пристап претставува организирање на средба со локација надвор од просториите на претпријатието или домот. Најчесто ваквата активност која се среќава под поимот “фамилијарното повлекување” трае еден или два дена, притоа новата средина треба да допринесе во насока на конструктивна дискусија. Притоа многу често во рамките на ваквите активности се користи надворешен медијатор, кој учествува во процесот во улога на личност која ја олеснува комуникацијата.

Фамилијарното повлекување не може да се изедначи со семеен собир каде сите се забавуваат. Фамилијарното повлекување претставува активност која има за цел да ги соочи сите инволвирани со моменталната состојба, притоа создавајќи можности за дискусија на сите значајни аспекти на фамилијарниот бизнис. Постојат неколку чекори кон кои треба да се придржуваат фамилиите во однос на подготовката на успешно фамилијарно повлекување меѓу кои се следниве (Meeks, 2003):

→ Определување на време и место на фамилијарното повлекување. Ова е првиот чекор во насока на организирање на настанот, сепак потребно е локацијата да биде надвор од самото претпријатие, во една поинаква атмосфера од вообичаената. Покрај тоа потребно е сите да бидат навремено известени во однос на локацијата и местото, со цел да го планираат своето присуство,

- Доставување агенда за настанот до сите членови. Фамилијарното повлекување без однапред дефинирана агенда, губи на сериозност и професионалност, па согласно тоа нема да ги даде очекуваните резултати,
- Определување на дефинирани временски рамки и детално поставување на различните точки од агендата. Соодветно внимание кон агендата, овозможува посветување време на најзначајните теми и претставува соодветна основа за водење на дискусијата,
- Вклучување на сите учесници во дискусијата. Сите членови на фамилијата потребно е да имаат простор да ги наметнат темите кои нив ги засегаат, сепак дискусијата треба да се држи блиску до интересите на фамилијарниот бизнис и нема простор за дефокусирање со одредени проблеми кои се од приватна природа,
- Одржување на професионалноста за време на целиот настан. И покрај тоа што во одредени ситуации доминираат емоциите, сепак потребно е да се одржи професионалноста во комуникацијата и да се избегнат непосакуваните конфликти и судири.

Настаните поврзани со фамилијарното повлекување можат да бидат поделени во три категории: низок ризик/ниски промени, умерен ризик/умерени промени и висок ризик/големи промени (Davidow, 2011). Притоа ризикот се однесува на веројатноста дека емотивните проблеми ќе излезат на површина помеѓу членовите на фамилијата и потребно е да се менаџираат од соодветно обучен професионалец во доменот на психологијата. Промените пак вклучуваат развој на процес на комуникација кој им овозможува на фамилиите да се позанимаваат со емотивни теми и да развијат ефективен процес на донесување одлуки поврзани со деловните и финансиските прашања на претпријатието. Значи различниот степен на ризик и промените во однос на фамилијарното повлекување, влијаат врз самото одржување и резултатите од самиот настан. Па како се оди од помал ризик и помали промени кон поголем ризик и повеќе промени, се вклучуваат во агендата се повеќе емотивните прашања и проблеми кои настануваат помеѓу членовите на фамилијата.

Сите инволвирани членови во фамилијарното повлекување по завршувањето на настанот, потребно е да се чувствуваат горди, задоволни и да поседуваат чувство дека оствариле нешто заедничко, и дека сите членови на фамилијата се насочени во ист правец што се однесува на развојот на фамилијарниот бизнис.

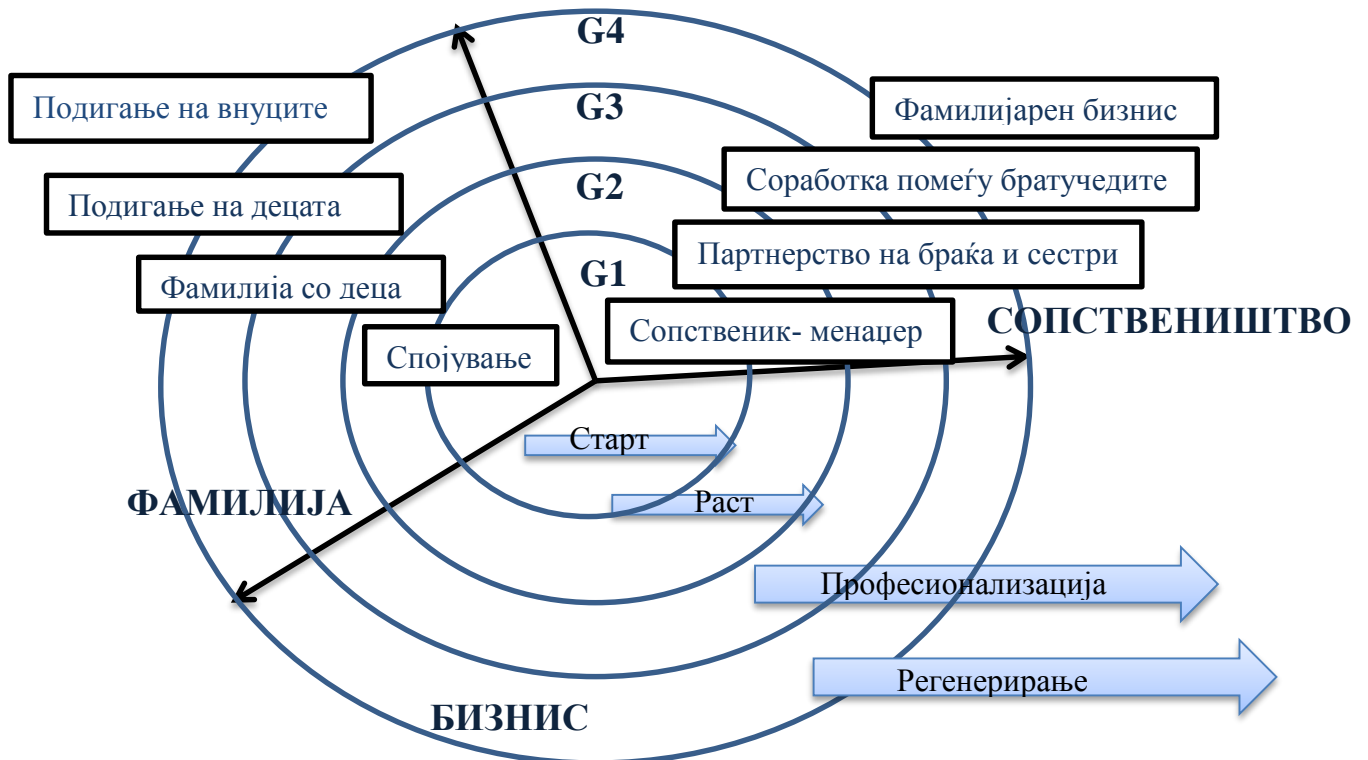
### 4.3 ФАЗИ НА РАЗВОЈ НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС

Многу често, фамилијарниот бизнис е креација и дело на еден претприемач, што ги спроведува и ги контролира сите акции, а понекогаш една личност купува бизнис кој го гради во фамилијарен бизнис. Во двата случаи станува збор за ситуација кога претпријатието го управува сопственикот. Со текот на времето сопствениците-менаџери мора да одлучат дали претпријатието ќе го предадат во рацете на некое од своите деца или, пак, на неколку од нив. Делумно, овие одлуки се јавуваат како резултат на одредени околности кои се надвор од контролата на сопствениците, пример за тоа можат да бидат поединечните таленти на сопствените деца, а се само делумно резултат на факторите кои се под влијание на сопственикот.

Силната желба да се заштити и да се овековечи фамилијарниот бизнис е примарната мотивација за голем дел од оние што ги водат фамилијарните бизниси. Претпријатието се доживува како заштитник на семејните вредности, така што заштитата на бизнисот се идентификува со заштитата и одржувањето на фамилијарните вредности и традиции (Leach, 2011). Алтернативно, одржувањето на бизнисот во рацете на фамилијата од една генерација на следната претставува најефективниот начин на заштита на фамилијарното богатство и долгорочна сигурност. Понекогаш постои загриженост дека препуштањето на фамилијарниот бизнис во рацете на фамилијата може да ја ризикува благосостојбата на вработените, кои лојално и многу години работеле за претпријатието.

Опстанокот на бизнисот помеѓу генерациите е често помоќен фактор отколку еднократната финансиска добивка која би можела да се оствари со самата продажба на фамилијарниот бизнис. Но, во основа, фамилијарниот бизнис има тенденција да стане покомплексен со текот на времето и посебно со транзицијата од една генерација на следната. Како што може да се види од слика 4.2, фамилијарниот бизнис мора да се надоврзе на различните фази на животниот циклус на бизнисот од една страна, истовремено соочувајќи се со сукцесијата поддржана од страна на човечкиот животен циклус. Бизнисите се соочуваат со предизвиците на животниот циклус како што созреваат самите тие и нивните индустрии. Според дијаграмот, прикажани се интеракциите на фамилијата и бизнисот кои, водени од силата на циклусите, истовремено се движат под влијание на различните конфигурации во однос на сопственоста.

Слика 4.2. Фамилијарниот бизнис и влијанието на транзицијата врз индивидуалните, фамилијарните и деловните аспекти



Извор: Carlock, R.S., Ward, J. (2010), *When family businesses are best: the parallel planning process for family harmony and business success*, Palgrave Macmillan, New York, p.17.

Предизвиците со кои се соочува секој фамилијарен бизнис се неизбежни, бидејќи со текот на времето, со созревањето и растот на фамилијата, созрева и се развива бизнисот. Транзициите најчесто се тешки и комплексни. Од друга страна, и покрај сознанието дека истите, ќе се појават како процес, во најголем број од случаите недостига систематичен и планиран пристап. Секоја од генерациите инволвирани во рамките на бизнисот гради свои претпоставки во однос на идните желби и намери. Младото претпријатие кога ја спроведува транзицијата од една генерација на следната има потреба од различни стратегии и тактики, во споредба со зрелиот бизнис. Треба да се разбере на кој начин влијае животниот циклус и увидот во истиот овозможува силна поддршка во однос на планирањето кај фамилијарните бизниси. Преклопувањето во однос на релациите и улогите подразбира дека индивидуалните и фамилијарните настани директно влијаат врз бизнисот.

Доколку сопственикот, кој истовремено е и менаџер, сака претпријатието да го сочува во рамките на фамилијата, тој ќе го пренесе на друг сопственик-менаџер кој ќе се



јави како наследник или, пак, на тим од браќа и сестри на сопственикот, создавајќи одредено партнерство помеѓу браќата и сестрите. Доколку претпријатието се пренесе на повеќе лица во блиско крвно сродство, тогаш пред нив се појавуваат многубројни сосема различни предизвици и одлуки со кои треба да се справуваат. Тие имаат избор да го продадат претпријатието, да ја консолидираат својата сопственост во една гранка на фамилијата, да го поделат бизнисот меѓусебно или да ја пренесат сопственоста на сите или поголем број од роднините во наредната генерација. Во продолжение на слика 4.3 прикажани се главните три развојни фази на фамилијарниот бизнис.

**Слика 4.3. Развојни фази на фамилијарниот бизнис**



Извор: Ward, J.L., (2004), *Perpetuating the Family business*, Palgrave Macmillan, New York, p.65.

**Управување на сопственикот.** Ова е начинот на кој најголем дел од претпријатијата го започнуваат своето постоење, при што истите тие добиваат големо внимание од страна на различни автори. Во рамките на оваа прва фаза од развојот на фамилијарниот бизнис, владеењето во основа не претставува проблем кој треба да се анализира и да се разгледува. Многу едноставно, во оваа фаза целосната контрола лежи во рацете на сопственикот, така што тој го има правото на одлучување во однос на клучните прашања. Телата кои го раковојат фамилијарниот бизнис во овој момент не постојат, или ако постојат, тие се формални без активна улога во работата на претпријатието. За долгорочно одржување на претпријатието, сопственикот на малото претпријатие најчесто ги планира своите деца. Доколку децата немаат желба да го направат тоа, можно е да бидат вклучени надворешни членови. Под претпоставка дека следната генерација има желба да се придружи кон претпријатието, нивното инволвирање носи одредени прашања и проблеми кои подетално се разгледани во делот на сукцесијата.

**Партнерство помеѓу браќа и сестри.** Под претпоставка дека транзицијата е успешно спроведена, еволуцијата во рамките на втората генерација во фамилијарните бизниси најчесто се спроведува преку партнерство помеѓу браќа и сестри, при што моќта и авторитетот се споделуваат. Може да учествуваат во сопственоста дополнителни сопственици од генерацијата на родителите, но сепак крајниот авторитет ќе се задржи во рацете на браќата и сестрите. Развојот на процесите за споделување на моќта и контролата помеѓу браќата и сестрите и избегнување на ривалитетот помеѓу нив се многу важни предизвици за фамилијарните бизниси во оваа фаза од нивниот развој. Во рамките на оваа фаза од особено значење е да се дефинира и улогата на сопствениците кои не се вработени, т.е. не земаат активно учество во секојдневното работење и функционирање на фамилијарниот бизнис. Во основа, оние што секојдневно живеат со претпријатието и оние што се само сопственици имаат сосема различни перспективи, а во таа смисла и различно гледање на работите.

Во случајот кога втората генерација ќе дојде до моментот на поставување наследник или наследници, во истиот момент работите се усложнуваат повеќекратно. Вообичаено, тогаш се појавува и се мултиплицира бројот на потенцијалните кандидати за сукцесијата, при што ситуацијата значително се влошува поради еднаквите можности за гласање на втората генерација и, често, поради постоењето на серија нерешени конфликти од минатото. Во фамилиите каде што постојат повеќе деца односно повеќе наследници, две или повеќе од нив можат да бидат инволвирани во рамките на бизнисот. Ова, од своја страна, зависи и од интересот што ќе се пројави од страна на децата. Постојат одредени случаи кога родителите одвај имаат еден потенцијален наследник што е заинтересиран да го преземе бизнисот. Сепак, не е многу невообичаено децата да преземат одредени позиции во рамките на бизнисот. Но, од своја страна, и оние што не се директно вклучени во работата на бизнисот не можат да се стават настрана и да се сметаат како неми набљудувачи. Тоа е впрочем врзано за фактот дека сите деца имаат одреден интерес поради нивното сопствеништво. Во идеалните случаи, децата односно браќата и сестрите функционираат тимски во согласност со нивните способности и искуства. Како што фамилиите можат да искуват одлична соработка и сплотеност во нивните релации меѓусебно, така и одредени фамилијарни бизниси имаат корист од ефикасната соработка помеѓу браќата и сестрите (Longenecker et al., 2008).

Во секој случај, во реалноста постои многу често одреден ривалитет помеѓу децата во рамките на фамилијарниот бизнис. Прашањата поврзани со бизнисот

генерираат конкуренција, која евентуално ќе влијае врз сите вработени во претпријатието, без разлика дали станува збор за членови на фамилијата или надворешни членови. Според тоа, соработката помеѓу наследниците треба внимателно да се насочи и да се развива, бидејќи, во спротивно, потенцијалниот конфликт може да предизвика структурни проблеми во рамките на фамилијарниот бизнис и, евентуално, дури да го доведе до прашање неговиот опстанок.

**Соработка помеѓу роднините.** Во времето кога е активна третата генерација, веќе може да се рече дека постои добро поставен бизнис и истовремено постојат повеќе членови кои имаат одредено учество во бизнисот. Сопственоста е вообичаено во рацете на членовите кои се роднински поврзани односно во крвно сродство, почнувајќи од братучеди, браќа, сестри, па сè до нивните брачни другари. Некои од нив активно работат во претпријатието, а повеќето не се толку активни во работниот процес. Притоа, лесно може да се замисли потенцијалот за судири или нефункционално однесување, со зголемување на комплексноста доколку односите не се контролираат и не се менаџираат соодветно. Постојат многубројни примери кои го докажуваат ова во практиката.

Треба да се има предвид дека браќата и сестрите коишто израснале заедно почесто се меѓусебно поврзани со заеднички карактеристики отколку братучедите кај кои е поретка таа поврзаност, особено кога станува збор за случаите кога некои од подалечните роднини никогаш не се сретнале. Моќните фамилијарни врски кои имале огромно влијание во првите фази со текот на времето бледнеат. Оттаму се зголемува потребата, посебно кај претпријатијата во кои покрај браќата и сестрите активно се вклучуваат и братучедите, да се развие една заедничка визија во однос на иднината на бизнисот која обезбедува виталност и чувство на корисност и насока кон која се движи претпријатието.

Во рамките на работењето на претпријатието често се инволвираат и сопругниците, односно партнерите на децата, со што дополнително се зголемува комплексноста на работењето на фамилијарниот бизнис и истовремено се креираат можности за конфликт (Longenecker, 2008). Ефективноста на работењето на фамилијарниот бизнис може да се одржи во подолготраен временски период со назначување на членовите на фамилијата на различни подружници или други улоги во рамките на претпријатието. Сепак, конкуренцијата во однос на лидерските позиции ќе доведе до потреба да се направи одредена разлика помеѓу децата и нивните сопругници во однос на вработувањето во фамилијарниот бизнис.

Голем дел од фамилијарните бизниси во тој контекст воведуваат посебни системи за управување и механизми за менаџирање на диверзитетот на интересите и потребите, со што им се овозможува на сите да го кажат својот збор. Во градењето на заедничка, употреблива визија, корисно е во тој момент да им се дозволи на членовите на фамилијата, кои не ја споделуваат или не се согласуваат со визијата, да го напуштат претпријатието и да продолжат да функционираат како акционери.

#### **4.4 ПЛАНИРАЊЕТО ВО ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС**

Планирањето им овозможува на претпријатијата да обезбедат слика за посакуваната иднина. Вообичаено планирањето кај фамилијарните бизниси е запоставено, а се придвижува со помош конфликтите кои треба да се разрешат. Потребен е огромен напор за постигнување баланс помеѓу фамилијата и бизнисот, во насока на остварување на ваквиот баланс потребно е идентификување на планови и политики. Во рамките на слика 4.4 прикажани се основните фактори во фамилијарниот бизнис кои наметнуваат потреба за планирање. Иако не се секогаш очекувањата на фамилијата и бизнисот спротивставени, сепак потребите и очекувањата на двата системи, фамилија и бизнис треба да се балансираат земајќи ги предвид петте наведени аспекти: контрола, кариера, култура, капитал и поврзаност. Потребно е да се разберат предвидливите тензии кои настануваат како резултат на наведените аспекти. Па, во таа насока, треба да се обезбеди меѓусебна координираност на системите на планирање поврзани со фамилијата и бизнисот.

Ефикасниот процес на планирање на фамилијарниот бизнис е насочен кон подобрување на перформансите на бизнисот и соодветно внимание кон очекувањата на бизнисот, овозможувајќи одржување на довербата (Ward, 2001). Процесот на планирање кај претпријатијата, кои се во сопственост на одредена фамилија е сличен на оној со слични претпријатија од иста големина, но сепак постојат одредени компоненти поврзани со фамилијата кои даваат своја специфичност. Учеството на членовите на фамилијата во сопственоста, менаџментот и управувањето креира одредени предности и предизвици кои дополнително треба да бидат земени предвид во процесот на планирање.

Сепак, треба да се потенцира дека иако членовите на фамилијарниот бизнис се истакнуваат во долгорочното размислување, тие не се секогаш еднакво успешни во формализирање на плановите.

**Слика 4.4. Факторите коишто наметнуваат потреба за планирање и управување за остварување баланс помеѓу очекувањата на фамилијата и барањата на бизнисот**



Извор: Carlock, S.R, Ward L.J. (2010), *When Family Businesses are Best The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, New York, p.9.

Тоа значи дека постои одредена предност во однос на фамилијарните бизниси поврзана со долгорочната насоченост и размислување. Од друга страна, постојат слабости, бидејќи размислувањето не е структурирано и дисциплинирано соодветно. Фамилијарните бизниси коишто вклучуваат повеќе генерации треба да ги усогласат процесите на планирање и одлучување, сè со цел да ги избегнат непотребните конфликти како за фамилијата, така и за бизнисот. Успешните фамилијарни бизниси проследени со долгогодишна традиција планираат на четири нивоа: поставување на бизнис план, план за сукцесијата, лични финансиски планови на членовите на фамилијата и план за континуитетот на фамилијата (Ward, 2004). Притоа, очигледно, овие четири нивоа ги имаат предвид двете димензии на фамилијарниот бизнис - фамилијата и бизнисот. Пристапот кон планирањето во фамилијата и во бизнисот фундаментално се разликуваат. Во табела 4.3 е прикажана споредба помеѓу планирањето во фамилијата и планирањето во бизнисот.

**Табела 4.3. Бизнис планирање vs. фамилијарно планирање**

<i>Однесување</i>	<b>Бизнис планирање</b>	<b>Фамилијарно планирање</b>
<i>Стил</i>	Формален	Неформален
<i>Временска рамка</i>	Годишна	Генерациска
<i>Извршување</i>	Финансиско	Емотивно
<i>Авторитет</i>	Менаџментот	Фамилијата
<i>Информации</i>	Приватни	Споделени

Извор: Carlock, S.R, Ward, L.J, (2010), *When Family Businesses are Best The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, New York, p.29.

Единството на фамилијата е тесно поврзано со ефективните менаџерски практики, вклучувајќи ги активностите на планирањето, повратната спрега во однос на извршувањето, планот на сукцесија, фамијарниот совет и фамилијарни состаноци (Poza, 2010). На слика 4.5 е прикажан паралелниот процес на планирање кој ги пресретнува петте поврзани и меѓузависни фази за акција во однос на фамилијата и бизнисот, кои се фокусираат во пет дела: вредности, визија, планирање, инвестиција и управување (Carlock, Ward, 2010).

**Слика 4.5. Активности на планирањето за фамилијата и бизнисот**



Извор: Carlock, S.R, Ward, L.J, (2010), *When Family Businesses are Best The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success* Palgrave Macmillan, New York, p.34.

Поради уникатната природа на односите кои се формираат помеѓу фамилијата и бизнисот во рамките на фамилијарниот бизнис, а притоа произлегуваат дури и одредени компаративни предности од постоењето на овие односи, стратегиското планирање во фамилијарното претпријатие најчесто се потпира на еден т.н. паралелен процес. Тој

---

процес наметнува планирањето и стратегијата истовремено да се поставуваат во согласност со потребите на фамилијата и бизнисот (Poza, 2010).

Со поставувањето на т.н. процес на паралелно планирање, кој посебно го развиле Carlock и Ward, им се обезбедува на фамилијарните бизниси структуриран пристап, кој дава платформа за поддршка на комуникацијата помеѓу членовите на фамилијата и посветеност од сите членови на фамилијата. Ефективните фамилијарни бизниси, кои се грижат за својот успех, посветено работат за да ги интегрираат своите вредности и визијата со стратегијата, активностите поврзани со инвестициите и управувањето. Прикажаните пет фази се меѓусебно поврзани и најчесто потребно е уште во почетокот да се размислува за вредностите и нивното соодветно поставување. Паралелно, со поставувањето на вредностите како императив, се наметнува културата во претпријатието. Сепак, во реалноста голем дел од фамилиите немаат доволно време или сметаат дека согледувањето на вредностите и истовремено поставувањето на културата е непотребно како дел од процесот. Внимателното планирање наметнува целосно согледување на потребите на бизнисот и истовремено потребите на фамилијата. Долгорочната ориентација на планирањето е чекор кон правилно поставување на стратегијата на фамилијарниот бизнис, што евентуално треба да резултира со остварување на долгорочен успех и просперитет.

#### **4.5 СТРАТЕГИИТЕ ВО ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС**

Стратегиите, нивното поставување и поддршка од сите инволвирани страни може во одредени ситуации да стане предизвик. Со растот на бизнисот и фамилијата истовремено креирањето на корисно стратегиско размислување бара внимателно планирање и споделување на процесот со сите членови на фамилијата. Традиционално фамилијарните бизниси се потпираат на наследените стратегии или ги реплицираат стратегиите на кои се базира успехот во минатото. Развојот на бизнис стратегија е процес, а не настан или церемонија која се одвива еднаш годишно. Постојат три основни верувања кои ја обликуваат стратегијата во фамилијарниот бизнис (Ward, 2011):

1. Верувањата на фамилијата околу намерите на фамилијата и намерите на бизнисот;
2. Верувањата на фамилијата во однос на сопственоста на бизнисот, односно дали сопственоста во фамилијарниот бизнис е извор на кохезија или конфликт;

3. Третото верување е поврзано со природата на лидерството, односно како е организиран фамилијарниот бизнис.

Во однос на истражувањето на соодветната стратегија за фамилијарниот бизнис, претпријатието треба да помине низ одреден процес, кој е прикажан на слика 4.6.

**Слика 4.6. Процесот на донесување одлука за стратегијата**



Извор: Ward, L.J, Carlock, S.R, (2001), *Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, New York, p.180.

Почетна активност во самиот процес е определувањето на способностите на самиот фамилијарен бизнис, а со тоа и стратегискиот потенцијал. Притоа, во рамките на првата фаза се овозможува осознавање и појаснување на стратегиските приоритети на претпријатието. Во рамките на втората фаза од поставените стратегиски алтернативи, се стеснува изборот и се фокусира на неколку од нив. На крајот, се анализираат и прегледуваат различните бизнис стратегии и се донесува одлука. Притоа, се истакнува важноста во целиот процес на определување на стратегиската насока, земајќи ги предвид специфичните предности кои ги поседува фамилијарниот бизнис.

Фамилијарниот бизнис во поставувањето на стратегијата треба да ги има предвид односите во фамилијата и нејзиниот потенцијален развој. Стратегијата за правецот во кој



има намера да се движи претпријатието нема вредност за фамилијарниот бизнис доколку не се земе предвид фамилијата. Повторно се испреплетуваат бизнисот и фамилијата, а поставувањето на добра стратегија претставува предизвик. Притоа и најдобрата стратегија ќе се судри со неуспех, доколку одредени членови на семејството не се идентификуваат, не се согласуваат или, во најмала рака, не сакаат да партиципираат. Пред финализирање на одлуката во однос на стратегијата потребно е да се разгледаат вредностите на фамилијарниот бизнис и дали случајно постои одреден судир. Исто така, треба да се обезбеди можност сите членови на фамилијата да го изразат своето мислење, во однос на стратегиите кои се во потесен избор. Стратегиското планирање со својата природна наклонетост кон растот е во функција на фамилијарните бизниси, бидејќи растот е извор на нови работни места, зголемено богатство, можности за развој, влијание и зголемено единство на фамилијата. Притоа, растот не претставува цел сам за себе, туку исход на стратегиското размислување за иднината (Poza, 2010).

Дизајнирањето на стратегијата, која ќе биде во согласност со визијата на фамилијата, ќе осигура дека сите инволвирани имаат јасна претстава за иднината на претпријатието и за ресурсите кои се достапни за да ја поддржат стратегијата. Во фамилијарните бизниси, менаџментот мора внимателно да ги согледа вредностите и визијата за да се осигура дека сопствениците се согласни во однос на намерите и посветеноста. Интеракцијата на визијата на фамилијата и посветеноста го води процесот на планирање, посебно во однос на одлуките за инвестирање од страна на фамилијата. Важна причина за паралелно преземање на стратегиски активности и за фамилијата и бизнисот е да се осигура дека целите, плановите и политиките на двата система се координирани и остваруваат фокусиран напор и превентивно дејствуваат во однос на настанување на конфликтите. Фамилијарниот бизнис во кој фамилијата и менаџментот се силно усогласени во однос на иднината се насочува кон развој на појасна стратешка насока и цели кои заемно се поддржуваат (Carlock, Ward 2009). Фамилијарниот бизнис во однос на стратегијата има можност да преземе најразлични стратегиски опции кои му стојат на располагање на кое било претпријатие, но, сепак, динамиката и имплементацијата значајно можат да се разликуваат, пред сè поради специфичната поставеност и влијание на фамилијата во бизнисот.

#### 4.6 ПРЕДНОСТИ НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС

Проблемите што настануваат во еден фамилијарен бизнис можат лесно да ги преокупираат младите луѓе, не увидувајќи ги исклучителните придобивки од партиципирањето во еден ваков бизнис. Предностите поврзани со фамилијарното инволвирање треба да се препознаат и да се дискутираат во случајот кога се регрутираат младите членови да работат во рамките на фамилијарниот бизнис.

Примарната придобивка произлегува од јачината на фамилијарните врски. Членовите на семејството имаат посебна мотивација поради тоа што претпријатието е фамилијарно и сите инволвирани имаат можност да се идентификуваат со атмосферата. Притоа, успехот во бизнисот претставува истовремено успех и за фамилијата. Одредени истражувања укажуваат дека, на пример, извршните директори-членови на фамилијата поседуваат поголема внатрешна мотивација отколку извршниот директор кој не е член на фамилијата, а исто така извршниот директор-член на фамилијата вообичаено има помала потреба за дополнителни компензации (McConaughy, 2000). Раководителите во фамилијарните бизниси, како и преостанатите членови на фамилијата вклучени во фамилијарниот бизнис, ги привлекува бизнисот поради фамилијарната поврзаност и тие најчесто остануваат во претпријатието како во лошите, така и во добрите периоди. Опаѓањето на успехот на фамилијарното претпријатие може да резултира во напуштање на претпријатието од страна на вработените кои не се членови на фамилијата, додека, пак, оние што се директно засегнати и се членови на фамилијата ретко преземаат таков чекор. Во вакви ситуации станува збор за репутацијата на фамилијата. Членовите на семејството исто така би можеле да го жртвуваат сопствениот приход за да го одржат бизнисот. Голем број семејства го одложиле купувањето на нов мебел, автомобил и слично, сè со цел нивниот бизнис да го надмине периодот на финансиска криза, а со тоа да се зголемат шансите за неговиот опстанок. Според одредени автори (Deakins ,Freel, 2006), сумирани се следниве предности на фамилијарниот бизнис:

- Стручното знаење и „know-how“ се заштитуваат и задржуваат од страна на фамилијата;
- Бесплатни совети од страна на искусните членови на фамилијата;
- Развиени социјални и бизнис мрежи;
- Развиено знаење за пазарите, доставувачите и слично;

- Посветеност преку фамилијарните врски;
- Долгорочна стабилност на културата и позитивност во однос на нефамилијарните бизниси;
- Сигурност и гордост кои градат силни врски со потрошувачите;
- Краткотрајните врски на комуникација дозволуваат брзо донесување на одлуките;
- Фамилијата вообичаено има желба да даде заеми со ниски каматни стапки, или со каматна стапка нула, со флексибилно плаќање;
- Иницијалната страст на основачот може да биде пренесена на другите генерации;
- Отпорноста на членовите на фамилијата во кризни времиња;
- Долгорочно планирање, иако не е секогаш формално;
- Флексибилност при вработувањето под услови и напори; прифаќање на флексибилноста во однос на исплаќање на целосната плата, посебно во периодот кога претпријатието нема добри перформанси.

Одредени фамилијарни бизниси ја употребуваат фамилијарната тема во рамките на своите промоции заради одделување од својата конкуренција и креирање на одредена компаративна предност. Ваквите промотивни кампањи често имаат намера да го истакнат фактот дека бизнисите кои се во рацете на една фамилија имаат голема посветеност кон самиот бизнис, високи етички стандарди и лична посветеност да им служат на своите клиенти, како и на локалната заедница. Според спроведените истражувања на KPMG и Family Business Australia можат да се истакнат следниве домени каде што фамилијарниот бизнис генерира значајни компаративни предности (KPMG, FBA, 2013):

1. Заеднички вредности и етика;
2. Силна мрежа на поддршка на членовите на семејството;
3. Визија и стратегија;
4. Силен бренд и присутност на пазарот;
5. Услуги за потрошувачите.

Притоа, на прво место се заедничките вредности и етиката со која се идентификуваат сите членови на семејството, а истовремено истите тие се проектираат и пренесуваат на вработените кои не се членови. На второ место е силната вмреженост и

меѓусебната поддршка која се овозможува во рамките на претпријатието. Споделената визија и стратегија е тесно поврзана со вредностите и чувството дека сите членови на фамилијата се движат во иста насока, притоа имајќи разбирање за тоа каде сака претпријатието да биде во иднина. Фамилијарните бизниси кои остваруваат компаративни предности како резултат на присуството на фамилијата можат да ги идентификуваат следниве својства кои им овозможуваат да остваруваат супериорност во своите активности (Sirmonand, Hitt, 2003):

1. **Специфично знаење во претпријатието** - Фамилијарните бизниси често се натпреваруваат, употребувајќи специфични знаења кои се споделуваат и развиваат од страна на индивидуи, кои многу се грижат за претпријатието и меѓу кои постои голема доверба.
2. **Споделени социјални мрежи** - Членовите на фамилијата поседуваат вреден социјален капитал во бизнисот, па кога истиот е споделен со помладите членови на семејството, се обезбедува опстанокот на претпријатието и идниот успех.
3. **Фокус на долг рок** - Фамилијарните менаџери можат да се насочат кон долгорочна перспектива многу полесно отколку корпоративните менаџери чии перформанси се оценуваат најмалку еднаш годишно, а во одредени случаи дури и квартално.
4. **Одржување на репутацијата на претпријатието** - Поради тоа што голем е уделот во зачувување на угледот на фамилијата, членовите на фамилијата потенцијално би сакале да одржат високи стандарди што се однесува до чесноста во бизнис-активностите, како и обезбедување на соодветен квалитет и вредност за потрошувачот.
5. **Намалени трошоци за контрола** - Бидејќи клучните вработени во фамилијарниот бизнис се во сродство и помеѓу нив постои доверба, претпријатието може да си дозволи помалку да троши на системи за контрола, со кои треба да се надгледуваат вработените во однос на крајби, а и во однос на нивните работни навики.

Со основањето на еден фамилијарен бизнис, бенефициите се манифестираат повеќекратно низ различни облици. Перцепцијата за придобивките од фамилијарните

бизниси за претпријатието може да се генерализира на едно општо ниво, покривајќи ги помалку или повеќе сите фамилии, меѓу кои се и следниве (Ward, 2011):

- *Заеднички вредности на фамилијата* - нејзините членови се поблиски и најчесто имаат слични етики и убедувања како една работа треба да биде извршена. Ова му дава на претпријатието специфични цели и гордост, формирајќи уникатен имиџ;
- *Силна посветеност* - градењето на еден фамилијарен бизнис подразбира дека се вложени додатни работни часови и додатен напор за да се успее. Фамилијата најчесто наоѓа разбирање за флексибилен пристап кон работното време;
- *Лојалност* - силните персонални врски се основата за цврстата меѓусебна блискост и лојалност посебно во тешки периоди;
- *Стабилност* - базирана на знаењето и поттик за градење на иднината за идните генерации, при што долгорочното размислување е доминантно;
- *Помали трошоци* - членовите на фамилијата се подготвени да дадат финансиски жртви доколку тоа е потребно за доброто на бизнисот. На пример, прифаќањето на пониска плата во однос на онаа која би ја добиле на друго место, сè со цел да му помогнат на бизнисот на долг рок или да ги ублажат разликите во платите за време на криза со готовинските текови.

Сепак, се наметнува потребата да се истакне дека фамилијарниот бизнис како феномен се разликува од преостанатите претпријатија. Во тој контекст, целите на фамилијата се различни од целите на бизнисот. Вредностите на фамилијарните бизниси поради присуството на фамилијата и емотивната компонента создаваат уникатна основа за градење на бизнисот. Вклучувањето на фамилијата во бизнисот создава одредени вредности во рамките на претпријатието, меѓу кои се и следниве (Шуклев, 2011):

**Хумани односи со вработените** - Членовите на фамилијарниот бизнис можат да применуваат хуманост во односите со вработените која отсуствува кај средните и поголемите претпријатија;

**Поддржување на квалитетот во работењето** - Членовите на фамилијарното претпријатие претендираат да го одржат квалитетот на производот или услугата за потрошувачите;

---

**Долгорочна ориентација** - Сопствениците на фамилијарното претпријатие полесно можат долгорочно да размислуваат отколку менаџерите во малите и средните претпријатија;

**Откажување од приходот за развојот на претпријатијата** - Сопствениците на фамилијарниот бизнис, во определено време, можат да одлучат да имаат помали плати или дивиденда, сè со цел да овозможат развој на претпријатието. Во таков случај преовладува интересот на малото претпријатие наместо личните интереси на сопствениците;

**Другите вработени во фамилијарното претпријатие** - Сопствениците на фамилијарното претпријатие имаат влијание врз другите вработени кои не се членови на фамилијата.

#### 4.7 НЕДОСТАТОЦИ НА ФАМИЛИЈАРНИТЕ БИЗНИСИ

Генералната слика за претпријатијата кои функционираат како фамилијарни бизниси е дека комплексните односи кои се градат со постоењето на ваквото претпријатие можат да создадат проблеми. Се разбира, недостатоците треба да се согледаат пред да започне работењето, со што превентивно би се дејствувало во навременото санирање на одредени опасности кои можат да го загрозат успехот на еден потфат. Позначајните недостатоци се следниве (Leach, 1991):

- **Ригидност.** Во рамките на едно фамилијарно претпријатие често се случува да се држат некои застарени практики во употреба само заради тоа што во минатото се покажале како успешни. Младите генерации работат на пристапот со кој ќе ги задоволат своите претходници од кои го наследиле бизнисот, најчесто за да се избегнат конфликтите. Во некои фамилијарни бизниси луѓето се плашат од промени, бидејќи би можеле да вознемират некои од постарите членови на фамилијата, при што деловното владеење добива занемарливо значење;
- **Деловни предизвици.** Според одредени истражувања, фамилијарните претпријатија не се снаоѓаат најдобро со следниве деловни предизвици: модернизација на застарените методи за управување, управување на транзицијата/сукцесијата и прибавување капитал. Познат е значителен број на примери каде што фамилијарните претпријатија пропаѓале, бидејќи упорно настојувале да продолжат со своите производи, иако пазарот почнал да ја истиснува употребата на ваквите производи (на

пр., машините за пишување, касетите и сл.). Фамилијарните претпријатија, исто така, често се конзервативни во поглед на придобивање капитал. Тоа се оправдува со две причини - едната е докажување дека целокупното функционирање на претпријатието може да се финансира од сопствените средства во рацете на фамилијата; втората причина е стравот од користење на средствата од екстерните извори, при што фамилијата може да загуби голем дел од сопственоста на претпријатието;

- **Наследство.** Промените на врвот за сите вработени значат промени и во нивното работно окружување, а со тоа значителни потреси во емоционалниот живот со кои ќе мораат да се соочат. Онаму каде што постои изградена хиерархија на управување, пожелно е да се донесе одлука во однос на сукцесијата, т.е. кој може да ги преземе лидерските одговорности по заминување на сегашниот лидер. Важно е да се подготват некои насоки со кои ќе се одреди кои луѓе ќе напредуваат во повисоките слоеви на управување. Во фамилијарните бизниси можностите за конфликт се уште поголеми поради меѓусебното ривалство. Станува збор за комбинација на фамилијарни теми и со нив се поврзани силни емоции;
- **Влијание на чувствата врз работењето.** Како што веќе неколкупати беше истакнато, фамилијарните бизниси се специфични поради тоа што како системи ги поврзуваат фамилијарниот и деловниот свет. Фамилијата од една страна е повеќе поврзана со емоциите и крвните врски. Бизнисот од своја страна си бара професионализам и деловни контакти. Симбиозата на претходно наведеното отвора простор за недоразбирања и конфликти кои можат да го попречат секојдневното функционирање на фамилијарното претпријатие;
- **Лидерство и легитимност.** Недостиг на вистински лидер е појава која често се случува во втората генерација на фамилијарните бизниси. Како пример може да се земе случајот кога двајца браќа наследуваат еднакви удели во еден фамилијарен бизнис, а со тоа имаат и еднаква формална моќ во управувањето. При работењето можат да се влошат постојаните конфликти помеѓу нив. Во случај на спор не постои некој што би се јавил како судија и кој би го имал последниот збор. Тоа создава конфузност и кај вработените и можна е нееднаква распределба на моќта.

Секако, треба да се истакне дека фамилијарните бизниси покрај тоа што резултираат со многубројни вредни предности, истите тие генерираат и проблеми. Голем дел од проблемите произлегуваат од конфликтите кои се јавуваат помеѓу фамилијата и вредностите на бизнисот

## 4.8 ПРОБЛЕМИТЕ НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС

Функционирањето на фамилијарните претпријатија се соочува со проблеми како и секое друго претпријатие. Сепак, фамилијарниот бизнис со својата специфичност креира проблеми.

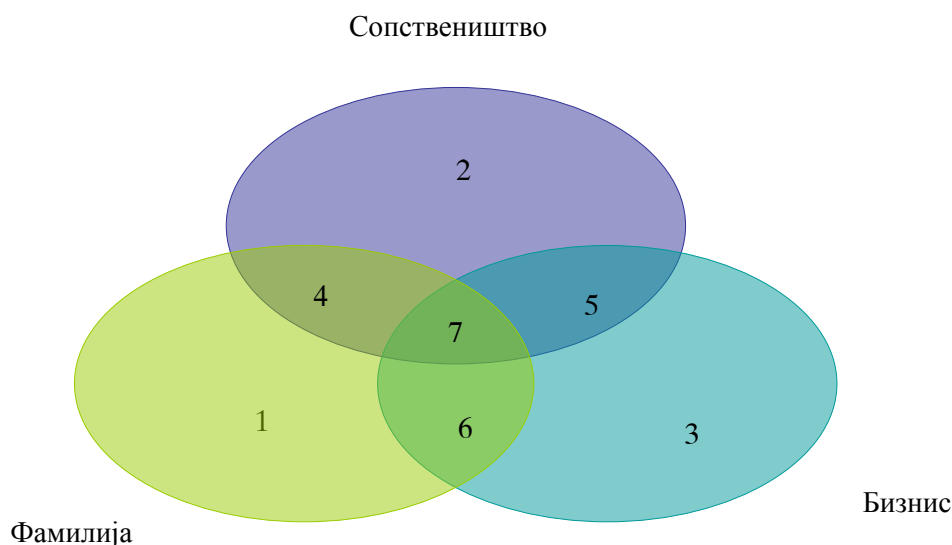
Во рамките на овој дел експертите идентификуваа ситуации кои настануваат во фамилијарниот бизнис, фокусирајќи се на изворот на недоразбирањата кој се наоѓа во односите, т.е. релациите кои фамилијарниот систем ги внесува во бизнис-системот. Се смета дека постои одредено преклопување во делот на бизнисот и фамилијата, а тоа преклопување создава простор за проблеми со кои се соочуваат малите фамилијарни бизниси. Проблемите настануваат за време на сукцесијата, фамилијарните конфликти, непотизмот, мешањето од страна на членовите кои дошле во семејството и слично. Во оваа ситуација неминовен е нередот кој произлегува од различните системи кои доаѓаат во непосреден контакт.

Моделот на Tagiuri и Davis, на слика 4.7, ја прикажува амбивалентноста генерирана во рамките на фамилијарниот бизнис што се должи на интерпретацијата на фамилијата и бизнисот. Во овој модел можат да се појават различни можни начини на инволвираност и според тоа, различните улоги во кои можат да се најдат индивидуите: како член на семејството, како вработен, како сопственик на бизнисот и најразлични комбинации на наведените. На пример, членот на семејството што е вработен во претпријатието, но нема сопственички удел (секторот 6), може да покаже поголема наклоност кон подобрување на условите за работа и можностите за унапредување на членовите на семејството, отколку членот на фамилијата што има сопственички удел во претпријатието а работи на друго место (секторот 4) или, пак, од оној вработен кој нема ниту сопственост, ниту, пак, е дел од фамилијата (секторот 3).

Во основа, во рамките на наведениот модел можат да се разграничат три интересни групи и тоа: сопствениците, фамилијата и менаџментот. Сепак, во голем број сегментите коегзистираат, се преклопуваат или се одвиваат симултано. Овој модел има голема популарност и е, исто така, познат како **моделот на три круга**.



Слика 4.7. Модел на три круга



Извор: Tagiuri, R., Davis, J., (1996), “Bivalent Attributes of the Family”, *Family Business Review*, Vol.9, No.2, pp.199–208.

Овој модел е многу корисен во разбирањето на проблемите генерирани во фамилијарниот бизнис преку судирот на интереси на неговите различни членови, заедно со постоењето на индивидуи кои играат две или дури три улоги, со конфузијата која истото ја предизвикува и тешкотијата да се одговори во доволен обем на секој тип на интереси.

Веќе неколкупати беше истакнато дека тоа што впрочем го разграничува фамилијарниот бизнис од другите видови бизнис е, пред сè, начинот на кој тие се организирани и начинот на кој тие функционираат. Основниот параметар според кој фамилијарниот бизнис се разликува од преостанатите претпријатија е, пред сè, фактот дека директорите, менаџерите и вработените споделуваат фамилијарни врски, вредности, етика и начини на однесување кои во помала или поголема мера се прошируваат и применуваат на работните места. Според тоа, природно е тие аспекти донесени од фамилијата и истовремено помешани со бизнисот да создадат простор за недоразбирања, проблеми, конфликти и судири.

Корисна рамка за набљудување и анализирање на односите помеѓу фамилијата и бизнисот е да се размислува за фамилијата како систем и за бизнисот како систем.

Првичната грижа во овој вид размислување не се однесува на карактеристиките на индивидуите поединечно во двата система, туку повеќе на особините што ги определуваат и дефинираат односите помеѓу индивидуите во рамките на секој од овие системи. Преклопувањето на фамилијата и бизнисот како систем создава простор и можности за креирање на судир и во согласност со тоа конфликти, како што е прикажано во слика 4.8.

**Слика 4.8. Односот помеѓу фамилијата и бизнисот како систем**



Извор: Leach, P.(2011), *Family businesses: the essentials*, Profile, London, p.39.

Како што е прикажано на сликата 4.8. фамилијата, пред сè, е базирана на емоции; притоа, членовите се обединети преку длабоки емотивни врски кои можат да бидат истовремено и негативни и позитивни. Оттаму, разбирливо е дека истите тие врски во основа влијаат врз однесувањето во фамилијата и се под влијание на потсвеста, на пример: потребата сестрите да доминираат една над друга, потребата татковците да бидат посилни од своите синови и слично. (Leach, 2011)

Системот што го формира фамилијата има тенденција да го насочи својот поглед кон внатре, кон фамилијата и нејзините членови, поставувајќи високи вредности поврзани со долгорочна лојалност, грижа и нега на членовите на фамилијата. Тоа претставува конзервативна структура која работи во насока на намалување на промените, а истовремено одржување на рамнотежата во семејството.

Од друга страна, системот поврзан со бизнисот е базиран на достигнувања и остварување на задачите. Во основа, бизнисот е изграден на база на договорни односи каде што луѓето извршуваат работни задачи во замена за соодветен надоместок и во

најголема мера однесувањето е свесно насочено. Исто така, размислувањето е насочено кон надвор, кон произведување на производи за пазарот и постигнување на соодветни резултати, односно развивање на соодветна компетентност и продуктивност на членовите. Заради позитивно влијание во насока на опстанокот, бизнис-системот оперира во контекст на промените и нивното соодветно искористување.

Проблемите и преклопувањето во однос на одредени сегменти помеѓу бизнисот и фамилијата наметнуваат потреба фамилијарниот бизнис да аплицира сосема различни начини на функционирање во споредба со другите бизниси. Во рамките на бизнисите кои не се фамилијарни, овие два система што беа наведени си функционираат сосема независно, додека во фамилијарниот бизнис не само што се преклопуваат туку развиваат и голема меѓузависност. Понатаму, разидувањата во однос на целите и приоритетите на двата система произведуваат посебни тензии кои настануваат во фамилијарните претпријатија, притоа кај некои се креира точка на преклопување и судир во однос на вредностите, посебно во однос на основачите и преостанатите членови на фамилијата. Фамилијарната инволвираност, која може да се истакне како извор на недостатоци во рамките на претпријатијата, не треба да ги засени многубројните предности кои, секако, произлегуваат од фамилијарните врски.

Главните предизвици со кои се соочуваат фамилијарните бизниси се: тешкотии со предавање на контролата во однос на лидерството и сопственоста со 37%, обезбедување на соодветен капитал за раст и пензија со 36%, избор на соодветна сопственичка структура за наредната генерација со 33%, обезбедување на ликвидност на сопствениците од фамилијата за да го напуштат бизнисот со 29% и комуникацијата помеѓу членовите на фамилијата со 29%. (Dana, Smyrnios, 2013). Оттаму можат да се истакнат неколку типични подрачја во кои фамилијарниот бизнис се соочува со проблеми (Ward, 2004):

**Лоша комуникација** - бидејќи членовите на фамилијата меѓусебно се познаваат доста добро, тие понекогаш не сфаќаат дека треба најпрво да се слушаат меѓусебно и да издвојат време за формални состаноци.

**Третманот на вработените кои не се членови на семејството** - без внимателен однос спрема вработените, истите тие можат да се чувствуваат исклучени или демотивирани.

**Наследување/сукцесија** - помалку од 10 % од сите фамилијарни бизниси опстануваат до третата генерација. Во продолжение, овој аспект е подетално разгледан и разработен,

пред сè, поради актуелноста и сè поголемиот интерес на бизнисите колку што е можно поуспешно да се справат со овој предизвик.

Овие сегменти најчесто претставуваат домен со кој претпријатијата тешко се справуваат и често го занемаруваат нивното постоење. Во модерните претпријатија на денешницата напорот е насочен кон детална подготовка за сите сценарија кои можат да произлезат.

#### **4.9 ПЛАНИРАЊЕ НА НАСЛЕДУВАЊЕ НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС**

Сукцесијата беше идентификувана како еден од поголемите проблеми во однос на континуитетот на фамилијарниот бизнис. Сукцесијата е долготраен еволутивен процес кој опфаќа серија на трансфер на знаење и процеси на учење (Lubinski, 2011). Еден од фактите, кои постојано се наметнуваат во однос на фамилијарниот бизнис, е следниов податок: дури 70% подлегуваат во транзицијата од првата генерација на втората, а само 15% ја достигнуваат третата генерација (Gimeno et al., 2010). Сепак, со оглед на тоа дека овој податок е сосема сличен со морталитетот на новите бизниси, не може целосно да се земе дека причинско-последичните односи за високиот морталитет на новите бизниси се засноваат на неуспешната сукцесија. Тоа не значи дека треба да се занемари сукцесијата како фактор за неуспех на фамилијарните бизниси, односно треба да се земе предвид како еден од елементите кои носат неуспех, но не и единствен.

Во тој контекст, не само експертите туку и сите оние со практични искуства во водењето на фамилијарните бизниси знаат дека во моментот на сукцесија се појавува цела серија проблематични ситуации кои било можно да се избегнат. Истите тие можат да бидат надминати или избегнати преку соодветно планирање на сукцесијата. Во практиката тоа се покажало како доста корисно, притоа помагајќи им на голем број бизниси. Сите менаџерски пристапи кои ја истакнуваат важноста на планирањето на сукцесијата имаат предвид дека процесот е посебно тежок за личноста која треба да биде наследена, особено ако станува збор за основачот. Бизнисот на тој човек во основа го претставува неговиот живот и тој се идентификува во голема мера себеси со својот бизнис. Менаџерските перспективи, кои се фокусираат на планирањето на сукцесијата, беа корисни за сите аспекти поврзани со наследување на сопственоста, а многу помалку во однос на менаџментот.

Постојат три основни тешкотии во случајот кога се разгледува сукцесијата како еден од структурните елементи во однос на фамилијарниот бизнис, а тие се следниве (Gimeno et al., 2010):

- а) Наследувањето не е само одреден момент туку претставува многу долготраен процес. Генерацијата, која е на сила, ја инволвира следната генерација во менаџирање на претпријатието во 58% од случаите. Со други зборови, повеќе од половината од времето генерацијата е на власт, што се поклопува професионално со претходната или следната генерација. Како резултат на тоа, менаџерските перспективи ориентирани кон планирањето на промената се само делумно успешни;
- б) Уште еден аспект, кој доведува до тоа планирањето на сукцесијата да биде само делумно успешна, е тоа што се фокусира на моделот на повторување, т.е. замена на еден извршен менаџер со друг. Успешната сукцесија во суштина многу ретко го повторува бизнис-моделот, вообичаено подразбира промена на моделот;
- в) Третата тешкотија се однесува на долгорочното планирање. Препораките кои вообичаено се прават, се однесуваат на антиципирање на одлуките што влијаат врз менаџментот на претпријатието во следната генерација. Ова значи дека треба да се биде 15 или 20 години пред потребите на следната генерација, имајќи предвид дека резултатот од овие одлуки ќе се манифестира за 30 години.

Наследниците на фамилијарниот бизнис најчесто немаат лидерство во рамките на малото претпријатие каде се активираат. Тоа вообичаено е процес што подразбира соодветна подготовка, кој може да трае со години, дури и децении. Тој процес во рамките на својот развој наметнува одредени фази на развој на претпријатието. Фазите на сукцесијата подразбираат трансферирање на лидерството на фамилијарниот бизнис од родителот на детето (Longenecker, 2008). Фазите на сукцесија низ кој поминува сукцесорот се прикажани на слика 4.9.

**I Фаза пред бизнисот.** Во рамките на првата фаза од наведениот процес, потенцијалниот сукцесор уште во детството и растењето се запознава со бизнисот. Уште како дете потенцијалниот сукцесор има можност да се запознае со бизнисот, со одредени аспекти на работењето, бидејќи бизнисот претставува дел од животот на целата фамилија. Во рамките на оваа рана фаза логично нема никакво формално планирање или формална подготовка во однос на трансферот на бизнисот од една генерација на следната. Едноставно, во рамките на оваа фаза се формира одредена база за наредните фази кои имаат повеќе структура. Во подоцнежните периоди на оваа фаза детето се

запознава со луѓето кои се поврзани со фирмата и со текот на времето почнува повремено да работи со скратено работно време во претпријатието.

**Слика 4.9. Фази на сукцесија во фамилијарниот бизнис од аспект на сукцесорот**



Извор: Lambrecht, J. (2005), "Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, Vol.18, No.4, pp. 267–282.

**II Фаза на едукација и личен развој.** Втората фаза започнува вообичаено кога потенцијалниот сукцесор заминува на студии, што во основа се доживува како време да „порасне“ односно да созрее во окружување кое поттикнува интелектуален раст, созревање на личноста и развој на мрежата на контакти. Оваа фаза овозможува да се исцрта личниот правец на развој на поединецот, земајќи ја предвид перспективата на фамилијарниот бизнис и потребите на истиот. Секако, фокусот во однос на формалното образование варира и зависи од самиот бизнис. Во одредени случаи, потребата за формално образование се смета за помалку неопходна отколку во други случаи.

**III Фаза на доказ на способности.** Еден од проблемите со кои се соочуваат идните сукцесори кога се приклучуваат кон фамилијарниот бизнис е перцепцијата дека не се дораснати на задачата и дека се здобиле со одредена позиција поради тоа што се членови на фамилијата. Постои начин како да се надмине овој проблем, односно наследникот, т.е. синот или ќерката, прво треба да го докаже своето знаење или способност во друго претпријатие. Често се случува фамилиите да им наметнуваат на своите наследници најпрво да стекнат одредено искуство на друго место или во друго претпријатие и дури потоа да се вратат во фамилијарниот бизнис, со надеж дека тоа ќе им овозможи да го креираат сопствениот кредибилитет.

---

**IV Фаза на собирање искуства надвор од фамилијарниот бизнис.** Сукцесорот во оваа фаза собира искуства во други претпријатија, што овозможува да се здобие со вредни знаења и искуства што дополнително ќе ја зголемат самодовербата на сукцесорот.

**V Фаза на формално започнување на бизнисот.** Оваа фаза започнува кога вистински сукцесорот ќе почне целосно да работи во фамилијарниот бизнис, притоа започнувајќи доста пониско во рамките на хиерархијата. Вообичаено е членовите на фамилијата кои почнуваат да работат во различни одделенија, притоа докажувајќи се, да стекнат доверба од страна на вработените, но и да стекнат многубројни сознанија за бизнисот од повеќе перспективи. Справувањето со потенцијалните сукцесори подразбира да им се даде одредена слобода за да можат да учат од сопствените грешки и да се насочат кон деловните функции кои играат главна улога во однос на развојот на нивните лични предности и природни способности.

**VI Фаза на прогласување на сукцесијата.** Во рамките на оваа шеста фаза сукцесорот, т.е. ќерката или синот, се назначува на позицијата генерален менаџер на бизнисот со што ја презема целосната одговорност во однос на правецот на претпријатието, иако во најголем дел од случаите родителите се сè уште присутни во претпријатието. Сукцесорот не ги совладува веднаш сите комплексности на дадената улога, но и претходникот во почетокот не може наеднаш да се откаже целосно од донесувањето на одлуките, така што може да се рече дека сè е на своето место. Во оваа фаза значајно е да се формира пишан план за да не се создаде сомнеж во однос на желбите на претходникот, кои во случајот на неочекувана смрт или заминување можат да бидат доведени под знак 'прашалник'. Формирањето на пишан план го минимизира ризикот од евентуално позиционирање на другите членови што сакаат да го преземат водството, па расправиите и препирањата можат да бидат емотивни и непродуктивни во однос на работниот процес во претпријатието.

Наследувањето на фамилијарниот бизнис треба да биде приоритет за секој семејно-заснован бизнис. Порано или подоцна доаѓа време кога определени луѓе треба да си заминат од своите позиции и да им отстапат место на новите генерации. Но, ако некој е лично инволвиран во еден фамилијарен бизнис, тогаш одлуката да се оди во пензија не е поврзана само со одлуката да се оди на работа или не. Покрај тоа, треба да се обезбедат потребните финансии за пензионирањето, а што ќе се случи со самиот бизнис е основниот параметар за ова прашање. Кој ќе го менаџира бизнисот кога

---

сопственикот оди во пензија? Како ќе се трансферира сопственоста? Дали бизнисот ќе продолжи со својата активност или, пак, ќе биде продаден?

Во современиот тренд на развој на фамилијарните претпријатија, поради проблемите кои настануваат во текот на преминот од една генерација на друга генерација, сè почесто се појавува т.н. планирање на преминот односно сукцесијата. Во фамилијарните бизниси посебно се согледува комплексноста на ова прашање поради инволвираноста на меѓусебните врски и емоции. Но, не треба да се заборави дека речиси сите луѓе не разговараат со задоволство и не сакаат да се соочуваат со темите како што се: стареењето, смртта и финансиските афери.

Тоа е можеби и една од причините поради која дури 70% од бизнисите кои се во фамилијарно сопствеништво не ја преживуваат транзицијата од основачот на втората генерација. Во многу ситуации т.н. „убиец“ се даноците или фамилијарните судири; во секој случај само добар план за преминот од една генерација на следната може да го покрие несаканиот исход. Планирањето на сукцесијата може да се подели главно на следниве три позначајни дела (Ward, 2004):

- Менаџмент;
- Сопствеништво;
- Даноци.

Важно е да се осознае дека менаџментот и сопствеништвото не мора да бидат едно исто. На пример, можно е менаџментот да се пренесе на едно од децата, а другите деца да поседуваат еднаков број акции, со што стекнуваат еднакво сопствеништво, без разлика дали се активно инволвирани во бизнисот или не. Даноците се истакнуваат овде со намера да се разгледаат опциите за намалување на издатоците по сукцесијата.

Исто така, рамките на планирање на промените кои би настанале по смртта сопственикот, а би можеле да влијаат врз даночните обврски, треба да се имаат предвид. Адвокатите и правниците кои се повеќе специјализирани на оваа проблематика можат да обезбедат вредни совети околу даночните стратегии. За најголемиот број фамилијарни бизниси, фамилијата е единствениот домен во кој се разгледува планирањето на сукцесијата. Секогаш треба да се има предвид дека и покрај планирањето на идниот менаџмент на бизнисот, прашањето за начинот на пренесување на сопствеништвото или прашањата поврзани со даноците нема да донесат одговор како ќе влијаат тие одлуки врз фамилијата.



Планирањето во едно фамилијарно претпријатие е најверојатно посложено од планирањето во кој било друг вид на работа. Сепак, успешните деловни семејства се занимаваат со тоа своеволно и доста интеллигентно. „Триаголник на континуитетот“ прикажан на сл.4.10, ги илустрира посебните и сложените предизвици кои со себе ги носи планирањето во фамилијарниот бизнис.

**Слика 4.10. Триаголник на континуитетот**



Извор: Ward, J.L., (2004), *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan; New York, p.18.

Авторот John L. Ward, истакнува дека сопствениците на фамилијарните претпријатија треба да прават планови на четири нивоа истовремено и меѓузависно, создавајќи стратегиски деловни планови, план за наследување на лидерството и сопственоста (план на сукцесија) на претпријатието, личен финансиски план за членовите на семејството и план за континуитетот на фамилијата. Значењето на сите четири нивоа е исто и сите градат меѓусебна мрежа со голем број меѓузависности. Голем број од фамилиите инволвирани во бизнисот не успеваат тоа да го реализираат и затоа често се појавуваат пропусти во овој домен.

Секој бизнис без разлика дали станува збор за фамилијарен или не, има потреба од соодветна стратегија. Токму затоа не треба да се објаснува дека во процесот на планирање соодветно место има стратегиското деловно планирање. Имено, стратегиското планирање има соодветни специфични карактеристики и фактори од кои е детерминирано. Планирањето на наследството и личните финансии е едно ниво кое често се изоставува во практиката. Запоставувањето на овој домен може да влијае врз преостанатите нивоа. Во стварноста родителите не се подготвени да заминат во пензија, на пример, во случајот кога не се чувствуваат лично финансиски обезбедени. Со тоа и

планот за сукцесијата не е можно да се реализира. Тоа доведува до заклучокот дека е потребен мултидимензионален пристап кон четирите планови.

Планот за континуитет на фамилијата на некој начин ги обединува сите претходни планови и ги држи заедно. Во него не само што се сретнуваат сите други планови туку ја содржи и визијата на фамилијата и нејзината дефинирана мисија. Целосната посветеност на планирањето на иднината на фамилијата воспоставува ред сè да си дојде на своето место. Тоа ги мотивира членовите на семејството и им дава енергија за извршување на работата, како и чувство за целисходност на нивната работа.

#### 4.9.1 Успешно планирање на сукцесијата

Фамилијарните бизниси се единствени во обемот до кој планирањето на сукцесијата се зема како клучна и стратегиска активност во рамките на развојот на претпријатието. Бидејќи компаративниот успех подразбира истовремено ставање на коцка на хармонијата на фамилијата и поврат на сопствеништвото, приоритет е внимателното оркестрирање на повеќеслојниот процес претставен преку сукцесијата низ генерациите на менаџерите-сопственици. Постојат многубројни причини поради кои сукцесијата доживува неуспех. Меѓутоа, во претпријатијата во сопственост и под контрола на фамилијата, најраспространетата причина се однесува на неуспехот во однос на сукцесијата. Без разлика дали станува збор за некомпетентен или неподготвен наследник, нејасни планови во однос на сукцесијата, несоодветна стратегија која не може да се справи со конкуренцијата или ривалите на фамилијата, како и борбата за моќ, доколку се сака успешно да се надмине наведеното, претпријатието мора соодветно да го испланира процесот на сукцесија.

Кога станува збор за неефективната сукцесија се истакнуваат следниве три начини на однесување (Miller et al., 2003, pp. 513–531):

1. **Конзервативен:** Иако родителот е надвор од бизнисот, неговата сенка останува, а претпријатието и нејзините стратегии се заглавени во минатото;
2. **Бунтовен:** Тоа што понекогаш се смета како претерана реакција во однос на контролата од претходните генерации, следната генерација го лансира како пристап кој носи нов почеток во организацијата. Како резултат на тоа, традицијата, наследството, дури и бизнис-моделот наречен „тајна на успехот“ се уништени или отфрлени;

3. **Двоумење:** Следната генерација е парализирана од неодлучност, неспособна да го приспособи бизнисот во однос на моменталните компаративни услови, не успева да остави свој белег и да преземе ефективно лидерство.

Фамилиите кои најмногу се посветени кон обезбедувањето на опстанок на фамилијарниот бизнис од една генерација до друга, ги имаат следниве четири главни карактеристики (Aronoff et al., 2002):

- Веруваат дека сопствеништвото на бизнисот помага да се оствари мисијата на самата фамилија;
- Горди се на вредностите на кои се базира нивниот бизнис и служат како пример за другите;
- Веруваат дека нивниот бизнис придонесува кон заедницата и ја прави подобро место за живеење;
- Ги почитуваат плановите за сукцесија за да се осигура континуитетот на нивното претпријатие.

Развивањето на план бара време и посветеност, меѓутоа придобивките вредат во однос на направените трошоците. Соодветниот план за сукцесија овозможува претпријатието да ја одржи својата динамика и насоченост кон своите цели. Важно е процесот на планирање да започне многу порано пред пензионирањето на основачот. Планирањето на сукцесијата не е активност која претприемачот може да ја изврши за покусо време, односно треба колку што е можно побргу да ги започне активностите поврзани со процесот. За жал, голем број сопственици на фамилијарни бизниси ги одложуваат активностите поврзани со сукцесијата сè додека не стане премногу доцна за реализирање на тој процес.

Во продолжение се прикажани одредени аспекти кои треба да се земат предвид при спроведување на сукцесијата како процес. Имено, сукцесијата претставува долгорочен и комплексен процес со многу аспекти кои треба основачот дури и целата фамилија да ги имаат предвид (Leach, 2011).

1) **Планирање на сукцесијата во раната фаза.** Планирањето на процесот на сукцесија во основа никогаш не може да се започне прерано, дури постои мислење дека истото потребно е да биде вградено уште при самото основање на претпријатието. Сепак, во праксата најчесто првите посериозни размислувања во однос на сукцесијата се наметнуваат со смртта или болест на основачот на претпријатието. Несоодветното

планирање проследено со смртта на основачот кој истовремено има централна улога во однос на сопственоста, може да ја изложи фамилијата на непредвидени даночни обврски. Во одредени непосакувани ситуации, сукцесијата се одвива во атмосфера на заемна огорченост и вина помеѓу членовите на фамилијата, кои неможејќи да го разберат или контролираат процесот се затекнати и обземени од меѓусебни обвинувања.

- 2) Инволвирање на фамилијата во планирање на сукцесијата.** Изградбата на соодветен план за сукцесија и неговото објавување е најсигурниот начин да се избегнат и полесно да се надминат фамилијарните несогласувања. Уште подобро е да се формира работна група која ќе го води процесот, најчесто составена од сопственикот, одредени членови на фамилијата, неизвршните директори и доверливи вработени. Ваквата група евентуално би се здобила со одредена одговорност во однос на самиот процес на развој на план за сукцесија и надгледување на неговата имплементација. Притоа, одговорноста лежи во рацете на сопственикот да го иницира и да го води процесот на планирање на сукцесијата. Улогата на работната група од своја страна, треба да овозможи отворена и директна дискусија во однос на размислувањата и ставовите на сите involvirани страни. Со отворената дебата треба да се овозможи надминување и намалување на негативните емоционални реакции во рамките на фамилијата. Токму од тие причини, основачот треба да ги involvira во рамките на овој процес сите што евентуално би можеле да дадат свој придонес, поддршка или совет во рамките на ваквиот процес.
- 3) Реалистично координирање и планирање.** Во рамките на овој дел фамилиите треба да бидат реални во делот на нивните планови, притоа многу често првородените синови се товарат со обврската да го наследат бизнисот, иако тоа не е најсоодветно решение или, пак, синот воопшто нема желба да биде вклучен. Доколку постои одредено лице-член на фамилијата со поголеми способности, желба и аспирација да го води бизнисот, можеби токму тоа лице треба да се земе предвид. Во одредени случаи, изборот на сукцесорот е повеќе од очигледен и очекуван, но во некои ситуации може да доведе до фаворизирање на одредени личности, кои немаат способности и вештини да се соочат со ваквата улога. Во одредена мера единствениот наследник рефлектира пристрасност која постои во корист на единствено раководство како модел за семејните бизниси. Постојат многубројни причини кои укажуваат на тоа дека понекогаш дури е подобро претпријатието да се определи за

повеќе наследници кои би го презеле претпријатието. Доколку сопственикот согледа дека нема соодветни членови, кои се способни или, пак, заинтересирани за продолжување на бизнисот, му стојат на располагање следниве неколку опции (Leach, 2011): да се подели претпријатието на сите заинтересирани наследници, да се продаде претпријатието, да се назначи менаџер кој ќе управува, а нема да биде член на фамилијата или да се назначи одредена личност која ќе помогне во премостување на транзицијата во рамките на бизнисот сè додека не се појави соодветна личност која може да го преземе бизнисот.

- 4) **Нееднаквост на деловите.** Очекувањата на наследниците и сукцесорите се дека ќе добијат еднакви рамноправни делови од претпријатието. Сепак, реалноста укажува дека постојат одредени разидувања во поглед на сфаќањето на ситуацијата и евентуално може сето тоа да резултира со огромни конфликти помеѓу наследниците. Во секој случај може да се појави одредена разлика во однос на сопствеништвото и оперативното водење на претпријатието со што менаџментот на сукцесијата резултира со нееднаквост.
- 5) **Тренирање на сукцесорите.** За да биде успешен процесот на сукцесија, потребно е да се формира одредено партнерство со наредната генерација. Во таа смисла, родителите треба да преземат одговорност посебно во делот на образованието, овозможувајќи им на децата, т.е. на потенцијалните наследници, соодветно образование кое ќе им обезбеди знаење во однос на парите, бизнисот, инвестициите и сл. Речиси е невозможно да се очекуваат одредени резултати од оној што го наследува претпријатието, а нема соодветен тренинг. Исто така, фамилијарниот бизнис ги зголемува своите шанси за успех и долгорочен развој доколку одредено време, на пример една или две години, заеднички и паралелно работат заедно двете генерации, па постепено сопственикот-менаџер и неговиот наследник имаат можност да се приспособат и соодветно да бидат пренесени одредени искуства.
- 6) **Помош од екстерни извори.** Постојат многубројни професионалци кои можат да помогнат во составување на успешен план за сукцесијата како што се правници, сметководители и финансиски советници. Дури постојат специјализирани претпријатија кои се занимаваат со услуги што им го олеснуваат постоењето и развојот на фамилијарните бизниси.

Изборот на сукцесор или моделот според кој ќе се изврши сукцесијата наметнува да се согледаат одредени посакувани карактеристики, кои можат да ги зголемат шансите

за успех на потенцијалниот сукцесор. Во табела 4.3 е дадена одредена рамка за тоа што подразбира успешниот сукцесор или наследник на фамилијарниот бизниси.

**Табела 4.3. Карактеристики на успешниот сукцесор**

**Успешните лидери на следната генерација (сукцесори) ги имаат следниве карактеристики:**

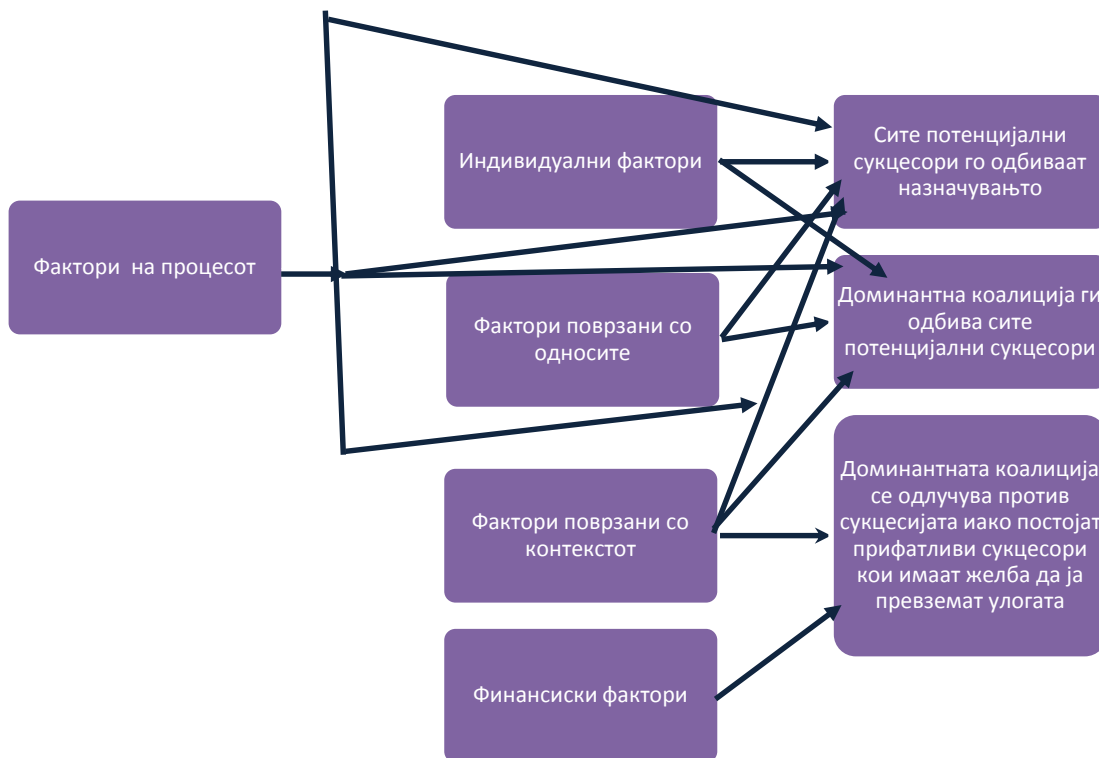
- ✚ Добро го познаваат бизнисот, во идеални случаи ја сакаат дури и ја обожаваат природата на бизнисот.
- ✚ Се познаваат себеси и своите предности и недостатоци, притоа имајќи го истовремено потребното надворешно искуство и образование.
- ✚ Сакаат да водат и да служат.
- ✚ Водени се одговорно од страна на претходната генерација, од страна на советниците и од одборот составен од надворешни директори.
- ✚ Имаат добри релации и способност да се приспособат кон преостанатите, посебно ако се дел од тимот на сукцесори односно тимот кој што треба да го наследи претпријатието (браќа, сестри, сопружници или братучеди).
- ✚ Можат да се потпрат на компетентни менаџери, кои не се членови на фамилијата и со тоа да изградат врвен менаџерски тим, кој би ги комплементирал нивните способности.
- ✚ Имаат контролен пакет во однос на сопственоста или можат да водат преку сојузништва.
- ✚ Ја имаат освоено почитта на вработените кои не се членови на фамилијата, како и на доставивачите, клиентите и преостанатите членови на фамилијата.
- ✚ Вештините и способностите ги пресретнуваат стратегиските потреби на бизнисот.
- ✚ Го почитуваат минатото и ја фокусираат енергијата на иднината на бизнисот и фамилијата.

Извор: Poza, E.J., (2010), *Family business*, South-Western Cengage Learning, Mason, p. 89.

Притоа, листата може да биде многу подолга, но, секако, основно е да има желба да се инволвира во фамилијарниот бизнис и да ја разбира природата на бизнисот. Многу е важно да поседува соодветни знаења и искуства, како и освојувањето на довербата од страна на вработените. Да се почитува минатото на претпријатието, но и да се биде отворен кон иднината и можните унапредувања кои треба да се воведат.

Сукцесијата е многу значајно подрачје во фамилијарниот бизнис. Таа претставува една од основните детерминанти во насока на долгорочен развој и одржливост на претпријатието. Поврзано со факторите коишто влијаат врз работењето на фамилијарните бизниси на слика 4.11, истакнати се одредени фактори кои ја спречуваат сукцесијата или влијаат негативно врз процесот на сукцесија.

Слика 4.11. Фактори коишто влијаат врз сукцесијата во фамилијарните бизниси



Извор: Приспособено De Massis, A., Chua J., Chrisman J.J.(2008), “Factors Preventing Intra-Family Succession“, *Family business review*, Vol.21, No.2, p.186.

Многу често во претпријатието не постои личност која може да ја преземе улогата на сукцесор, а уште почесто во доминантна група тешко се постигнува согласност за тоа кој треба да ја преземе улогата. Според De Massis, Chua, Chrisman, постојат три зависни фактори што меѓусебно не се исклучуваат и кои спречуваат да се спроведе сукцесија: **индивидуални фактори, фактори поврзани со односите, фактори поврзани со контекстот**. Односите кои произлегуваат од овие фактори што влијаат врз сукцесијата се прикажани на слика 4.11.

Притоа, трите наведени фактори резултираат во следниве три можни сценарија: *сите потенцијални фамилијарни сукцесори одбиваат да ја преземат лидерската позиција во бизнисот, потоа доминантната коалиција ги одбива сите потенцијални сукцесори во фамилијата или, пак, доминантната коалиција е против сукцесијата иако постојат погодни кандидати кои имаат желба и се способни да ја преземат улогата на сукцесор*

#### 4.9.2 Планот на сукцесијата во фамилијарниот бизнис

Планот за сукцесија е основата за спроведување на соодветна сукцесија. Добриот план за сукцесија може да осигура дека претпријатието ги има потребните темели за да може да премине во рацете на следната генерација, која успешно ќе може да се соочи со новите предизвици што доаѓаат. Креирањето на соодветен план за сукцесија ги вклучува следниве фази (Ward, 2004):

**Фаза I: Избор на сукцесор (наследник).** Во рамките на развојот на еден фамилијарен бизнис доаѓа времето кога и најпосветениот основач треба да се повлече и да го предаде претпријатието во рацете на следната генерација. Сопствениците на фамилијарниот бизнис не сакаат да го предадат фамилијарниот бизнис. Сепак, тие треба да се соочат со своите наследници и да ги прашаат дали воопшто сакаат да бидат ангажирани како сукцесори во рамките на фамилијарниот бизнис. Критично е да се земе предвид дека децата не ги наследуваат секогаш претприемачките особини, желби и афинитети на своите родители. Преку дискутирање на ставовите на децата и родителите во однос на сукцесијата ќе се покаже кој од наследниците има желба и способност да го преземе лидерството.

Една од најголемите грешки е да се одложи именувањето на наследник. Според одредени истражувања спроведени од страна на Mass Mutual, 55% од сопствениците на фамилијарните бизниси на возраст од 61 година или постари сè уште немаат определено наследник. Проблемите дополнително се продлабочуваат кога повеќе членови на семејството се вклучени во работата на фамилијарниот бизнис и повеќе од еден од нив е заинтересиран да го преземе лидерството. Во случајот кога се врши избор за наследник заслугите, способностите и искуството се подобар критериум отколку полот и староста. Клучот е да се постават стандарди за извршувањето, знаењето, образованието и способноста, а потоа да се најде личноста која најмногу ги пресретнува наведените стандарди.

**Фаза II: Креирање „пакет за опстанок“.** Кога ќе биде идентификуван наследникот, основачот треба да подготви одреден пакет на работи кои ќе бидат најпотребни за да се обезбеди опстанокот на претпријатието. Имено, тој пакет треба да ги вклучи сите клучни документи, како што се: тестамент, фондови, осигурителни полиси, финансиски извештаи, банкарски сметки, клучни договори, важни законски



извадоци и слично. Основачот мора да се осигура дека наследникот ќе ги прочита и ќе ги разбере сите релевантни документи.

**Фаза III: Подготвување на наследникот.** Процесот во кој основачите го пренесуваат своето знаење на следните генерација е рамномерно и често настанува неформално со текот на времето кое го поминуваат заедно. Подготвувањето на наследникот е најголемата одговорност на основачот во однос на подучувањето и развојот на сукцесорот, а за тоа е потребно време, најчесто трае од пет до десет години. Подучувањето во суштина е уметност на асистирање во откритијата и дозволување работите да течат. Кога ќе настане одреден проблем во бизнисот, основачот треба да размисли за делегирање на тој проблем на наследникот, така што тоа може да биде едно практично реално искуство за наследникот. Доколку наследникот ја преземе одговорноста за проблемот, основачот мора да се воздржи од мешање, преземање и решавање на проблемот, освен ако истиот не ги надминува способностите на наследникот.

**Фаза IV: Промовирање на средина на доверба и почит.** Довербата и почитта креирана од страна на основачите ја зголемува желбата за учење и остварување одлични резултати, а таквата атмосфера во рамките на фамилијарниот бизнис обезбедува самодоверба кај сукцесорот при донесување на одлуките. Овластувањето на сукцесорот со постепено делегирање на обврските креира окружување во кое сите засегнати страни можат да го следат растот и развојот на наследникот, па така конечниот трансфер на моќта не е драматична, ненадејна промена, туку лесна координирана транзиција. Проблем кој се појавува во рамките на оваа фаза е т.н. синдром на мешање на основачот по неговото пензионирање. Имено, основачите по своето повлекување продолжуваат да се појавуваат во работните простории и се инволвираат во бизнисот за кој веќе немаат овластување. Оваа појава го поткопува авторитетот на наследникот и ги збунува вработените во однос на тоа кој е главен во рамките на бизнисот.

**Фаза V: Осознавање на финансиските и даночните импликации во процесот на сукцесија.** Крајниот чекор во развивање на практично употреблив план на сукцесијата е структурирањето на транзицијата на оној начин со што се минимизира влијанието во однос на одредени даноци, како што се: данокот на имот, данокот на подарок, данок поврзан со наследството и слично. Претприемачите кои ќе го превидат влијанието на различните видови даноци, можат да ги доведат своите наследници да

бидат принудени да го продадат успешниот бизнис само за да ги покријат давачките кон државата.

Развивањето на планот за сукцесија и подготовката за наследник бара многубројни различни познавања и способности од кои некои основачот на бизнисот не ги поседува. Токму затоа важно е во рамките на процесот да се вклучат експерти кога ќе се почувствува потреба за тоа. Претприемачите често се повикуваат на своите адвокати, сметководители, агенти за осигурување и финансиски планери за да им помогнат во составувањето на најсоодветен план за сукцесија во дадената ситуација. Бидејќи изработката на планот може да биде доста комплексен процес исполнет со емоции, се вклучуваат консултанти заради зголемување на квалитетот на целиот процес и давање на соодветна објективна перспектива.

Најголем дел од неуспехот на фамилијарните бизниси се врзува со недостатокот од соодветен план за сукцесија или пак несоодветно спроведување на истиот. Помеѓу главните причини фамилијата да креира ваков документ можат да се истакнат следниве (Hatten, 2012):

1. Тешко е за постарите членови на фамилијата да се соочат со сопствената смртност;
2. Голем дел од постарите членови на фамилијата се загрижени околу начинот на кој помладите членови на фамилијата го водат бизнисот и дека тој пристап нема да го одржи успехот на претпријатието;
3. Пренесување на контролата се одложува, додека не стане предочна пред сè поради загриженоста на постарите членови за својата лична долгорочна финансиска сигурност;
4. Постарите се премногу лично врзани за бизнисот и имаат недостаток на интереси надвор од претпријатието кои би ги привлекле после пензионирањето.

Во контекст на процесот на сукцесија, очигледно станува збор за еден од фундаменталните процеси за долгорочниот успех на фамилијарниот бизнис. Мандатот на одделни членови на фамилијата во рамките на фамилијарниот бизнис е релативно долготраен и, пред сè, значаен, а личноста која го води бизнисот, посебно кај фамилијарниот бизнис, ја определува иднината на претпријатието. Токму поради тоа, пред да се пристапи кон процесот на сукцесија од фундаментално значење е да се разграничат следниве аспекти во однос на лидерските позиции во претпријатието (Роza, 2010): фундаменталната природа на задачите на лидерите од следната генерација во фамилијарните бизниси - наградите и предизвиците и како нивната улога се разликува

од таа на основачите; соодветност помеѓу потребите на претпријатието и карактеристиките и интересите на следната генерација членовите на фамилијата; можат да бидат искористени соодветни стратегии за да се подготват лидерите на следната генерација за ефективен мандат на чело на фамилијарниот бизнис. Уште еднаш треба да се истакне значењето на основачот, а секако и на неговиот/нејзиниот брачен другар во изградбата на фамилијарниот бизнис, кој е доволно вреден и способен да биде пренесен на наредната генерација.

Секако, улогата на следната генерација е исто така многу критична во обезбедувањето на долговечност на фамилијарните претпријатија. Без соодветните наследници кои се заинтересирани и способни за остварување на потребните улоги, фамилијарниот бизнис нема да опстане. Се разбира, не постои гаранција дека наредната генерација-сукцесор ќе покаже соодветен капацитет и претпријатието со сигурност ќе биде пренесена на потенцијалните сукцесори. Исто така, самата сукцесија не го гарантира успехот на претпријатието, а според одредени анализи, постоењето на способни и доверливи наследници им овозможува на фамилијарните бизниси подобро да се позиционираат и да покажат подобри перформанси отколку конкурентите кои не се активни како фамилијарни бизниси, односно се вообичаено мали бизниси.

# ГЛАВА V

## АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИИТЕ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- 5.1 Улогата на малите бизниси за економијата
- 5.2 Економскиот амбиент во Република Македонија
- 5.3 Развој на малите бизниси во Република Македонија
  - 5.3.1 Предмет на истражување
  - 5.3.2 Цел на истражувањето
  - 5.3.3 Прашања за истражување
  - 5.3.4 Модел за тестирање на хипотезите
- 5.4 Фактори коишто влијаат врз растот на малите претпријатија
  - 5.4.1 Хипотези за тестирање
  - 5.4.2 Методологија на истражување
  - 5.4.3 Прелиминарна анализа и дескриптивна статистика
  - 5.4.4 Резултати од регресионата анализа
  - 5.4.5 Резултати од факторската анализа
  - 5.4.6 Потребата од планирање на растот кај малите претпријатија
  - 5.4.7 Ограничувања и идни предизвици

## ГЛАВА V АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИИТЕ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Последната глава е посветена на состојбата на малите претпријатија во Република Македонија во однос на растот, факторите коишто влијаат врз растот, како и употребата на стратегискиот менаџмент за остварување на растот. Анализата содржи повеќе различни димензии поврзани со општите карактеристики на малото претпријатијатие, окружувањето, планирањето и стратегијата. Фокусот на истражувањето примарно е насочен кон можностите за остварување на растот на малите претпријатија и во колкава мера постои поврзаност помеѓу остварениот раст и различните стратегиски инструменти во практиката. Сегментот на малите претпријатија е генератор на растот и развојот за секоја економија, при што креира здрава конкуренција, претставувајќи извор на иновации, знаење и претприемништво.

### 5.1 УЛОГАТА НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ЗА ЕКОНОМИЈАТА

При истражувањето на проблематиката поврзана со малите бизниси, методолошки, истата се идентификува со анализата на малите претпријатија. Тие се генератори на растот и развојот за секоја економија, креираат конкуренција, претставуваат извор на иновации, откриваат можности од деловните потфати и слично. Македонската економија во својот развој, борејќи се со долготрајната транзиција, политичките превирања и проблемите во делот на меѓународната интеграција, секогаш наоѓа изговор зошто малите претпријатија не го добиваат заслуженото внимание. Бројките покажуваат дека суштината на економските активности во Република Македонија се базира на малите претпријатија.

Според последните податоци објавени од страна на Државниот завод за статистика, микро и малите претпријатија зафаќаат традиционално над 98% од вкупниот број претпријатија во Република Македонија. Огромното влијание на малите претпријатија во рамките на македонската економија е неспорно, пред сè поради бројноста, а истовремено атрактивноста која, и покрај драматичните кризи, сè уште е на високо ниво. Во табела 5.1 е прикажан бројот на различните видови претпријатија низ

годините наназад, па сè до последно објавените податоци. Статистиката покажува дека во претходните години процентуалното учество на микро и малите претпријатија во Република Македонија е над 90%. Интересно е тоа што микропретпријатијата заземаат значајно место во таа слика, надминувајќи 50% од вкупниот број претпријатија.

**Табела 5.1. Бројот на претпријатија според големината во Република Македонија 2009-2013**

Република Македонија					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Вкупно</b>	70 710	75 497	73 118	74 424	71 290
<b>Микро</b>	38 107	39 999	46 322	53 117	49 935
<b>Мали</b>	31 873	34 702	25 984	20 341	20 241
<b>Средни</b>	533	584	607	631	683
<b>Големи</b>	197	212	205	335	431
во% ,					
<b>Микро</b>	53,89	52,98	63,35	71,37	70
<b>Мали</b>	45,08	45,96	35,54	27,33	28,39
<b>Средни</b>	0,75	0,77	0,83	0,85	0,95
<b>Големи</b>	0,28	0,28	0,28	0,45	0,60

Извор: *Соопштение: Деловни субјекти*, (2013), Државен завод за статистика, бр. 6.1.14.13, Скопје.

Малите претпријатија имаат маркантна улога во делот на генерираните работни места, овозможувајќи опстанок и благосостојба на цели семејства, притоа повеќе од 1/3 од вработувањата во Република Македонија се должат на малите претпријатија. Земајќи ја предвид големината на деловните субјекти, во 2012 година преовладуваат микропретпријатијата со помалку од 10 вработени со 91,2% . Во нив се ангажирани 33,7% од вработените и создаваат 25,1% од вкупната додадена вредност. За жал, потенцијалот во делот на вработувањето сè уште не е доволно искористен. Истовремено, познато е дека Македонија многу години наназад се бори со огромната стапка на невработеност.

Во 2013 година во Република Македонија, според податоците на Државниот завод за статистика, бројот на активни деловни субјекти во државата изнесува 71.290, учество од 85% имаат деловните субјекти со 1-9 вработени, потоа со 6,2% следуваат деловните субјекти без вработени или со неутврден број на вработени, со 4,2% учествуваат субјектите со 10-19 вработени и само 0,3 % од активните субјекти имаат над 250 вработени.

Кога станува збор за малите претпријатија секогаш треба да се согледаат бројките поврзани со новосоздадените претпријатија, бидејќи припаѓаат речиси целосно во делот на малите претпријатија. Од вкупниот број новосоздадени деловни субјекти во текот на 2008 година, дури 60,5% преживеале до пресекот направен во 2011 година; од друга страна, 70,3% од новосоздадените бизниси во 2009 година преживеале до 2011 година. Од вкупниот број на новосоздадени претпријатија во 2011 година, 64,3% преживеале до 2012 година. Тоа покажува дека повеќе од една третина од новосоздадените претпријатија пропаѓаат во првата година од своето постоење, односно не успеваат да го прослават ниту својот трет роденден пред да исчезнат. Стапката на морталитет на малите претпријатија е релативно висока, но, истовремено, е во согласност со светските трендови кои го одразуваат големиот ризик од неуспех со кој се соочуваат малите претпријатија.

Градот Скопје претставува центар на економските и бизнис случувања, што дополнително е поткрепено со огромната концентрација на населението. Малите претпријатија постојат во сите општини на целата територија на Република Македонија, сепак дури 23% од вкупниот број мали претпријатија се микропретпријатија на територијата на Скопје. За жал, евидентно е опаѓањето на бизнис-активностите низ целата држава и сè поголема е концентрацијата на сите активности во главниот град.

Основен документ кој ги поставува критериумите на тоа што е мало претпријатие претставува Законот за трговски друштва, кој прв пат бил донесен во 1996 година, а во 2004 година („Службен весник на РМ“ 28/2004) бил заменет со понов. Во таа смисла, во рамките на овој закон е дефинирано што се подразбира под поимот микро, мали и средни трговски друштва во Република Македонија. Според член 470 од Законот за трговски друштва:

*„(1) Трговците се класифицираат во големи, средни, мали и микротрговци, во зависност од бројот на вработените, годишниот приход и просечната вредност на вкупните средства по годишните сметки во последните две години (пресметковни години).“*

Во табела 5.2 прикажани се основните критериуми, според кои се класифицираат трговските друштва во Република Македонија на микро, мали и средни.

**Табела 5.2. Дефинирање на малото претпријатие во Р. Македонија**

Категорија на претпријатие	Вработени	Промет	Краен резултат во биланс на успех
Микро	<10	≤ € 50 000	Не повеќе од 80% од бруто-приходот да доаѓа од еден клиент
Мали	<50	≤ € 2m	≤ € 2m
Средни	<250	≤ € 10m	≤ € 11m

Извор: Закон за трговски друштва на РМ, „Службен весник на РМ“, бр.28, Скопје, (2004).

Споредувајќи ги аспектите поврзани со определување на малото претпријатие во рамките на Европската унија наспроти оние во Република Македонија, може да се утврди дека постојат концепциски сличности, сепак условите на пазарот наметнуваат различни износи во однос на главните критериуми, посебно во делот на приходите и остварените резултати. Во табела 5.3 прикажана е директната споредба помеѓу Европската унија и Република Македонија, со што едноставно се уочуваат како сличностите, така и разликите.

**Табела 5.3. Споредба помеѓу дефинирањето на малото претпријатие во ЕУ и Република Македонија**

Категорија на претпријатие	Европска унија	Република Македонија
Средни	Број на вработени ≤ 250	Број на вработени ≤ 250
	Биланс на состојба ≤ €43 m	Биланс на состојба ≤ €11m
	Годишен промет ≤ €50 m	Годишен промет ≤ €10 m
Мали	Број на вработени ≤ 50	Број на вработени ≤ 50
	Годишен промет ≤ €10 m	Годишен промет ≤ €2 m
	Биланс на состојба ≤ €10 m	Биланс на состојба ≤ €2 m
Микро	Број на вработени ≤ 10	Број на вработени ≤ 10
	Годишен промет ≤ €2 m	Годишен промет ≤ € 50 000
	Биланс на состојба ≤ €2m	Не повеќе од 80% од бруто-приходот треба да доаѓаат од еден клиент

Извор: Приспособено, European Commission (2003), *Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [Official Journal L 124 of 20.05.2003]. Закон за трговски друштва на РМ, бр.28, Скопје, (2004), „Службен весник на РМ“.



## 5.2 ЕКОНОМСКИОТ АМБИЕНТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Република Македонија во својот развој се соочува со голем број предизвици во политичкиот живот кои силно влијаат врз развојот економијата. Во тој контекст, напорите на власта се насочени кон креирање на поволно бизнис окружување, кое ќе резултира со можности за формирање на нови и развој на постојните трговски друштва. Тоа подразбира различни измени во делот на легислативата, административните процедури и даночните обврски за малите бизниси. Во најопшта смисла, сите преземени активности од различните влади биле декларативно кон општото подобрување на бизнис-климата и креирање поттик за формирање на нови бизниси, иако резултатите во голем дел изостануваат.

Реалноста е дека македонските трговски друштва се соочуваат со големи предизвици, почнувајќи од административните процедури, преку можностите за финансирање и недостаток на ресурси, па сè до високите глоби кои беа воведени во последните неколку години. Тешките услови во македонската економија влијаат врз опстанокот и просперитетот на сите претпријатија без оглед на големината. Република Македонија спаѓа во редот на земјите во развој, што подразбира ниски примања и ниска регулација на меѓучовечките односи. Од друга страна, заедно со Албанија, Србија, Бугарија и со Црна Гора, според извештаите на Светската банка, Република Македонија е квалификувана како економија водена од ефикасност. Ова подразбира дека земјата е во фаза на зголемување на својата конкуретност, продуктивност, што треба да резултира со пораст на платите како резултат на зголемениот развој.

Република Македонија е рангирана на 85 место од 144 држави во однос на БДП по глава на жител. Целосната слика за економскиот амбиент е поддржана и од основните економски показатели, како што е растот на бруто домашниот производ кој имаше сериозни придвижувања во последните десетина години. Во 2005 година, растот на БДП изнесува 4,4%, притоа достигнувајќи ја својата највисока точка од 6,1% во 2007 година. За жал, има прекин на овој тренд поради влијанието на светската криза во 2007 година и драматичен пад на стапката на економски раст, достигнувајќи го своето најниско ниво од -0,9% во 2009 година. Во 2010 и во 2011 година, економијата полека закрепнува со стапки на раст од 2,8% и 2,9% соодветно, но повторно се јавуваат негативни придвижувања во 2012 година со -0,4 %. Веќе во наредната 2013 година се јавува пресврт со стапки од 2,9% и 3,9% во првиот и вториот квартал соодветно. Очигледно,

македонската економија забележува значајни флукуации кои делумно се одраз на големите кризи кои ја зафатија светската економија, а делумно последица на политичко-економските придвижувања на македонскиот пазар. Овие флукуации ја одразуваат нестабилноста со која се соочуваат претпријатијата на македонскиот пазар.

Посебно чувствително прашање кое ја одразува македонската реалност е невработеноста. Екстремно високите стапки на невработеност кои неуморно бележеле раст од осамостојувањето го достигнаа својот врв со 37% во 2007 година. Проблемите во делот на невработеноста се потенцирани и во последниот Извештај за прогресот на Република Македонија за 2014, објавен од страна на Европската комисија. Притоа, доминантно е изразена загриженост во делот на вработувањата на младите луѓе. Според последните официјални статистички податоци, драматичната стапка на невработеност од 2007 година се намалува со константен тек, но сепак истата сè уште изнесува драматични 29% во 2013 година. Во однос на проблемите со невработеноста треба да се има предвид лошата работна етика и несоодветното образование на кадрите што се потенцирани во Извештајот за конкурентноста со доста негативни оценки, кои структурно влијаат врз комплексноста на овој проблем. Пазарот на труд се карактеризира со структурна ригидност која произлегува од недостаток на мобилност помеѓу дејностите, несоодветност на способностите, недостаток на иновативни активности во претпријатијата и ниската продуктивност на вработените.

Предизвиците на македонската економија целосно се синтетизирани во Извештајот за глобалната конкурентност на националните економии за 2014-2015, објавен од страна на Светската банка, во кој Република Македонија се наоѓа на 63 место од вкупно 144 земји. Во споредба со претходниот извештај нема значителни измени во однос на општото рангирање, односно има подобрување од едно место. За споредба, Република Македонија се наоѓа на 73-то место во 2013 година (2013/2014), а во 2012 година (2012/2013) се наоѓаше на 80-то место. Подобрувањата се релативни во насока на приближување и намалување на огромната разлика со земјите кои се повисоко рангирани. Сепак, позицијата на Република Македонија одразува релативно ниско ниво на конкурентност со просечна оценка 4 (од 1 до 7) на економијата, позиционирајќи се зад Руанда, Бугарија, Мексико, Романија, Јужна Африка. Споредбено, на слика 5.1, се прикажани моменталните оценки во однос на дванаесетте основни столбови преку кои се утврдува конкурентноста на економијата споредена со просекот на другите земји во развој.

**Слика 5.1. Дванаесет столбови на конкурентност на економијата: Република Македонија vs. земјите во развој**



Извор: Schwab, K., Sala-i-Martin, X., Economic Forum (2014), *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva, p.254.

Дванаесетте столбови според кои се оценува конкурентноста на различните национални економии се: институциите, инфраструктурата, макроекономското окружување, здравјето и основното образование, високото образование и обуките, ефикасноста на пазарот на добра, ефикасноста на пазарот на труд, развојот на финансиските пазари, технолошката спремност, големината на пазарот, софистицираноста на бизнисот и иновациите.

Во Извештајот за глобална конкурентност Република Македонија има потпросечни, а поретко просечни, оценки во однос на различните столбови кои се основа на оценувањето. Притоа, посебно можат да се обележат ниските оценки во однос на инфраструктурата, каде што Република Македонија се наоѓа на 82 место и во делот на софистицираноста на бизнисот, достигнувајќи го 89-то место од 144 држави. Инфраструктурата во Република Македонија се карактеризира со слаба поврзаност, застареност и несоодветност, при што бара големи унапредувања и инвестиции. Софистицираноста на бизнисот исто така се истакува со слаби оценки, кои ја одразуваат

состојбата во однос на бизнис-активностите. Притоа, се истакнува дека: „Софистицираноста на практиките во бизнисот води кон повисока ефективност во производството на добра и услуги“ (*The Global Competitiveness Report 2014-2015*). Влијанието на софистицираноста на бизнис-практиките се одразува врз целокупните активности на претпријатијата, а посебно во делот на квалитетот на бизнис-мрежата и оперативните активности и стратегиите на претпријатијата. Лошите оценки во однос на софистицираноста на бизнисот се должат посебно на природата на компаративните предности, желбата да се делегира авторитетот и состојбата во однос на развојот на кластерите. Компаративните предности се подрачје каде што претпријатијата имаат доста слабости, посебно во однос на поставувањето, конкуретноста и одржливоста на истите. Недостатокот на соодветно поставени компаративни предности овозможува најголем дел од претпријатијата во Република Македонија да дејствуваат во релативно неатрактивни дејности, при што лесно можат да бидат имитирани или имаат недостаток на иновативност и едноставно ги следат своите конкуренти. Сопствениците на претпријатијата или врвниот менаџмент во трговските друштва не сакаат да го делегираат својот авторитет, мислејќи дека притоа ќе изгубат одредена контрола и моќ во работењето. Во делот на кластерите во Република Македонија се идентификувани водечките кластери, меѓу кои можат да се истакнат: јагнешкото месо и сирење, туризмот, информатичката технологија и дигиталните медиуми, виното, кластерот за текстил, зеленчукот и овошјето (здрава храна), земјоделската механизација и алати, дрвната индустрија, автомобилската индустрија и кластерот за мода и дизајн – македонската модна формација. Покрај многубројните обиди, сепак, сè уште различните кластери немаат соодветна поставеност и стратегија, во согласност со тоа нема позабележителни можности за развој.

Во рамките на тековниот извештај на Светската банка се идентификуваат одредени подрачја на водењето на бизнисот кои за претпријатијата во националната економија можат да бидат предизвик. Притоа, како проблематични подрачја за водење бизнис можат да се потенцираат: пристапот кон финансирањето, лошата работна етика на домашната работна сила, несоодветно образованите кадри, неефикасната државна администрација, несоодветната инфраструктура, нестабилност на политиките, недостаток на капацитети за иновации, итн.

Сепак, постојат одредени индикации дека има значително подобрување во одделните сегменти во однос на водењето бизнис во Република Македонија.

Рангирањата во однос на индексот на конкуретност, како и рангирањата во однос на последниот извештај за „Doing business“ се во позитивна насока. Во актуелниот извештај на Светската банка и IFC, „Doing business 2014“, се истакнува дека во Република Македонија забележани се значајни реформи за 2012/2013 година во контекст на олеснување на деловното работење, со што е намален големиот јаз во однос на развиените економии. Во тој контекст, Република Македонија е рангирана на 25-то место од 189 држави во однос на спроведување на деловните активности за 2014 година. Според објавените податоци, Република Македонија во 2013 година е на 5-то место од 189 држави во однос на процедурите за започнување бизнис, а во 2014 година бележи пад од две места и се наоѓа на 7-то место.

Во согласност со извештајот, подобрувањата се примарни во следниве сегменти: обезбедувањето на градежни дозволи, обезбедување приклучок во мрежата за електрична енергија, регистрација на имот во катастар, добивање кредити, заштита на инвеститорите и намалување на даночната евазија. Најголем дел од реформите се од административна природа, но, сепак, треба да го олеснат работењето на претпријатијта.

### **5.3 РАЗВОЈ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

#### **5.3.1 Предмет на истражување**

Емпириските истражувања поврзани со малите претпријатија имаат основна цел да обезбедат поголем степен на разбирање на различните аспекти од работењето на претпријатието, па во таа смисла ова истражување има намера да го зголеми степенот на разбирање на растот кај малите претпријатија во Република Македонија. Растот пак е посебно интересен феномен, кој е предуслов за долгорочен просперитет и опстанок на малите претпријатија. Земајќи предвид дека опстанокот е предизвик со кој константно се соочуваат малите претпријатија, растот може да биде добар мост за соочување со истиот.

Од друга страна, треба да се истакне дека самите истражувачки напори поврзани со малите претпријатија се изложени на голем број ограничувања и пречки, кои можат да бидат од различна природа. Така, на пример, сопствениците на малите претпријатија се доста преокупирани со голем број секојдневни обврски и сметаат дека учеството во различни видови истражувања е губење време. Исто така, малите претпријатија немаат

желба да споделуваат информации во однос на својата работа, плашејќи се да не пренесат доверливи информации и на тој начин да се изложат на несакан ризик од копирање и преземање од страна на конкурентите. Сепак, тоа не треба да обесхрабрува, туку уште повеќе да ја поттикнува иновативноста во однос на истражувањето.

Растот како повеќедимензионална појава кај малите претпријатија и согледувањето на поврзаноста помеѓу различните димензии, во насока на планирано остварување на раст, е доста комплексен истражувачки напор. Истовремено се потврдува согледувајќи ги различните недоречености во однос на литературата поврзана со растот. Во случајот кога се анализира растот, се наметнуваат дилеми во однос на поврзаноста помеѓу растот и различните аспекти на работењето во малото претпријатие, во одредена смисла растот се набљудува како случаен настан, кој е детерминиран од различни фактори кои не се под контрола на менаџментот на малото претпријатие. Сепак во контекст на ова истражување, основна претпоставка е дека растот може да биде насочуван, планиран и соодветно поттикнуван доколку се земат предвид различните фактори коишто влијаат врз него.

Кога се истражува растот кај малите претпријатија кај најголем дел од истражувањата размислувањата се ориентирани кон определување на степенот на остварениот раст кај претпријатијата, притоа најчесто не се согледува постоењето на суштински и квалитативни разлики во однос на начинот на кој претпријатијата остваруваат раст (McKelvie, Wiklund 2010). Се среќаваат голем број истражувања чиј предмет на анализа е 'колку' растат претпријатијата, а не 'како' го остваруваат својот раст. Во основа, растот на малите претпријатија со својата специфичност е процес кој има еволутивен карактер и се менува низ времето, а многу често нема никаква линеарност во својот развој, туку е проследен со големи подеми и падови.

Покрај растот, истражувањето упатува на интензитетот на употребата на различните формални инструменти како што се стратегијата, планирањето, планот, анализа на конкурентите, анализата на пазарот и слично, во насока на остварување на растот. Како пример во литературата, голем дел од процесите поврзани со стратегискиот менаџмент, кои првично се развиени за големите претпријатија, како што е SWOT-анализата, PEST-анализата и анализата на индустријата можат да бидат значајни и за малите претпријатија доколку се соодветно приспособени според нивните карактеристики (Kraus, Kauranen 2009).

Евидентно е дека самиот раст е комплексен по својата природа и не е секогаш возможно лесно да се измери. Во основа, истиот може да се поврзе со најразлични елементи; на пример, во малите претпријатија растот може да биде поврзан со индивидуалните аспирации на претприемачот, пристапот кон финансиски ресурси и окружувањето (Shepherd, Wilkund 2005), при што е повеќе од очигледно дека мерливоста на ваквите елементи е сложена и проследена со многу предизвици. Имајќи го предвид претходно кажаното, истражувањето во овој труд треба да обезбеди свој придонес во однос на анализата на растот кај малите претпријатија. Предметот на истражување на овој труд е како малите претпријатија го остваруваат растот и дали стратегискиот менаџмент може да помогне во правец на остварување на растот. Истовремено, анализата се задржува на оние елементи на стратегијата кои најсилно во праксата влијаат врз остварување на растот кај малите претпријатија.

### 5.3.2 Цел на истражувањето

Во рамките на истражувањето се испитува влијанието на одреден број фактори коишто влијаат врз растот. Целта на истражувањето е да се осознае кои од наведените фактори најзначајно и во колкава мера влијаат врз растот на малите претпријатија во Република Македонија. Анализата истовремено го вклучува согледувањето на различните односи помеѓу примената на факторите и растот, односно како ќе влијае промената на одреден фактор врз целокупниот раст на малото претпријатие.

Во контекст на наведеното, изработена е анализа на петнаесет фактори коишто влијаат врз растот на малото претпријатие, а истите се групирани во четири групи: **општи фактори, фактори поврзани со ограничувањата и фазите низ кои минува претпријатието, фактори поврзани со стратегијата и фактори поврзани со планирањето.**

### 5.3.3 Прашања за истражување

Во согласност со формулираната цел определени се задачите на истражувањето:

1. Кои фактори можат да се истакнат како најзначајни во однос на растот на малите претпријатија?
2. Како влијаат општите фактори (вработени, години, сектор, неформално образование) врз растот на малите претпријатија?



3. Како влијаат факторите поврзани со окружувањето и фазите низ кои минува претпријатието (фаза од животниот циклус, интерни и екстерни ограничувања) врз растот на малите претпријатија?
4. Како влијаат факторите поврзани со конкурентноста и стратегијата (стратегии за конкурентност, стратегии за раст, знаењето во претпријатието) врз растот на малите претпријатија?
5. Како влијаат факторите поврзани со планирањето (планирање, план за развој и техники за планирање) врз растот на малите претпријатија?

#### 5.3.4 Модел за тестирање на хипотезите

На слика 5.2 е претставен моделот на истражување, кој треба да послужи во насока на тестирање на хипотезите. Притоа, се истражува состојбата во однос на растот и пристапот со кој малите претпријатија во Република Македонија остваруваат раст. На слика 5.2, издвоени се одредени фактори коишто влијаат врз растот на претпријатието. Притоа, очигледно, се анализираат поголем број фактори, кои секој засебно но и едновремено можат да влијаат врз растот на малото претпријатие. Изработката на овој модел подразбираше соодветно согледување на одредени методолошки концепти во литературата и практични констатации на одредени сопственици на мали претпријатија во Република Македонија.

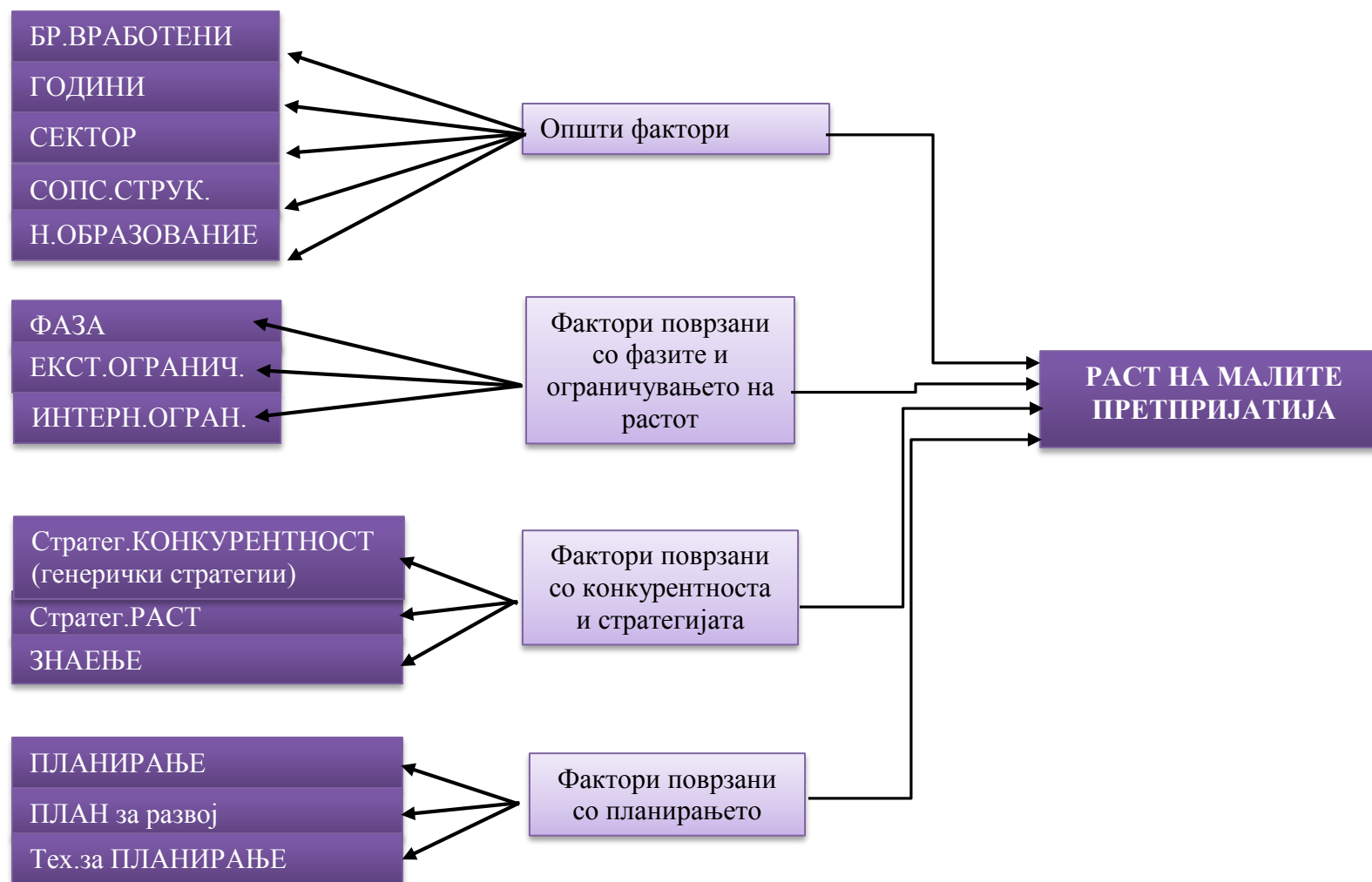
Во однос на квантитативната анализа моделот е составен од два дела. Во првиот дел од анализата е применета едноставна повеќекратна регресија за да се утврди односот помеѓу зависната променлива: растот и 15 независни променливи поделени во 4 групи: општи или уште можат да се наречат демографски фактори (вработени, години, сектор, неформално образование), фактори поврзани со окружувањето и фазите низ кои минува претпријатието (фаза од животниот циклус, интерни и екстерни ограничувања), фактори поврзани со конкурентноста и стратегијата (стратегии за конкурентност, стратегии за раст, знаењето во претпријатието) и фактори поврзани со планирањето (планирање, план за развој и техники за планирање). Притоа, повеќекратната регресија наметнува утврдување на односите помеѓу податоците во примерокот, при што се креира модел со чија помош може да се предвидуваат идните резултати.

Во рамките на вториот дел од истражувањето применета е примарна факторска анализа, каде различните фактори вклучени во анализата се соодветно анализирани.



Факторската анализа како техника подразбира идентификување на различни групи или кластери на фактори. Факторската анализа се обидува од поголем број поврзани фактори да изврши групирање на поопшти клучни латентни фактори (Field, 2009). Различните фактори се користат за обезбедување решенија доколку се јават проблеми со мултиколинearноста при спроведување на повеќекратната регресија. Факторската анализа има за цел да го потврди поставениот модел и да укаже на одредени разидувања, доколку се појават.

Слика 5.2. Модел на разгледување на променливите



## 5.4 ФАКТОРИ КОИШТО ВЛИЈААТ ВРЗ РАСТОТ ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Растот на претпријатијата е повеќе димензионален феномен, кој е под влијание на повеќе фактори. Во основа постојат дивергентни стојалишта кои се врзуваат со растот. Имено, според одредени автори, можат да се идентификуваат клучните фактори, коишто влијаат врз растот на малите претпријатија (Hurst et al. 2011), (Federico et al, 2012). Со следењето на факторите и нивните карактеристики може соодветно да се влијае и да се менаџира растот на малите претпријатија. Од друга страна, постојат автори кои сметаат дека не е можно да се креира соодветен сеопфатен модел на раст со способност за предвидување (Smallbone et al, 1995). Тоа значи дека за одредени автори истакнувањето на одредени фактори кои го определуваат растот е невозможно.

Голем број истражувања, кои го разгледуваат растот, имаат различни заклучоци, што се должи пред сè на емпириската поставеност, начинот на интерпретација, аналитичкиот пристап, поставеноста на моделот и сл. Факторите кои најчесто се истакнуваат со одредена улога поврзана со растот се разновидни. Креирањето на соодветна кохезивна емпирирска студија поврзана со оваа тема е тешка за спроведување, а евидентно е истовремено дека литературата во овој сегмент не е секогаш едногласна. Во основа постојат повеќе причини коишто влијаат врз неконзистентноста на истражувањата поврзани со растот. Една од основните димензии што влијае врз истражувањата е проблемот поврзан со дефинирањето на растот, каде што постојат повеќе насоки. Растот може да биде едноставно зголемување на одреден износ, додека во друг контекст тој може да биде промена на одреден дел во однос на целината или подобрувањето на квалитетот како резултат на развојот на одредени процеси (Penrose, 1959). Анализата на растот наметнува потребата од холистички пристап, кога се разгледуваат факторите поврзани со растот, бидејќи влијанието на одреден фактор не е секогаш апсолутно еднакво во различните претпријатија, па очекувано авторите не можат да постигнат консензус за факторите кои го поттикнуваат растот на претпријатието (Weinzimmer, 2000). Во голем број истражувања кои го анализираат растот на

претпријатијата се утврдува дека истите немаат план за раст (Наќим ,1989). Растот на малите претпријатија во голем број случаи не е планиран, па така, тешко е да се согледаат сите фактори коишто влијаат врз него.

Влијанието на поширокиот контекст каде што е генериран примерокот е значаен за резултатите од истражувањето. Предизвиците кои произлегуваат од предметот на истражување се земени предвид при прибирање на податоците и спроведување на анализата. Издвоените фактори и покрај тоа што се разгледуваат засебно, не можат целосно да бидат раздвоени. Секој од факторите креира меѓузависни односи кои помагаат во креирањето на целосната комплексна слика поврзана со растот на малите претпријатија во Република Македонија.

#### 5.4.1 Хипотези за тестирање

Влијанието на факторите кои влијаат врз растот на малите претпријатија се согледува преку тестирањето на одреден број хипотези. Во зависност од добиените резултати по статистичките пресметки хипотезите се прифатени или отфрлени. Во анализата се поставени хипотези за петнаесет фактори кои се распределени во три различни групи. Во продолжение се формулирани хипотезите за анализата.

#### **A. Општи фактори на претпријатието**

- 1. Број на вработени.** Во основа, еден од параметрите кои ја определуваат големината на претпријатијата е бројот на вработени. Човечките ресурси се примарни за претпријатието и затоа со зголемувањето на бројот на вработените се очекува позитивен импулс во однос на растот на претпријатието. Сепак, треба да се истакне дека голем дел од менаџерите на малите претпријатија не го третираат растот на бројот на вработените како цел сама за себе (Robson, Bennett, 2000), туку повеќе како инструмент за креирање раст во делот на продажбата. Праволиниската поврзаност помеѓу растот на вработените и растот на продажбата не е секогаш одржлива.

**Хипотеза А1:** Со зголемувањето на големината на претпријатието преку зголемување на бројот на вработени ќе се зголеми и растот на малото претпријатие.

- 2. Староста на претпријатието.** Кога станува збор за растот, помладите претпријатија се оние што прикажуваат побрз раст отколку постарите, поради потребата да се соочат со непредвидливото окружување (Kangasharju, 2000). Староста или годините на постоење на претпријатието во најголем дел се обратно пропорционални, бидејќи помладите имаат одредени амбиции за раст, додека постарите имаат прифатено одреден тек на настаните и веќе не се движат толку амбициозно кон иднината како во почетокот.

**Хипотеза А2:** Со зголемувањето на староста на претпријатието се намалува растот.

- 3. Дејност на стопанството.** Дејноста во која претпријатието дејсвува е значаен фактор во процесите на раст кај малите претпријатија. Во основа, степенот на индустриската распределеност очекувано влијае врз резултатите кај анализата по дејности, а емпириските истражувања вообичаено наидуваат на заклучоци дека постојат значајни разлики помеѓу дејноста во однос на вообичаените стапки на раст на претпријатието (Smallbone et al., 1995).

**Хипотеза А3:** Во зависност од различните индустрии постојат разлики во атрактивноста на дејноста помеѓу малите претпријатија во остварување на растот.

- 4. Сопственоста во претпријатието.** Во зависност од тоа дали малите претпријатија имаат доминантно домашен или странски капитал, постојат различни импликации во однос на растот. Односите кои произлегуваат од сопственичката структура даваат инпут за растот на претпријатието. Сопствениците на малите претпријатија се познати по нивното негодување и недостаток на желба да ја споделат сопственоста (Burns, 2001).

**Хипотеза А4:** Различните видови сопственост во зависност дали се работи за капитал со доминантно странско или домашно потекло носат различни стапки на раст.

- 5. Неформалното образование.** Образованието е посебно важен аспект кога станува збор за растот на претпријатието, а посебно зазема значајна улога во малите претпријатија. Различните форми на образование стануваат сè поатрактивни за малите претпријатија, поради тоа што не креираат големи финансиски издатоци. Во истражувањата се поврзува степенот на образование на претприемачот во однос на растот, притоа вклучувајќи го и формалното и неформалното образование, па дури и искуството и способностите (Federico

---

et al.2012). Постои убедување дека претприемачите што се пообразовани и кои ги поседуваат потребните способности - дисциплината, мотивацијата, информацијата и самодовербата, достигнуваат повисоки стапки на раст во бизнисот (Ucbasaran et al.2008). Неформалниот начин на пренесување на различни искуства и споделување одредени знаења, организирање интерни обуки, креирање на култура на споделување на знаењата помеѓу вработените, за малите претпријатија претставуваат вистинска можност со своите ограничени ресурси да ги подобрат знаењата, а со тоа и резултатите на претпријатието.

**Хипотеза А5:** Зголемувањето на степенот на образование влијае позитивно врз зголемувањето на растот на малите претпријатија.

## **Б. Фактори поврзани со фазите и ограничувањата на малото претпријатие**

- 1. Фаза на организацискиот раст.** Во литературата постојат т.н. „фазни модели“, кои го појаснуваат растот преку фазите низ кои поминува претпријатието во својот еволутивен развој. Голем е бројот на моделите кои растот го препознаваат преку фазите низ кои поминува, а во тој контекст растот и развојот се разгледуваат по принципот на животен циклус (Fadahunsi, 2012). Секоја од поединечните фази низ кои поминува претпријатието во својот развој има свои карактеристики и значајно влијае врз начинот на кој претпријатието може да оствари раст. Истражувачите во делот на растот идентификуваат проблеми со растот во различните фази и според тоа предлагаат решенија и разработуваат соодветни модели за раст. Како недостаток на фазните модели на растот е континуитетот и редоследот на фазите. Притоа, во практиката многу често се случува малите претпријатија да скокнат одредена фаза, непредвидено да се вратат или да одат во друга фаза и слично.

**Хипотеза Б1:** Интензитетот на растот се менува низ различните фази на растот.

- 2. Екстерни ограничувања.** Екстерните ограничувања за претпријатијата најчесто се однесуваат на ограничувања за влез на пазарот, ограничувања поврзани со ниската побарувачка за производот, пристапот кон сировини, проблеми во извозот, легислативата за јавни набавки, задоцнета наплата на сметките од страна на потрошувачите и слично (Bartlett, Bukvic, 2001). Окружувањето може да креира голем број ограничувања за претпријатието; поради големината, обемот на работа и пазарите кои ги опслужуваат, малите претпријатија

имаат ограничени можности да влијаат врз околината и со тоа се соочуваат со релативно поголема неизвесност и зависност (Fadahunsi, 2012). Малите претпријатија мора да ги осознаат екстерните ограничувања и да дејствуваат во насока на нивно надминување.

**Хипотеза Б2:** Зголемувањето на влијанието на екстерните ограничувања подразбира зголемено влијание на растот.

3. **Интерни ограничувања.** Интерните ограничувања најчесто се појавуваат во следниве облици: недостаток на ресурси, ограничувања во однос на капацитетот на претпријатието, недостаток на способности, вештини и знаење на вработените, ограничувања кои произлегуваат од културата на претпријатието и сл. Во најголем дел, интерните ограничувања се врзани за ресурсите со кои располага малото претпријатие, при што ресурсите го детерминираат растот. Оценувањето и анализата на ресурсите ја детерминираат способноста на претпријатието да опстане и да порасне (Kraus et al., 2006).

**Хипотеза Б3:** Интерните ограничувања влијаат врз попречувањето на растот на малите претпријатија.

## **В. Фактори поврзани со стратегиите и конкурентноста**

1. **Генерички стратегии.** Во однос на стратегиската ориентација на малите претпријатија, потребно е внимателно да се постави стратегија со која претпријатието долгорочно ќе остварува конкурентска предност. Генеричките стратегии на Michael Porter даваат можност за насочување на вниманието на малото претпријатие кон трошоците или кон диференцијација на производите и услугите.

**Хипотеза В1:** Генеричките стратегии позитивно влијаат врз зголемување на растот во претпријатието.

2. **Стратегии за раст.** Според спроведените истражувања, претпријатијата кои бележат висок раст спровеле различни приспособувања во однос на стратегијата (Smallbone et al. 1995). Тие приспособувања не се однесуваат само на конкурентноста туку и директно во однос на растот. Малите претпријатија имаат на располагање најразлични стратегии за раст. Одредени автори ги истакнуваат стратегиите на диверзификација како важни пристапи за остварување раст и експанзија во сегментот на малите претпријатија (Iacobucci, Rosa, 2010).

Во делот на развој на нови производи, основната поставка е дека брзорастечките претпријатија креираат и воведуваат повеќе нови производи отколку оние што растат побавно (Storey, 1994). Менаџментот на малите претпријатија треба да го насочи претпријатието во посакуваната насока преку поставувањето и имплементацијата на одредена стратегија на раст.

**Хипотеза В2:** Примената на стратегиите за раст резултира со остварување на повисок раст на малите претпријатија.

3. **Вкупното знаење во претпријатието.** Знаењето е еден од основните елементи кои овозможуваат долгорочен раст и развој. Знаењето е потребно и го стимулира растот, без разлика дали станува збор за вработените или менаџерскиот тим. Различните менаџерски искуства обезбедуваат специфични знаења и влијаат врз капацитетот за остварување раст (Kog, 2003). Споделувањето на информациите и соодветното менаџирање на знаењето се од суштинско значење за остварување на ефикасност и креативност за време на растот (Shah et al. 2013). Одредени истражувања укажуваат дека кај претпријатијата кои имаат посилно изразена намера за раст постои поголема веројатност да бидат истовремено и посилно инволвирани во различни видови на обуки (Savery, Luks 2004), во насока на зголемувањето на знаењето во претпријатието. Способностите и знаењето кои се специфични за одредено претпријатие претставуваат компаративна предност на претприемачот или на претпријатието кои многу тешко се имитираат (Harris, Helfat 1997) и го осигуруваат долгорочниот раст и развој на претпријатието.

**Хипотеза В3:** Зголемувањето на вкупното знаење во претпријатието влијае врз зголемувањето на растот.

## **Г. Фактори поврзани со планирањето**

1. **Планирањето во претпријатието.** Секое претпријатие, без разлика на големината, има одредена форма на стратегиско планирање (Kraus, Kaaranen 2009). Планирањето има значајни импликации за малото претпријатие. Неуспехот во однос на планирањето може да резултира во целосен неуспех на претпријатието. Таму каде што е присутно формалното долгорочно планирање во малите претпријатија има позитивна поврзаност со склоноста кон раст (Masurel, Smith, 2000).



---

**Хипотеза Г1:** Планирањето е во позитивна корелација со растот; притоа, планирањето го зголемува растот.

2. **Фреквенција на ревизија на стратегиските планови (планот за развој).** Плановите за развој кои се поставуваат во претпријатието треба да бидат ревидирани одвреме-навреме. Со тоа, различните промени со кои се соочува претпријатието можат да интегрираат во планот од една страна, а од друга, се овозможува да се направи споредба на планираното и оствареното. Денес, претпријатијата работат во високотурбулентно окружување, кое наметнува често приспособување и ревидирање на плановите, со цел истите тие да ја пресретнат актуелната состојба, а истовремено обезбедувајќи повратна информација во однос на извршувањето на претпријатието.

**Хипотеза Г2:** Зголемувањето на фреквенцијата на ревизија на стратегиските планови (планот за развој) го зголемува растот на малото претпријатие.

3. **План за развој.** Самото постоење на бизнис план и квалитетот на бизнис-планот вообичаено се третираат како индикатори на ставот на претпријатието во однос на стратегиското планирање. Неуспехот во делот на планирањето, менаџирањето или алокацијата на ресурсите може да креира проблеми за претпријатијата во однос на растот (Bhide, 1996). Некаде, планот за развој се согледува како еден од структурните елементи за остварување на долгорочен раст.

**Хипотеза Г3:** Посветувањето на поголемо внимание на планот за развој влијае врз зголемувањето на растот.

4. **Техники за планирање.** Покрај веќе наведените аспекти на планирањето, во основаинтензитетот на имплементација на планирањето во секојдневното функционирање на претпријатието се одразува преку употребата на најразличните техники за планирање. Тоа истовремено обезбедува индикација во која мера претпријатието посветува соодветно внимание на техниките за планирање кои се рефлектираат врз успехот на претпријатието.

**Хипотеза Г4:** Посветувањето на поголемо внимание на техниките за планирање позитивно влијае врз зголемувањето на растот.

#### 5.4.2 Методологија на истражување

**Дизајнирање на истражувањето.** Во однос на истражувачкиот приод кон оценување на стратегиите на раст на малите претпријатија може да се утврди дека постојат две фази кои меѓусебно се надополнуваат. Првата фаза се базира на т.н. експлораторно или квалитативно истражување, каде беа истражени основните теоретски поставки поврзани со проблемот на истражување. Во втората фаза на истражувањето следуваше конклузивното или уште наречено квантитативно истражување. Притоа, во рамките на квалитативното истражување се поставени основите, па потоа соодветно е изработено квантитативното истражување. Во последната фаза, врз база на првите два дела се формирани соодветни заклучоци. Експлораторното истражување е прикажано претходно соодветно, па во согласност со предвидената динамика е проследено со конклузивниот дел од истражувањето.

**Прибирање на податоците.** По изработувањето на Прашалникот, истиот е тестиран на десетина претпријатија, кои после пополнувањето повратно обезбедија одредени сугестии во насока на подобрување и разјаснување на прашањата за потенцијалните испитаници за да се избегнат недоразбирања. По фазата на тестирање, беа имплементирани добиените сугестии. Новата верзија на Прашалникот беше дистрибуирана во периодот од 13.05.2014 до 19.05.2014 година низ целата територија на Република Македонија. Пристапот на дистрибуирање на Прашалникот подразбираше неколку начини: лично доставување на Прашалникот во печатена форма преку случаен избор на трговски друштва; електронски, преку доставување на Прашалникот во електронска форма, како и поставување на Прашалникот во електронски on-line формат, кој преку линк беше доставен до испитаниците. Прашалникот содржи 26 прашања, од кои 9 се поставени на Ликертова скала каде што се користат 5 позиции - 1 го означува најниското ниво, а 5 - највисокото ниво на појавата. Преостанатите прашања нудеа можност за избор помеѓу повеќе алтернативи, притоа испитаниците требаше да изберат опција која најмногу одговара на случувањата во претпријатието.

**Примерок.** За потребите на ова истражување беа собрани 326 прашалници, што претставува 20% од вкупно испратените прашалници до трговски друштва, а тоа значи дека

и покрај големиот број доставени прашалници стапката на респонзивност е релативно мала. Од вкупно вратените прашалници, 1 претпријатие според карактеристиките се вбројува во големите, а 20 припаѓаат на средните претпријатија. Во рамките на анализата истите тие се отстранети и вклучени се само 305 претпријатија. Големината на примерокот е соодветен со оглед на тоа дека за факторска анализа, според одредени автори (Habing, 2003), потребно е да постојат најмалку 5 пати повеќе број на набљудувани настани отколку број на варијабли. Во конкретниов случај постојат 16 варијабли кои се испитуваат, така што минималната бројка од 80 е повеќекратно надмината.

Во однос на обработката на податоците пред спроведувањето на квантитативната обработка, потребно е да се изврши соодветна анализа и проверка на податоците во примерокот. Притоа се согледуваат неколку аспекти: податоците коишто недостасуваат, несоодветните одговори, распоредот на податоците и карактеристиките на примерокот. Во рамките на оваа подготвителна фаза со извршената проверка, можеше да се утврди дека приближно 8% од респондентите/испитаниците дале податоци кои не можат да се идентификуваат, односно недостасуваат. Во основа, тоа е статистички прифатливо и нема да има значајно влијание врз анализата, односно во литературата се истакнува дека доколку податоците кои недостасуваат се под 10% (Hair, 2010), тие можат да бидат занемарени. Кај несоодветните одговори беа согледани одредени технички пропусти и истите беа коригирани, така што немаше потреба за отфрлање податоци заради несоодветност.

При анализата треба да обрати соодветно внимание врз распоредот на податоците. Имено, постојат два основни начина кога дистрибуцијата може да резултира со девијација од нормалното: недостаток на симетрија (Skew) и проблем со распределбата на податоците (kurtosis). Во таа насока, добиените резултати укажуваат дека постои симетричност и нормалност на податоците.

### 5.4.3 Прелиминарна анализа и дескриптивна статистика

Дескриптивната статистика обезбедува квантитативен преглед на различните параметри кои се испитуваат. Согледувањето на основните статистички показатели поврзани со зависната променлива и секоја од петнаесетте независни променливи дава

можност да се согледаат општите карактеристики на променливите. Во рамките на табелите 5.4 и 5.5, прикажани се резултатите кои се однесуваат на дескриптивната статистика.

Анализата вклучува мали претпријатија од 17 различни општини низ Република Македонија, при што 55% од испитаниците се од градот Скопје. Резултатите добиени во истражувањето ја прикажуваат просечната вредност на остварениот раст која изнесува 2,98, односно на скалата од 1 до 5, значи дека претпријатијата бележат умерен раст. Тоа, во основа, подразбира дека малите претпријатијата просечно бележат умерен раст, во рамките на испитуваниот примерок.

**Табела 5.4. Дескриптивна статистика на факторите на истражувањето**

Зависна (континуирана) променлива	Просечна вредност	Стандардна девијација
Раст	2,9817	,97212
<b>Независни (континуирани) променливи</b>		
Бр.на вработени	11,29	12,271
Старост (бр.години)	11,98	8,245
Екстерни ограничувања	2,4043	,78399
Интерни ограничувања	2,7114	,89665
Знаење во претпријатието	3,3179	1,07788
Планската активност во претпријатието	2,8522	1,03686
Планот за развој	3,3179	1,07788
Техники за планирање	2,8522	1,03686

Извор: Сопствено истражување.

Земајќи ги предвид прикажаните параметри во дескриптивната статистика за секој од поединечните критериуми, можат да се истакнат следниве просечни вредности:

- Просечниот број на вработени во малото претпријатие изнесува 11 вработени;
- Просечната старост на малото претпријатие изнесува речиси 12 години;
- Просечниот број на вработени изнесува приближно 11 вработени, притоа треба да се истакне дека постои стандардна девијација повисока од 12. Тоа, пред сè, се должи на големата дисперзираност на бројот на вработени. Притоа се вклучени неколку примероци кои имаат повеќе од 50 вработени, но благодарение на другите критериуми, тие можат да се вбројат во малите претпријатија;

- Староста изразена во број на години на постоење на претпријатието, исто така, има висока стандардна девијација. Имено, просечната вредност од 11,98 значително варира кај одредени испитаници, бидејќи постои едно претпријатие со 90-годишно постоење и едно претпријатие со 60-годишно постоење, а ваквата дисперзија влијае врз вредноста на стандардната девијација;
- Екстерните и интерните ограничувања со просечни вредности 2,4 и 2,7 соодветно имаат ниска стандардна девијација. Во основа, на скалата од 1 до 5, ограничувањата имаат релативно мало накај средно влијание врз растот;
- Знаењето во претпријатието има просечна вредност од 3,3, што значи дека вкупното знаење во последните 3 до 5 години умерено се зголемило;
- Во однос на планирањето, планската активност на претпријатието, планот за развој и техниките за планирање со просечни вредности 2,8; 3,3 и 2,8 соодветно, укажуваат на релативно умерени плански активности.

**Табела 5.5. Дескриптивна статистика на факторите на истражувањето**

Независни(категорички) променливи	Број на мали претпријатија	Процент на мали претпријатија од вкупниот број (N= 305)
<b>Типот на индустријата</b>		
Производство	61	20,0
Услуги	153	50,2
Трговија	76	24,9
Градежништво	15	4,9
Друго	0	0
<b>Сопственичка структура</b>		
Домашно претпријатие	282	92,5
Странско	23	7,5
<b>Фази на развој</b>		
Почетна фаза	32	10,5
Преживување	71	23,3
Фаза на успех	137	44,9
Фаза на полет	2	,7
Ресурсна зрелост	46	15,1
Не знам	17	5,6
<b>Конкурентски стратегии</b>		

## Деловни стратегии за развој на малите бизниси

Водство во трошоците на целиот пазар	56	18,4
Водство во диференцирање на целиот пазар	46	15,1
Фокус кон одредена група потрошувачи преку водство во трошоци	70	23,0
Фокусот кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или услугите	105	34,4
Трошоци и диференцијација	18	5,9
Хибридна форма	6	2,0
Стратегии за раст		
Проширување на постојниот пазар	94	30,8
Развој на нови пазари	63	20,7
Развој на нови производи на пазарот	55	18,0
Диверзификација во дејност или надвор од дејноста во кои дејствува претпријатието	11	3,6
Модернизација	52	17,0
Аквизиција и купување на делови на постојните претпријатија	2	
Друго	7	2,3
Повеќе од 3 стратегии	21	6,9
Фреквенција на ревизијата на стратегиските планови (план за развој)		
Често	45	14,8
Месечно	39	12,8
Квартално	82	26,9
Еднаш годишно	53	17,4
После големи настани во претпријатието	28	9,2
Ретко	47	15,4
Никогаш	11	3,6

Извор: Сопствено истражување.

Процентуалната застапеност на различните аспекти кои ги содржат различните категорички променливи вклучени во анализата следува во продолжение:

- Најголем дел од малите претпријатија, околу 50,2 %, се концентрираат во делот на услугите;
- Дури 92,5% од претпријатијата имаат доминантно домашен капитал;

- Најголем дел, односно дури 44,9%, од испитаните мали претпријатија се наоѓаат во фазата на успех;
- Од друга страна, 34,4 % од претпријатијата ја применуваат генеричката стратегија со фокус кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или услугите;
- Што се однесува до стратегиите за раст - 30,8% од претпријатијата ја имплементираат стратегијата на раст поврзана со проширување на постојниот пазар;
- Во однос на ревизијата - доминантно, односно 26,9% од испитаните претпријатија квартално вршат ревизија на плановите.

#### 5.4.4 Резултати на регресионата анализа

Во анализата за определување на променливите, кои влијаат и го определуваат растот на малите претпријатија, употребена е повеќекратна линеарна регресија. Притоа, зависната променлива (GRO) претставува континуирана променлива која претставува композитен резултат на одделни фактори кои ја определуваат нејзина вредност. Во рамките на анализата, вклучени се следниве 15 независни променливи: бројот на вработени (EMP), бројот на години (AGE), типот на индустријата (IND), неформалното образование (NEDU), сопственичката структура (OWNS), фазата на развој (PHASE), екстерните ограничувања (BE), интерните ограничувања (BI), генеричките стратегии (SGE), стратегиите за раст (SGRO), знаењето во претпријатието (KNO), планската активност во претпријатието (P), фреквенцијата на ревизија на стратегиските планови (PF), планот за развој (PD), техниките за планирање (PT). Повеќекратната регресија овозможува една зависна варијабла да се предвиди со помош на една или повеќе независни варијабли. Основната формула која се користи во повеќекратната регресија е претставена како:

$i=1, 2, 3 \dots 305$   $j=1, 2, 3 \dots 15$

$$\begin{aligned} \text{GRO} = & \beta_0 + \beta_1 \log(\text{EMP})_{i1} + \beta_2 \log(\text{AGE})_{i2} + \beta_3 \log(\text{IND})_{i3} + \beta_4 \log(\text{NEDU})_{i4} \\ & + \beta_5 \log(\text{OWNS})_{i5} + \beta_6 \log(\text{PHASE})_{i6} + \beta_7 \log(\text{BE})_{i7} + \beta_8 \log(\text{BI})_{i8} \\ & + \beta_9 \log(\text{SGE})_{i9} + \beta_{10} \log(\text{SGRO})_{i10} + \beta_{11} \log(\text{KNO})_{i11} + \beta_{12} \log(\text{P})_{i12} \\ & + \beta_{13} \log(\text{PF})_{i13} + \beta_{14} \log(\text{PD})_{i14} + \beta_{15} \log(\text{PT})_{i15} \end{aligned}$$

Притоа,  $x$  е заменет со променливите, а секој  $x_{ij}$  ја претставува вредноста за секој од различните  $j^{\text{от}}$  случаи вклучени во примерокот за  $j^{\text{та}}$  зависна променлива.

Во однос на поставениот модел, може да се истакне дека коефициентот на детерминација  $R^2$  е еднаков на 49,1%, и покажува умерена вредност. Интерпретацијата на  $R^2$  покажува дека 49,1 % од вкупната варијација на зависната променлива може да биде објаснета со независните променливи вклучени во рамките на моделот. Еден од позначајните аспекти поврзани со анализата на моделот е Durbin-Watson-овиот коефициент, кој за да потврди дека не постои автокорелација помеѓу самите податоци во примерокот, треба да има вредност блиска до 2, при што во конкретниов случај изнесува 1,906, а со тоа е во согласност со очекувањата. Претпоставките на линеарност, независност во грешките, едноличното отстапување (хомоскедастичност), невообичаените точки и нормалност на резидуалите, се пресретнати.

**Табела 5.6. Податоци за променливите**

Независни променливи	Ознака	Тип на променливите	Мерка
Број на вработени	EMP	Континуирана	Логаритамска скала
Број на години	AGE	Континуирана	Логаритамска скала
Типот на индустрија (сектор)	IND	Категоричка	Скала 1-5
Сопственичка структура	OWNS	Категоричка	Скала 1-2
Неформално образовани	NEDU	Континуирана	Интервал 1-5
Фаза на развој	PHASE	Категоричка	Скала 1-5
Екстерни ограничувања	BE	Континуирана	Интервал 1-5
Интерни ограничувања	BI	Континуирана	Интервал 1-5
Генерички стратегии	SGE	Категоричка	Скала 1-7
Стратегии за раст	SGRO	Категоричка	Скала 1-8
Знаење во претпријатието	KNO	Континуирана	Интервал 1-5
Планската активност во претпријатието	P	Континуирана	Интервал 1-5
Фреквенција на ревизија на стратегиските планови	PF	Категоричка	Скала 1-7
Планот за развој	PD	Континуирана	Интервал 1-5
Техники за планирање	PT	Континуирана	Интервал 1-5
Зависна променлива			
Раст	GRO	Континуирана	Интервал 1-5

Извор: Сопствено истражување.

Резултатите од повеќекратната регресиона анализа се прикажани на табела 5.7, истакнувајќи ги различните вредности на коефициентите на регресијата и стандардната грешка. Земајќи ги предвид испитуваните варијабли, се утврдува дека кај 7 од 15 варијабли се покажува статистичка значајност при ниво на значајност од 95% и 90%. Притоа, може да



се истакне дека наведените варијабли добро го предвидуваат растот во малите претпријатија.

**Табела 5.7. Резултати од повеќекратната регресиона анализа**

	Зависни променливи	Коеф.	Стандардна грешка	р-вредност	t-стат
C	Константа	,701	,326	,033	2,149
EMP	Број на вработени	,010	,004	,011**	2,552
AGE	Број на години	-,006	,006	,316	-1,004
IND	Типот на индустрија (сектор)	,014	,057	,812	,238
OWNS	Сопственичка структура	-,373	,161	,021**	-2,323
NEDU	Неформално образование	,203	,050	,000*	4,077
PHASE	Фаза на развој	-,027	,037	,462	-,737
BE	Екстерни ограничувања	,028	,072	,703	,382
BI	Интерни ограничувања	,184	,064	,004*	2,891
SGE	Генерички стратегии	-,029	,034	,401	-,841
SGRO	Стратегии за раст	-,005	,022	,822	-,226
KNO	Знаење во претпријатието	-,002	,062	,976	-,030
P	Планската активност во претпријатието	,176	,067	,010*	2,606
PF	Фреквенција на ревизија на стратегиските планови	,007	,028	,794	,262
PD	Планот за развој	,272	,072	,000*	3,797
PT	Техники за планирање	,032	,078	,680	,413

\*статистичка значајност при 95%

\*\*статистичка значајност при 90%

Извор:Сопствено истражување.

Во табела 5.8 се прикажани податоците поврзани со колинеарната статистика на моделот. Повеќекратната регресијата наметнува потреба од пресметување на коефициенти од кои се согледува мултиколинеарноста, односно дали постои линеарна релација помеѓу независните променливи. Притоа, доколку се утврди постоење на мултиколинеарност,

поставеноста на моделот е проблематична и добиените резултати треба да се прифатат со голема резерва.

**Табела 5.8. Колинеарна статистика**

	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
EMP	,779	1,284
AGE	,760	1,316
IND	,878	1,139
OWNS	,932	1,073
NEDU	,597	1,675
PHASE	,787	1,271
BE	,569	1,758
BI	,565	1,771
SGE	,861	1,162
SGRO	,873	1,145
KNO	,454	2,202
P	,515	1,943
PF	,853	1,173
PD	,308	3,243
PT	,278	3,593

Извор: Сопствено истражување.

Може да се рече дека толеранцијата го претставува процентот на независната променлива која не може да се објасни со друга независна променлива. Затоа истата колку повеќе се разликува од 0, толку повеќе може да се очекува ниска колинеарност. Во основа, во литературата постои убедување дека толеранцијата која е под 0,1 е сигнал за постоењето на сериозен проблем (Menard, 1995). Од друга страна, за коефициентот VIF вредноста треба идеално да се движи помеѓу 1 и 2. Сепак, во таа насока, доколку VIF е поголем од 10, тогаш треба да има причина за загриженост (Bowerman, O'Connell, 1990). Притоа, кај променливите поврзани со планот за развој и техниките за планирање, вредноста за VIF е повисока од 2, што претставува индикација дека постои одредена зависност. Разгледувајќи ги резултатите за колинеарност, резултатот не треба да изненадува. Причината лежи во тоа што помеѓу планот за развој и техниките за планирање постои одредена зависност која се одразува и во поставеноста на самиот анкетен прашалник. Од друга страна, постојат одредени преклопувања помеѓу овие две варијабли, бидејќи техниките за планирање во голема мера се вклучуваат во операционализацијата на планот за развој, па затоа не треба да загрижуваат овие вредности. Оттука, може да се заклучи дека моделот е коректно

---

поставен, податоците не укажуваат на проблем поврзан со мултиколинearноста.

Резултатите во однос на повеќекратната регресија и различните променливи се појаснети во продолжение, како и импликациите кои ги имаат добиените резултати врз зависната променлива. Доколку постојат одредени отстапувања од очекувањата, тие соодветно ќе бидат објаснети со соодветни коментари, дискусии и аргументи.

**Бројот на вработени** е позитивна променлива, која покажува статистичка значајност во однос на растот. Резултатите од повеќекратната регресија во однос на поединечните променливи најчесто се интерпретираат така што промената на независната варијабла за една единица ќе резултира со соодветна промена кај зависната варијабла, која ќе биде во согласност со добиениот коефициент во регресијата, секако доколку преостанатите услови останат непроменети. Што се однесува до варијаблата - бројот на вработените, толкувањето би било: доколку бројот на вработени се зголеми за еден вработен, растот ќе забележи зголемување од 0,1. Притоа, добиениот резултат е повеќе од очекуван, бидејќи јасно е дека во голема мера и растот се мери преку зголемувањето на бројот на вработените (Fadahunsi, 2012). Бројот на вработените е многу популарна мерка за утврдување на растот во секое претпријатие. Речиси една третина од спроведените емпириски истражувања, кои ги опфатил (Delmar, 1997) во своето истражување, како главен фактор на растот го определуваат зголемувањето на бројот на вработените.

**Хипотезата А1:** Со зголемувањето на големината на претпријатието преку зголемување на бројот на вработени ќе се зголеми и растот на малото претпријатие. Поради тоа што постои статистичка значајност, хипотезата **се потврдува**.

**Бројот на години** генерално ја искажува староста на претпријатието и притоа истата е инверзна и истовремено има статистички незначаен ефект. Добиените резултати укажуваат, гледајќи ја р-вредноста која изнесува 0,316, дека варијаблата нема статистичка значајност, односно дека во однос на растот не може да се согледа од моделот статистичко значајно влијание врз растот кај малите претпријатија. Негативниот предзнак во однос на коефициентот дава одредени импликации дека староста влијае обратнопропорционално во однос на остварувањето на растот на малото претпријатие. Во основа, староста на претпријатието е еден од основните фактори коишто влијаат врз резултатите на претпријатието.

---

**Хипотезата А2:** Со зголемувањето на староста на претпријатието се намалува растот, како хипотеза не може да биде прифатена како точна. Поради тоа што не постои статистичка значајност, хипотезата **не се прифаќа**.

**Типот на дејноста** како варијабла исто така не нуди можност да се објасни растот. Вредноста на  $p$  во однос на типот на индустријата во која е активно претпријатието, или наречено уште и сектор изнесува 0,812. Оваа релативно висока вредност означува дека нема статистички значаен ефект во однос на растот, кој произлегува од секторот во кој е активно претпријатието.

**Хипотезата А3:** Во зависност од различните индустрии постојат разлики во атрактивноста на дејноста помеѓу малите претпријатија во остварување на растот. Поради тоа што не постои статистичка значајност, хипотезата **се отфрла**.

**Сопственичка структура** како варијабла односно зависна променлива има статистичка значајност, притоа резултирајќи  $p = 0,021$ . Во таа смисла, доколку се направи измена на сопственичката структура од претпријатие со доминантно домашен капитал во претпријатие со доминантно странски капитал, тоа ќе резултира со значајни промени во делот на растот на претпријатието. Сопственичката структура има инверзно влијание при ниво на статистичка значајност од 90%. Потребно е да се истакне дека прашањето кое ја мери оваа варијабла има два можни одговора. Според првиот, претпријатијата имаат доминантно домашен капитал, што значи пониските вредности се поврзани со претпријатијата што имаат доминантно домашен капитал. Вториот се однесува на претпријатијата кои имаат доминантно странски капитал и, истовремено, истите тие се поврзани со повисоки вредности. Растот во таа насока повеќе се истакнува во претпријатијата што имаат доминантно домашен капитал. Влијанието на сопственоста во однос на организацискиот развој и донесувањето на одлуките може да биде тестирано во различни сценарија на растот и може да е квантитативен пристап за утврдување на специфични причинско-последични односи со различни фактори на растот (Zahra et al, 2000).

**Хипотеза А4:** Различните видови сопственост во зависност дали се работи за капитал со доминантно странско или домашно потекло носат различни стапки на раст. Поради тоа што постои статистичка значајност хипотезата **се потврдува**.

---

**Неформалното образование** е позитивна варијабла, која покажува статистички значаен ефект врз растот при ниво на статистичка значајност од 95%. Вредност на  $p=0$  покажува дека се потврдува статистичката значајност на неформалното образование при ниво на значајност од 95%. Променливата е континуирана и се мери на скала од 1 до 5, при што може да се истакне дека при зголемувањето на степенот на неформалното образование за 1, растот на малото претпријатие забележува пораст за 0,2 единици.

**Хипотезата А5:** Зголемувањето на, степенот образование влијае позитивно врз зголемувањето на растот на малите претпријатија. Поради тоа што постои статистичка значајност, хипотезата **се потврдува**.

**Фазите на развој** низ кои минува претпријатието немаат статистичко значајно влијание врз растот на малите претпријатија. Вредноста на  $p = 0,642$ , што покажува дека и покрај тоа што фазите во голема мера во литературата се истакнуваат како патоказ во однос на растот, во конкретниов примерок не покажаа статистички значаен ефект.

**Хипотезата Б1:** Интензитетот на растот се менува низ различните фази на растот, при што најизразен е во фазата на полет. Бидејќи нема статистичко значајно влијание, хипотезата **се отфрла**.

**Екстерните ограничувања** на претпријатието во рамките на анализата не укажуваат на статистички значајно влијание, имајќи ја предвид вредноста на  $p=0,703$ . Одредени аналитичари го истакнуваат негативното влијание на одредени фактори, а посебно се дискутираат институционалните фактори, кои често креираат ограничувања. Одредени автори (Davidsson, Henrekson 2002), континуирано презентираат аргументи и емпириски истражувања дека одредени институции систематично ги дискриминираат претпријатијата, инхибирајќи го на тој начин растот.

**Хипотезата Б2:** Зголеменото влијание на екстерните ограничувања подразбира зголемување на влијанието на растот. Хипотезата во согласност со добиените резултати нема статистичко значајно влијание и **се отфрла**.

**Интерните ограничувања** прикажуваа позитивно и статистички значајно влијание врз зависната варијабла. Со вредност на  $p= 0,004$  може да се истакне дека постои значајно влијание при ниво на значајност од 95%. Променливата се изразува со континуирана скала со вредност од 1 до 5. Притоа се мери колку интерните ограничувања влијаат врз растот.

Толкувањето на добиените резултати укажува дека со зголемувањето на влијанието на интерните ограничувања за 1, ќе се зголеми растот во малото претпријатие за 0,18. Притоа, треба да се истакне дека не се мери интензитетот на интерните ограничувања, туку степенот на влијание на одредени аспекти од интерните ограничувања. Постојат одредени истражувања кои укажуваат на тоа дека интерните потфати како начин за развој на младите и неискусни претпријатија се доминантни кај малите претпријатија, бидејќи истите тие немаат многу можности да растат агресивно преку аквизиции, на пример (McCann 1991). Од друга страна, пак, има истражувања кои укажуваат на тоа дека интерните елементи како што се: ориентацијата кон растот, споделената визија и целите, имаат директен ефект врз растот на претпријатието (Baum, Locke, 2004). Сепак, позитивната поврзаност на интерните ограничувања е изненадување, бидејќи очекувањата се во насока на негативна поврзаност, односно зголемувањето на интерните ограничувања да влијае врз намалувањето на растот, што во ова истражување не е случај.

**Хипотеза Б3:** Зголемувањето на влијанието на интерните ограничувања подразбира зголемено влијание на растот. Хипотезата укажува на статистичка значајност и затоа **се потврдува.**

**Генеричките стратегии** имаат инверзен и статистички незначаен ефект врз растот. Резултатите во однос на стратегиите можеби изгледаат неочекувани, сепак, во реалноста малите претпријатија не се многу склони кон интегрирање на поформални долгорочни стратегии, па оттаму може да се оправда добиениот резултат. Вредноста на  $p=0,401$ , а тоа покажува дека не постои статистичка значајност на оваа варијабла. Истовремено, коефициентот има вредност 0,029 со негативен предзнак. Бидејќи варијаблата поврзана со генеричките стратегии се мери со вредности од 1 до 7 (при што соодветно почнува најпрво со водство во трошоците, водство во диференцирање, фокус во однос на трошоците и фокус во однос на диференцирање, и дополнителните 5 за другите стратегии, 6 за трошоци и диференцирање генерално како стратегија и 7 за хибридна стратегија, која вклучува повеќе различни стратегии), може да се рече дека растот повеќе се стреми кон првите стратегии, отколку кон оние во вториот дел кои се покомплексни.

**Хипотезата В1:** Употребата на генеричките стратегии влијае позитивно врз растот во претпријатието. Хипотезата не укажува на статистичка значајност и истата се **отфрла.**

---

**Стратегиите за раст**, и покрај одредени очекувања дека ќе најдат своја поврзаност со растот на малите претпријатија во испитуваниот примерок, не дадоа таков резултат. Стратегиите за раст како варијабла во моделот се инверзни и немаат значајно статистичко влијание врз растот на малото претпријатие. Вредноста на  $p=0,822$ , при што хипотезата нема основи со кои би се овозможило нејзино потврдување. Во согласност со тоа, нема доволно аргументи за потврдување на соодветната хипотеза.

**Хипотезата В2:** Примената на стратегиите за раст резултира со остварување на повисок раст на малото претпријатие. Хипотезата не покажува статистичка значајност и истата ќе биде **отфрлена**.

**Знаењето на претпријатието** е претставено со континуирана променлива и истата е инверзна и не покажува статистичка значајност. Според тоа, вредноста на  $p=0,976$  и оваа променлива не може да се смета за влијателна во однос на растот кај малите претпријатија. Споделувањето и менаџирањето на знаењата треба да имаат приоритет за да поттикнат иновации и креативност (Shah et al.2013).

**Хипотезата В3:** Зголемувањето на вкупното знаење во претпријатието ќе влијае врз зголемувањето на растот. Хипотезата не покажува статистичка значајност и затоа **се отфрла**.

**Планската активност во претпријатието** има позитивен и статистички значаен ефект во однос на растот. Оваа променлива е континуирана со можни вредности на скала од 1 до 5. Вредноста на  $p=0,010$ , а добиениот резултат во однос на константата може да се интерпретира дека секое зголемување за една единица на планската активност во претпријатието ќе резултира со зголемување на растот за 0,176 единици доколку сите преостанати варијабли останат непроменети. Во таа насока планските активности, поточно нивното интензивирање, овозможуваат соодветно позитивно влијание врз растот. Доколку малото претпријатие има желба да го поттикне растот, треба да се ангажира соодветно во делот на планските активности.

**Хипотезата Г1:** Планирањето е во позитивна корелација со растот; притоа, планирањето го зголемува растот. Хипотезата во рамките на ова истражување **се потврдува**.

**Фреквенцијата на ревизија на стратешките планови (планот за развој)** не покажува статистичко значајно влијание врз растот. Што се однесува за вредноста на  $p$ , таа

изнесува 0,794, со што се потврдува дека нема значаен ефект врз растот на малите претпријатија. Покрај тоа што планските активности евидентно имаат позитивни импликации во однос на растот, сепак почестото ревидирање во однос на плановите нема индикација за позитивно влијание врз растот.

**Хипотезата Г2:** Зголемувањето на фреквенцијата на ревизија на стратегиските планови (планот за развој) го зголемува растот. Хипотезата не укажува на статистичка значајност и истата е **отфрлена**.

**Планот за развој** во истражувањето покажува позитивна и статистичка значајна импликација. Во основа со вредност на  $p=0$  покажува висок и статистички значаен ефект со ниво на значајност од 95%. Во однос на оваа променлива, сепак, треба да се истакне дека се појавува повисока колонеарност со вредност за Pearson-овиот коефициент  $r=0,789$ , при што нема потреба за загриженост, бидејќи не постои мултиколонеарност кога нема позначајни корелации кога  $r < 9$  помеѓу зависните променливи (Field, 2009). Од друга страна, пак, може да се наведе дека оваа континуирана променлива се оценува на скала од 1 до 5. Толкувањето на добиените резултати е дека со промена на планот за развој за 1 (една единица) ќе се влијае врз растот за 0,272.

**Хипотеза Г3:** Посветувањето на поголемо внимание на планот за развој ќе влијае врз зголемувањето на растот. Хипотезата **се потврдува**.

**Техниките за планирање** во истражувањето не укажуваат на статистичко значајно влијание. Според презентираниите податоци,  $p=0,680$ , со што се потврдува дека техниките за планирањето немаат статистички значајно влијание врз растот во испитуваниот примерок. Во секој случај, како што веќе беше истакнато, голем дел од димензиите поврзани со техниките за планирање се содржани во планот за развој, па во таа смисла и покрај тоа што техниките за планирање не укажуваат на статистичка значајност во моделот, сепак не треба целосно да се отфрли нивното значење.

**Хипотеза Г4:** Посветувањето на поголемо внимание на техниките за планирање ќе влијае позитивно врз зголемувањето на растот. Хипотезата не укажува на статистичка значајност и, според тоа, **се отфрла**.



#### 5.4.5 Резултати од факторската анализа

Целата на овие дополнителни квантитативни пресметки е да се истражат оптоварувањата на променливите и согледување дали поставениот модел е соодветен. Најчесто ова се прави пред поставување на повеќекратната регресија но, во конкретниов случај, во рамките на првиот дел, намерата е насочена кон согледување на најголем дел на односите кои произлегуваат во однос на растот како зависна променлива и преостанатите 15 променливи, пред да бидат исклучени одредени променливи. Прелиминарната факторска анализа во суштина прави обид меѓузависните варијабли да ги прегрупира во одредени поопшти клучни променливи (Kootstra, 2004), кои во литературата се среќаваат под поимот фактори. Во основа, факторската анализа нуди можност за јасно согледување на податоците, како и можност за користење на добиениот резултат во последовните анализи (Field 2000). Притоа, во прелиминарната факторска анализа вообичаено се користи корелациона матрица наместо матрицата на коваријансата. Во однос на спроведеното истражување, каде во првичната регресиона анализа беше утврдено дека не постои мултиколинearност во променливите, факторската анализа може да послужи дополнително во таа насока. Од различните пристапи на прелиминарната факторска анализа се употребува т.н. метод на „основни фактори“.

Анализата е спроведена на сите фактори кои претходно беа вклучени во повеќекратната регресија, така што вклучени се 15-те независни променливи и 1 зависна променлива, а тоа значи дека се анализираат вкупно 16 варијабли (растот, вработените, годините, секторот, неформалното образование, фазата од животниот циклус, интерните и екстерните ограничувања и знаењето во претпријатието, стратегиите за конкурентност, стратегиите за раст, планирањето, планот за развој и техниките за планирање).

Добиените резултати покрај дескриптивната статистика, која веќе беше наведена во претходниот дел, се однесуваат и на матрицата на колинearноста, која е ставена во прилог 2, каде се прикажани основните меѓузависности помеѓу варијаблите. Треба да постојат одредени минимални поврзаности или корелации помеѓу поединечните варијабли, а притоа, барем за секоја поединечна варијабла минимумот во едно од полињата да има вредност од 0,3, но сепак за да се избегне мултиколинearноста, која може да биде проблем, не треба да

се надминува вредноста од 0,9. Очигледно, сите вредности ги пресретнуваат очекувањата и нема потреба да се исклучи ниедна од варијаблите во оваа фаза.

Вредноста на Kaiser-Meyer-Olkin (КМО) е мерка која се користи како индекс за утврдување на линеарните односи помеѓу варијаблите, а во таа насока дали е соодветно да се спроведе прелиминарна факторска анализа на дадениот примерок, земајќи го предвид методот на определување на „основните фактори“. Притоа, вредноста на КМО може да се движи од 0 до 1, а минимум критериум за адекватност на примерокот е да биде поголем од 0,5 (Field, 2009). Индексот на КМО може да биде определен поединечно за секоја варијабла или вкупно за сите. Во истражувањето е добиена вредност за КМО од 0,838, што дава индикација дека примарната факторска анализа може да биде од корист за дадените податоци. Индивидуалните вредности за КМО исто така покажуваат добри резултати со вредности над 0,5. Во рамките на анализата добиен е и резултатот според тестот на Bartlett кој укажува на статистичка значајност, што претставува уште една потврда дека податоците се погодни во однос на употребата на прелиминарната факторска анализа.

Во истражувањето се издвојуваат пет компоненти или фактори кои објаснуваат повеќе од 61,48% од варијансата. Првичната анализа којашто беше спроведена резултираше со 5 компоненти, кои во согласност со Kaiser-овиот критериум имаа вредност поголема од 1 во однос на Еугеновите вредности. Графичкиот приказ (прилог 3, слика 1) визуелно е двосмислен, при што, според него, само 3 фактори треба да се разгледаат посериозно, бидејќи точката на флексија се наоѓа кај третата компонента после која нема поголеми промени. Земајќи предвид дека станува збор за соодветна големина на примерокот и според веќе наведениот Kaiser-ов критериум, можат да се издвојат пет фактори или компоненти во однос на анализата. Во првиот фактор се вклучени следниве варијабли: планирањето, техниките за планирање, планот за развој, неформалното планирање, знаењето и растот. Во вториот фактор се вклучени: годините, бројот на вработени и фазата во која се наоѓа претпријатието. Третиот фактор ги вклучува следниве варијабли: екстерните и интерните ограничувања, како и сопственичката структура. Четвртиот фактор се однесува на стратегиите. Петтиот фактор се однесува на ревизијата на стратешките планови и на индустријата во која е активно претпријатието. Сите поединечни фактори што се формирани

од различните варијабли се претставени во табела 5.9, при што се прикажани поединечните оптоварувања во однос на секоја од варијаблите врз издвоените фактори.

Во однос на добиените резултати, направена е ротација, при што најпознатата имплементација на ротација на едноставна структура е Kaiser-овата Varimax процедура, која ја максимизира варијансата на квадратните оптоварувања во секоја колона. Оригиналната формула, понекогаш се нарекува непроменета Varimax. Во продолжение, во табела 5.9 е прикажана ротираната матрица, како и поединечните оптоварувања на варијаблите на секој од факторите. Притоа, се сметаат за релевантни коефициентите кои покажуваат коефициенти во ротираната матрица поголеми од 0,3.

Во прелиминарната факторска анализа разгледуваните варијабли се групираа во 5 фактори, како што веќе беше наведено. Сепак, најголем дел од факторите се концентрираат во рамките на првиот фактор. Тој истовремено вклучува аспекти поврзани со планирањето и растот. Притоа, концентрацијата на овие варијабли е очекувана.

**Табела 5.9. Ротирана матрица на различните варијабли**

	Component				
	1	2	3	4	5
<b>PT</b>	<b>,838</b>		,154	,152	
<b>PD</b>	<b>,821</b>		,182	,166	
<b>P</b>	<b>,777</b>				
<b>KNO</b>	<b>,753</b>			,290	
<b>NEDU</b>	<b>,716</b>			,109	
<b>GRO</b>	<b>,685</b>		<b>,343</b>		-,104
<b>AGE</b>		<b>,792</b>			
<b>PHASE</b>		<b>,760</b>	-,103	,132	,126
<b>EMP</b>	,103	<b>,672</b>		-,128	<b>-,304</b>
<b>BE</b>	<b>,346</b>		<b>,720</b>	,221	
<b>BI</b>	<b>,415</b>		<b>,703</b>	,135	
<b>OWNS</b>	<b>,334</b>		<b>-,459</b>	,174	<b>,342</b>
<b>PT</b>				<b>,755</b>	-,101
<b>PD</b>	,150		,154	<b>,603</b>	
<b>P</b>		-,130		<b>-,308</b>	<b>,784</b>
<b>KNO</b>	<b>-,409</b>			,195	<b>,536</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Извор:Сопствено истражување.

Врз основа на добиените резултати, спроведена е дијагонална ротацијата за да се утврди дали постои корелацијата помеѓу добиените различни фактори која како резултат ја покажува корелацијата или поврзаноста меѓу секој од факторите. Очигледно, не постои причина за загриженост, бидејќи меѓузависноста помеѓу факторите е релативно мала и не надминува вредности поголеми од 0,2. Со тоа, уште еднаш се потврдува дека нема мултиколинеарност во рамките на примерокот.

#### 5.4.6 Потребата од планирање на растот кај малите претпријатија

Спроведеното истражување на повеќе од 305 деловни субјекти, односно мали и микропретпријатија во Република Македонија, обезбеди одредени импликации во делот на остварувањето на растот во малите претпријатија. Пред сè, треба да се истакне дека во сите прашалници респондентите/испитаниците ги одговориле прашањата поврзани со планирањето и стратегиското планирање, со што на некој начин може да се утврди дека сите мали претпријатија имаат потреба од планирање на долгорочниот развој. Притоа, очигледно, просечниот раст на анкетираниите претпријатија е 2,98 %, што укажува дека испитуваните претпријатија во просек имаат умерен раст.

Во однос на стратегиите кои ги применуваат малите претпријатија, истите тие се доминантно насочени кон стратегијата на фокус кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или услугите со 34,4 %. Тоа во основа е многу логично и очекувано, бидејќи малите претпријатија можат многу полесно да остварат компаративна предност преку стратегиите на диференцијација и фокус кон одредена група потрошувачи, отколку во делот на трошоците што повеќе е карактеристично за големите претпријатија. Во однос на стратегиите на раст, доминантно во испитуваните претпријатија со 30,8% преовладува стратегијата на проширување на постојните пазари. Повторно може да се истакне дека овој резултат е во рамките на очекувањата, притоа малите претпријатија многу често немаат доволно ресурси за да размислуваат за преземање стратегии кои бараат поголеми инвестиции. Без оглед на тоа што примената на стратегиите кај малите претпријатија во повеќекратната регресија не покажа статистичка значајност, не треба целосно да бидат отфрлени. Праксата само потврдува дека малите претпријатија не

посветуваат доволно внимание на стратегиите и стратегискиот менаџмент. Големата оптовареност од секојдневните обврски ретко остава простор сопствениците на малите бизниси да размислуваат за стратегијата и истовремено немаат можност да ги согледаат придобивките за долгорочниот раст и развој на претпријатието. Сè уште доминира мислењето дека за поставување на соодветна стратегија потребни се огромни ресурси, кои им се ретко достапни на малите претпријатијата.

Квантитативната анализа ги даде следниве резултати:

1. Бројот на вработените, сопственичката структура, неформалното образование, интерните ограничувања, планската активност и планот за развој имаат значајно влијание во однос на растот кај малите претпријатија. Растот кај малите претпријатија забележува позитивен тренд со зголемувањето на бројот на вработените, неформалното образование, планската активност.
2. Кај малите претпријатија значајно влијае сопственоста во однос на растот, при што конкретно се однесува на тоа дали претпријатието има доминантно домашен или странски капитал. Значи, сопственичката структура од аспект на капиталот има влијание врз растот на претпријатието и притоа може да има значајни импликации врз долгорочниот раст и развој на претпријатието.
3. Со зголемувањето на влијанието на интерните ограничувања се зголемува и растот. Очекувањата беа насочени можеби кон тоа дека зголемувањето на интерните ограничувања ќе резултира со негативни импликации врз растот, односно дека постои негативна корелација помеѓу интерните ограничувања и растот. Добиените резултати укажуваат дека со зголемувањето на влијанието на интерните ограничувања се зголемува и растот. Малите претпријатија во случајот кога имаат ограниченост во однос на интерните ресурси се пофокусирани во однос на активностите, па во таа насока позитивно влијаат врз растот.
4. Во однос на растот може да се истакне влијанието на планските активности, а посебно на планот за развој кој покажува значајно влијание врз растот. Во таа смисла, зголемувањето на планските активности или на посветеноста кон планот за развој овозможува остварување на поголем раст на претпријатието. Во тој контекст, поголемиот ангажман во однос на планирањето позитивно влијае врз малото

претпријатие, така што планските активности треба сериозно да бидат интегрирани во рамките на секојдневното работење.

5. Генеричките стратегии и стратегиите за раст не покажаа статистичка значајност во рамките на истражувањето. Сепак, овој резултат не треба да биде изненадување, бидејќи според голем дел од малите претпријатија, стратегиите се скапи инструменти кои им стојат на располагање на големите претпријатија. Во таа насока, малите претпријатија повеќе време посветуваат на оперативните секојдневни активности, додека соодветното поставување на одредена стратегија за нив е реткост. Сопствениците, кои најчесто ја држат клучната улога во малите претпријатија, во основа се убедени дека стратегиите не носат корист за малото претпријатие. Оттука произлегува малата застапеност на стратегиите во работењето на малото претпријатие. Сепак, мора да се истакне дека малите претпријатија иако најчесто немаат формално поставена стратегија, сепак размислуваат за иднината и на кој начин да стигнат до посакуваната цел, но тоа најчесто не е систематизирано и соодветно испланирано.

Во вториот дел од квантитативната анализа беше спроведена прелиминарната факторска анализа за да се изврши одредено групирање на различните варијабли кои беа испитувани, а во тој контекст да се утврди и релевантноста на поставениот модел во рамките на регресионата анализа. Притоа, намерата беше насочена кон согледување дали поставениот модел и добиените резултати од повеќекратната регресија се соодветни. Од добиените резултати во рамките на прелиминарната факторска анализа, можат да се извлечат следниве констатации:

- Издвоени се пет фактори од варијаблите кои се испитувани и во основа направената анализа не продуцираше конфликтни заклучоци и големи разидувања. Сознанијата во однос на различните варијабли не беа контрадикторни. Првиот фактор кој беше одвоен во анализата беше поврзан со планските активности, планирањето, техниките за планирање, неформалното образование и сл. Во рамките на вториот фактор беа вклучени аспекти во однос на староста на претпријатието, фазите низ кој поминува претпријатието. Третиот фактор е поврзан со ограничувањата во претпријатието односно интерните и екстерните ограничувања. Четвртиот е поврзан со стратегиите

на претпријатието. Петтиот фактор ги врзува дејноста во која е активно претпријатието и фреквенцијата на ревизија на стратегиските планови.

- Во однос на петте фактори во рамките на првиот фактор постои најголема концентрација на варијаблите, меѓу кои е и растот.
- Според групираноста на варијаблите, во првиот фактор може да се утврди поврзаност на растот, неформалното образование, планските активности, планот за развој.

Земајќи ги предвид добиените сознанија во однос на растот и малото претпријатие, треба да се укаже на потребата на сопствениците на малите претпријатија да посветат поголемо внимание во однос на растот и неговото систематско остварување, користејќи ги различните инструменти кои им стојат на располагање. Можат да се истакнат одредени аспекти во кои менаџмент–тимот, односно сопственикот, може да оствари поголемо влијание врз растот на малото претпријатие преку следниве активности:

- ✓ Преземање активности поврзани со интензивирање на **образованието** во малото претпријатие. Организирање на различни видови интерни обуки, организирање сесии за споделување на искуствата помеѓу помалку искусните и искусните вработени. Обезбедување на различни можности за образование на вработените преку учество во најразлични обуки, интегрирање на различни можности за пренесување на знаењата во организацијата и слично. Овозможување на менаџерските структури да учествуваат на настани каде што можат да стекнат различни знаења или да споделат искуства со колегите од другите претпријатија, кои се соочуваат со слична проблематика. Креирање на културата во претпријатието на споделување на знаењата помеѓу вработените.
- ✓ Потреба за интензивирање на **планските активности** во малото претпријатие. Интегрирање на планските активности во секојдневното работење. Јасно поставување на формалното планирање во работењето на претпријатието. Обезбедување на соодветна посветеност во однос на планските активности на малото претпријатие од страна на сите вработени. Посветување на време и ресурси за поставување на соодветни цели, деловните политики, процедури, програми, проекти и буџети.

- 
- ✓ Разработување и поставување на соодветен **план за развој** на претпријатието, кој пред сè треба да ги определи приоритетите и насоките за иднината на претпријатието. Соодветно поставување на визијата и мисијата, при што сите вработени мора да бидат запознаени со истите. Посветување соодветно внимание на сите елементи на планот за развој и колку подобро се разработат сите димензии поврзани со планот за развој, толку подобри резултати можат да се очекуваат во однос на растот.

Спроведената анализа овозможува истакнување на одредени аспекти поврзани со растот на малите претпријатија во Република Македонија. Во согласност со спроведената анализа се овозможува согледување на различните фактори кои можат да влијаат врз растот, притоа се појаснуваат одредени аспекти кои сопствениците или менаџерските структури во малите претпријатија можат да ги земат предвид во насока на остварување на растот. Генерално, може да се истакне дека спроведеното истражување ги истакнува следниве елементи:

- Растот и развојот на малите бизниси во голема мера може да биде детерминиран од различните активности на претпријатието, пред сè, поврзани со образованието, планските активности, техниките за планирање, ревизијата на плановите, планот за развој и сл. Малите претпријатија треба да посветат соодветно внимание на овие аспекти доколку имаат аспирации за остварување на долгорочен раст и просперитет на претпријатието. Растот на малите претпријатија не треба да се смета за случаен и независен од претпријатието.
- Малите претпријатија во однос на долгорочниот раст и развој треба да посветат соодветно внимание, пред сè, во делот на споделување на знаењата во претпријатието и креирање на соодветни механизми за подобрување на неформалното образование во претпријатието. Организацијата на различни можности за дополнителни обуки и квалификации, пред сè на менаџерскиот кадар кај малите претпријатија, треба да се постави во фокусот на активностите на претпријатието.
- За остварување на растот кај малите претпријатија потребно е претпријатијата да посветат соодветно внимание на планските активности и планот за развој. Позитивните импликации од планирањето и планот за развој укажуваат на важноста на стратегиското планирање и покрај тоа што податоците во однос на стратегиските



аспекти не се истакнаа со статистички значајни резултати. Сепак, ова не треба да доведе до потценување на значењето на стратегиите; впрочем, планирањето како активност претставува дел од стратегискиот процес, така што соодветната поставеност и долгорочната насоченост на претпријатието секако дава можност за соодветен развој и просперитет на претпријатието во иднина.

#### 5.4.7 Ограничувања и идни истражувачки предизвици

Во рамките на спроведеното истражување беа разгледани голем број аспекти поврзани со растот на малото претпријатие. Треба да се има предвид делот на зависните варијабли преку кои се истражува независната варијабла. Избрани беа одредени варијабли од огромниот број варијабли кои стојат на располагање, што треба да укаже дека не се исцрпени сите фактори кои можат да влијаат врз растот на претпријатието. Во основа постојат варијабли кои не се испитани и вклучени во конкретната анализа, а отвораат простор за понатамошните истражувања. Притоа, треба да се забележи дека вклучувањето на дополнителни варијабли во анализата може значајно да ги промени добиените резултати.

Сите индикатори укажаа дека резултатите од спроведеното истражување се значајни, сепак во процесот на собирање, тестирање и интерпретирање на резултатите се најде на истражувачки предизвици кои се нормални при вакви типови на истражување. Треба да се има предвид дека ова истражување беше спроведено кај микро и малите претпријатија во Република Македонија, при што врз добиените одговори има влијание општото окружување во кое се активни претпријатијата. Тоа значи дека бизнис-климата во која работат малите претпријатија влијае врз нивните активности. Респондентите/испитаниците во своите повратни одговори во Прашалникот имаат вклучено одредени субјективни елементи, поврзани со нивните лични вредности, ставови и перцепции. Истовремено, сопствениците на малите претпријатија, кои се истакнуваат како доминантни во донесувањето на одлуките, имаат одреден анимозитет кон споделување на одредени информации поврзани со нивниот бизнис. Респондентите/испитаниците во голем дел првично имаа убедувања дека учеството во истражувањето нема никакво значење и дека фундаментално малите претпријатија не можат да дадат одредени импликации за нивното работење, бидејќи истото е индивидуално

различно за секое претпријатие. Исто така, потребно е да се нагласи дека беше испитуван растот на претпријатијата, при што и во литературата постојат несогласувања околу тоа што подразбира растот и како истиот се мери. Во однос на добиените одговори потребно беше во одреден дел да се направи појаснување што се подразбира во делот на растот на претпријатието. Голем дел од малите претпријатија, посебно во Република Македонија, не поставуваат соодветни формални системи за остварување на растот, туку повеќе се зафатени со секојдневните активности. Во тој контекст, помеѓу сопствениците на малите претпријатија постои убедување дека нивните претпријатија немаат соодветна корист од какви било формализирани пристапи во однос на остварување на растот. На пример, (McKelvie, Wiklund 2010), се препорачува дека е потребен поголем број на истражувања кои ќе определат која специфична стратегија води кон одредени резултати поврзани со растот.

Добиените повратни одговори од Анкетниот прашалник даваат индикации дека постојат голем број димензии поврзани со растот, кои би можеле дополнително да се истражат и да го прошират истражувачкиот напор. Очигледно, самиот раст кај малите претпријатија сè уште е „море“ на недоречености, дивергентни стојалишта и конфузност. Со зголемување на комплексноста на светот на бизнисот значајно расте бројот на истражувањата, при што обидот на сите тие напори е во насока на креирање на една појасна претстава за остварувањето на растот како категорија воопшто, а уште поконкретно, во рамките на ова истражување, кај малите претпријатија во Република Македонија.

## ЗАКЛУЧОК

Во докторската дисертација се истражуваат стратегиите на раст како мултидимензионално прашање. Првиот дел кој го сочинуваат првите четири глави обезбедува соодветна анализа и дискусија на светската и домашната литература поврзана со проблематиката, кој може да се нарече експлораторната или квалитативна анализа. Елаборацијата на теоретскиот пристап во третирањето на проблематиката обезбедува фундамент кој овозможува пристапување кон фазата на квантитативна анализа. Вториот дел од истражувањето е изразен во последната петта глава и го содржи емпириското истражување или квантитативната анализа, која обезбедува информации и податоци за микро и малите трговски друштва во Република Македонија. Примарно истражувањето ги разгледува и анализира различните аспекти поврзани со растот, факторите коишто влијаат врз растот и влијанието на стратегискиот менаџмент кај трговските друштва на територијата на Република Македонија. Финалниот резултат од истражувачкиот напор обезбедува заклучни согледувања поврзани со практичните импликации на растот кај малите трговски друштва во Република Македонија. Првичната анализа овозможува формирање на следниве заклучоци:

1. Значајното место кое го заземаат малите претпријатија во сите сегменти на економското живеење им дава централна улога како двигатели на економијата, извор на иновации и извор на работни места. Атрактивноста на малите претпријатија, како начин за преземање на нов бизнис потфат, наметнува потреба од согледување на начините за остварување на растот и развојот, при што значајно се разликува од големите претпријатија. Најчестите критериуми според кои се утврдува големината на претпријатијата се однесуваат на бројот на вработени, годишниот обрт и остварениот профит на крајот на годината. Во САД се наметнуваат голем број дефиниции кои се формирани во зависност од индустријата во која се активира малото претпријатие. Во Австралија дефинициите се разликуваат во зависност од институцијата која ги обезбедува. Во Европската унија, а тука и вклучително Република Македонија се користат критериумите кои се најчесто присутни во

светски рамки, како што се бројот на вработени, годишниот промет и билансот на состојба. Големиот број на дефиниции, кои се наметнуваат низ различните држави потврдуваат дека е невозможно да се постави единствена дефиниција за малиот бизнис. Истовремено недостатокот од единствена дефиниција наведува на заклучок дека споредливоста на податоците во однос на различните држави е комплексна и неконзистентна.

2. Силната присутност на малите претпријатија е изразена во рамките на различните економии, при што Република Македонија не е исклучок. Доминацијата посебно се истакнува во делот на бројноста и како значаен ентитет во борбата против невработеноста. Во рамките на голем дел од анализираните економии малите претпријатија се начин за самовработување. Податоците укажуваат дека најприсутни во Република Македонија се трговските друштва кои немаат повеќе од десет вработени, при што мнозинството се активни во делот на услугите и трговијата. Ова потврдува дека микро и малите трговски друштва се доживуваат најчесто како можност за голем број индивидуи да го обезбедат својот опстанок, инволвирајќи се во активности поврзани со трговијата и услугите. Притоа голем е делот на микро трговските друштва, кои немаат големи амбиции за остварување на раст и развој, што во голем дел е детерминирано од желбите на основачот.
3. Малите претпријатија имаат свои специфичности во однос на извршувањето на активностите. Постојат карактеристики кои се единствени за малите претпријатија и мора да бидат истакнати во насока на остварување на долгорочниот раст и развој на претпријатието. Малите претпријатија имаат предности во делот на иновациите, посветеноста кон потрошувачите и диференцираните пазарни сегменти. Недостатоците се посебно изразени во делот на економијата од обем, можностите за финансирање и неизвесноста во однос на приходите. Основачите на малите претпријатија при инволвирање во одреден бизнис потфат треба е да бидат свесни за наведените предности и недостатоци, со основна цел полесно да се соочат со нив. Карактеристиките на малите претпријатија се оние кои ги туркаат во фокусот на научните анализи. Може да се утврди дека големата флексибилност со која се карактеризираат малите претпријатија е основата која им овозможува лесно да се

прилагодат на денешното високо турбулетно окружување. Малите претпријатија се многу поиновативни во решавањето на проблемите посебно во периоди на кризи и многу полесно се справуваат со недостатокот на ресурси.

4. За остварување растот и развојот во малите претпријатија треба да се земе предвид нивната специфичност. Малото претпријатие доминантно е концентрирано околу сопственикот, кој донесува најголем дел од одлуките. Доколку се случи неочекуван и пребрз раст кај малото претпријатие може да го доведе во криза и да резултира дури со негово затварање. За да се избегне непосакуван исход малото претпријатие треба да превеземе одредени превентивни активности, кои би ја намалиле неговата ранливост. Планирањето на растот е значаен процес кој треба да биде соодветно интегриран во секојдневните активности. Важните аспекти кои треба да се имаат предвид во однос на растот на претпријатието се поврзани пред сè со управување на човечките, финансиските и материјалните ресурси. Податоците и информациите добиени во Република Македонија укажуваат дека микро и малите трговски друштва не посветуваат голем внимание кон планирање на растот туку повеќе се насочени кон секојдневното оперативно планирање. Трговските друштва во Република Македонија се доминантно насочени кон секојдневните активности, немаат формален систем на планирање и во најголем дел растот го остваруваат без конкретен план.
5. Малите претпријатија при основањето најчесто се мала група луѓе кои ги спроведуваат сите активности, во почетокот тоа е самиот основач и евентуално уште еден или двајца вработени. За понатамошниот развој на претпријатието неизбежно е зголемувањето на бројот на вработените, што истовремено се јавува како критериум според кој се мери остварениот раст. Во Република Македонија доминантен е бројот на трговските друштва кои немаат повеќе од десет вработени, притоа зголемувањето само за еден човек е посебно сензитивно во однос на опстанокот на друштвото. Најголем дел од испитаните трговските друштва во Република Македонија во последните неколку години забележале раст во однос на вработените. Ангажирањето на секој нов вработен, во малото претпријатие треба да биде спроведено со огромно внимание бидејќи пред сè претставува трошок, а истовремено способностите, знаењата и искуствата на тие вработени заедно со способностите и знаењата на

сопственикот во голема мера го определуваат растот и развојот на малото претпријатие во иднина. Во Република Македонија постои огромна понуда на работна сила, па трговските друштва немаат проблем да обезбедат вработени но, сепак може да се уврди дека многу често ангажираните кадри не се соодветно квалифицирани да извршуваат одредени работни задачи.

6. Финансирањето кога станува збор за малото претпријатие е клучна тема за дискусија. За жал малите претпријатијата се соочуваат со огромни предизвици во делот на финансирањето на иницијалниот потфат, а и растот кај постоечките претпријатија. Изворите на финансиска поддршка, кои им стојат на располагање на сопствениците на малите претпријатија се ограничени и најчесто врзани за личните средства на основачот. Трговските друштва во Република Македонија го истакнуваат финансирањето како еден од најзначајните аспекти во нивното работење, а истовремено како еден од најизразените ограничувачки фактори со кои се борат трговските друштва. Проблемите со финансирањето неретко се решаваат со позајмици од поширокото или потесното семејство, различни кредити, а многу поретко со надворешен капитал, бизнис ангели и слично. Добиените податоци укажуваат дека финансирањето на растот е еден од централните проблеми за трговските друштва во Република Македонија. Најзначајно е обезбедувањето на извор на средства за финансирање при почетната фаза на бизнисот, во фазата на опстанок и фазата на полет. Малите претпријатија доколку имаат намера да осигураат долгорочен просперитет потребно е соодветно да ги испланираат можностите за финансирање и поддршка на активностите.
7. Претприемништвото и малите претпријатија се тесно поврзани поими, при што речиси најголем дел од малите претпријатија се резултат на одреден потфат поврзан со претприемништвото. Постојат несогласувања и разидувања дали може да се стави знак “еднакво” помеѓу претприемачот и основачот, односно дали сите основачи можат да се сметаат истовремено и за претприемачи. Неспорно е дека голем дел од основачите можат истовремено да бидат претприемачи, но не секој основач истовремено мора да биде и претприемач. Тоа подразбира во никој случај не може да се стави еднакво помеѓу претприемачот и основачот на малите бизниси. Од друга

страна, во контекст на растот, претприемачите и претприемништвото имаат посебно значење. Претприемништвото по дефиниција подразбира иновација, ризик и раст. Претприемачот пак, се јавува во улога на “катализатор” на растот кај малите претпријатија. Според тоа, во фокусот на растот кај малите претпријатија се претприемачите и речиси не постои раст кај малите претпријатија доколку не постои претприемништво. Активностите поврзани со претприемништво тесно се поврзуваат со иновативноста, која може да биде изразена во делот на производот, организацијата или пристапот кон решавање на одредени проблеми, донесување одлуки и слично.

8. Брзорастечките претпријатија мора да ја препознаат разликата помеѓу добриот и лошиот раст. Растот е природен процес кој е очекуван и посакуван, сепак доколку излезе надвор од контрола може да резултира со негативни последици за претпријатието. Индикаторите кои го алармираат малото претпријатие за неговиот лош раст треба внимателно да се набљудуваат и доколку се јави потреба, да се запре или успори растот во интерес на долгорочниот успех на претпријатието. Најчестите проблемите кои се јавуваат во контекст на лошиот раст се поврзани со недостаток на готовина, проблеми со наплатата, проблеми во однос на пресретнување на временските рокови, проблеми со одржување на квалитетот на производите/услугите и сл. Малите претпријатија се повеќе се борат да остварат високи стапки на раст но, доколку немаат можност да го финансираат растот и да ги обезбедат соодветните ресурси, тогаш подобро е да го успорат експлозивниот раст, бидејќи истиот ќе го уништи претпријатието. Еден од најчестите проблеми на трговските друштва во Република Македонија е токму финансирањето на растот, што се истакнува и во истражувањето. Според тоа трговските друштва треба да ги согледаат можностите на пазарот и доколку е потребно на одреден начин да го успорат растот.
9. Кај малите претпријатија се развива доста широка дискусија и постојат контрадикторни ставови во однос на придобивките од стратегијата. Значаен број автори тврдат дека малото претпријатие нема потреба од стратегија, дека одзема премногу време и е премногу скапо. Растот во одреден контекст често се поврзува со случаен тек на настаните, а не однапред планиран редослед на активности. Истовремено спроведеното истражување во Република Македонија не дава можност

да се прикаже значајна врска помеѓу растот и стратегиите. Голем број од добиените одговори укажуваат дека сопствениците на трговските друштва во Република Македонија немаат интерес и време да обратат внимание на стратегискиот менаџмент. Тоа повторно се должи на запоставувањето од страна на сопствениците на малите претпријатија, кои имаат централна улога во однос на сите активности на претпријатието и со тоа не можат да ги увидат долгорочните придобивки. Согледувањата сепак не треба да бидат кон целосно отфрлање на стратегиите и стратегискиот менаџмент кај малите претпријатија. Добро поставената стратегија носи голем број користи во насока на пресретнување на посакуваната иднина. Тоа го укажуваат голем број студии во светската литература базирани на поразвиените економии. Несомнено, одредени аспекти во однос на стратегијата и поставувањето на стратегискиот процес кај малите претпријатија треба да бидат приспособени во согласност со големината, можностите на претпријатието и карактеристиките на пазарот кој го опслужува. Без разлика што во рамките на конкретниот модел, истражувачкиот напор не покажа поврзаност помеѓу остварувањето на растот и имплементирањето на одредени стратегии, тоа не треба да ги обесхрабри сопствениците на малите бизниси да обратат внимание кон овој дел од нивното работење.

10. Малите претпријатија треба да посветат соодветно внимание на поставување на основните елементи поврзани со стратегијата меѓу кои се мисијата, визијата, целите, интерната и екстерната анализа, SWOT анализата, изборот на стратегија. Малите претпријатија во голем дел го поедноставуваат процесот и го приспособуваат во согласност со можностите. Најчесто во делот на планирањето и стратегијата во трговските друштва во Република Македонија се истакнува важноста на визијата, мисијата, анализата на пазарот и финансиската анализа. При што се потврдува дека кај малите претпријатија често се јавува парцијална употреба на некои од основните елементи на стратегиското планирање, што доминантно се поврзани со секојдневните оперативни активности. Тоа може да се истакне како една од причините зошто многу често се носат заклучоци дека стратегијата и стратегискиот процес не носат соодветна вредност за малите претпријатија.



11. Во однос на различните пристапи за согледување на растот често се дискутираат т.н. фазни модели, кои ги разгледуваат различните фази низ кои поминува претпријатието во својот еволутивен развој. Фазните модели подразбираат движење на претпријатието низ различните фази слично со животниот циклус. Овој пристап за согледување на растот е проследен со голем број дискусии и критики. Претпријатијата во практиката не ја следат строго зацртаната патека која се наметнува преку фазните модели, туку многу често малите претпријатија скокаат од една фаза во друга, се задржуваат во одредени фази подолго време, а во одредени ситуации се враќаат во некои од почетните фази. Согледувањето на растот како животен циклус преку фазен модел нема намера да ги понуди сите одговори и треба да се прифати со внимание. Сепак утврдувањето на фазата во која се наоѓа малото претпријатие и препознавањето на специфичните карактеристики на фазата овозможуваат антиципирање на одредени проблеми и олеснување на остварувањето на растот на претпријатието. Трговските друштва во Република Македонија вклучени во истражувањето во најголем дел се наоѓаат во фазата на успех, при што фокусот е насочен кон остварување на профит, друштвото остварува добро економско здравје и се намалува финансиската изложеност на сопственикот.
12. Интерното и екстерното окружување кај малите претпријатија можат да креираат голем број предности, слабости, можности и ограничувања за малите претпријатија. Доброто управување со предностите на претпријатието во насока на искористување на можностите во окружувањето овозможуваат раст, при што едновременно е потребно согледување на ограничувањата. Добиените информации во истражувањето спроведено во Република Македонија укажуваат дека наголем дел од трговските друштва како најзначајни екстерните ограничувања ги истакнуваат финансирањето, законските регулативи, политичката ситуација во земјата, зголемување на конкурентицјата и флукуација на побарувачката. Што се однесува до интерните ограничувања како најзначајни во Република Македонија можат да се истакнат управувањето со нивото на задолжување, соодветно ниво на готовински текови и премногу време посветено на секојдневните активности. Очигледно е дека малите трговски друштва во Република Македонија треба соодветно да ги согледаат

интерните и екстерните ограничувања со кои се соочуваат. Притоа во фокусот се интерните ограничувања, кои можат полесно да бидат менаџирани за разлика од екстерните кои се зададени и немаат речиси никаква можност на нив да се влијае. Малите трговски друштва потребно е да посветат внимание кон согледување на нивото на задолжување и се разбира готовинските текови, кои треба да бидат соодветно менаџирани. Од друга страна се наметнува потребата трговските друштва да овозможат еден рутински тек на секојдневните активности, што би овозможило посветување повеќе време за анализа и планирање на долгорочниот развој на друштвото.

13. Резултатите добиени од анализата на трговските друштва во Република Македонија потврдуваат дека постои значајна поврзаност во однос на планирањето и растот. Истовремено планирањето како активност е тесно поврзана со процесот на стратески менаџмент, што дава одредена индикација дека доколку е соодветно структуриран, процесот на стратески менаџмент може да даде одлични резултати кај малите претпријатија. Притоа, добиената потпросечна оценка во однос на имплементацијата на различните елементи на планирањето во малите претпријатија во Република Македонија ја рефлектира актуелната состојба и недостатокот на верба и посветеност од страна на сопствениците на малите претпријатија да се посветат посериозно кон планирањето.
14. Кога станува збор за стратегиите, малите претпријатија мора да се одлучат дали повеќе ќе се ориентираат кон трошоците или кон диференцијација, кои, пак, можат да подразбираат фокус на поширок или потесен пазар. Сепак во најголем дел литературата укажува дека малите претпријатија остваруваат поголем успех во делот на диференцијацијата и фокусот кон одреден потесен пазарен сегмент. Резултатите од спроведеното истражување не се разликуваат премногу од светските трендови. Трговските друштва во Република Македонија примарно го поврзуваат растот со стратегијата на фокус, и тоа фокус на диференцијацијата и фокус на трошоците. Во основа, компаративната предност на малите претпријатија во најголем дел се гради врз основа на одредена диференцијација од преостанатите, односно специјализација. Тука може да стане збор за пласирање на одреден производ/услуга кој значајно се

разликува од другите, со тоа што ги задоволува потребите на еден помал специјализиран пазар. Многу често малите претпријатија се диференцираат во делот на услугите, обезбедувајќи услуги за потрошувачите кои големите конкуренти многу потешко можат да ги обезбедат. Флексибилноста со која се карактеризираат малите претпријатија им овозможува многу подобро да се приспособат кон потребите на потрошувачите. Можноста да остварат подобри резултати во малите претпријатија во најголем дел се заснова на нивната можност да се специјализираат, односно да понудат производи или услуги кои ќе бидат диференцирани.

15. Покрај стратегиската ориентација за остварување на конкурентски предности на пазарот, малите претпријатија можат да имплементираат стратегија за раст. Во основа различните стратегии за раст, кои им стојат на располагање, можат да се однесуваат на проширување во постојните или новите пазари, развој на новите производи или пазари, диверзификација во нови дејности, купување делови на одредени претпријатија и слично. Притоа малите претпријатија најчесто се одлучуваат за активности на постојните или на блиски познати пазари. Тоа повторно е поврзано со можностите на претпријатието да се изложи на финансиски ризик и да направи одредена инвестиција која би резултирала со раст. Податоците добиени од трговските друштва во Република Македонија потврдуваат дека тенденцијата е иста и на македонскиот пазар, односно најчесто трговските друштва се определуваат за активности поврзани со познати производи и познати пазари. Трговските друштва во Република Македонија во тој контекст немаат преголеми желба да превземат ризици, повеќе се заинтересирани кон подобрувања на перформансите на постоечките пазари со постоечките производи.
16. Кога станува збор за малите претпријатија несомнено не можат да се изостават фамилијарните бизниси. Проценките се дека дури  $2/3$  од бизнисите во светот им припаѓаат на фамилијарните бизниси. Повеќе од 60% од испитаните трговски друштва во Република Македонија се фамилијарни бизниси. Голем дел до фамилијарните бизниси претставуваат мали бизниси, а исто така честа е тенденцијата на малите претпријатија да прераснат во фамилијарни со значајно инволвирање на фамилијата во бизнис активностите. Специфичноста на фамилијарните бизниси лежи

во испреплетеноста на фамилијата и бизнисот. Па така, вообичаените норми кои важат во малите претпријатија не можат безрезервно да бидат прифатени и имплементирани во фамилијарните бизниси. Во Република Македонија се повеќе мали трговски друштва ги инволвираат членовите на семејството во бизнисот со желба да се прерасне во еден успешен фамилијарен бизнис.

17. Фамилијарниот бизнис отвора голем број дискусии поврзани пред сè со надминување на конфликтите и регулирање на односите како меѓу членовите на фамилијата, така и помеѓу оние што немаат никакво сродство со фамилијата. Постојат различни инструменти кои можат да го олеснат работењето на фамилијарните бизниси, почнувајќи од фамилијарниот совет, фамилијарниот устав, па сè до различните стратегии за надминување на конфликтите. Сепак, една од најзначајните теми во однос на фамилијарните бизниси се однесува на сукцесијата, која мора да биде проследена со соодветна стратегија и план за да не се загрози опстанокот на бизнисот. Изборот на сукцесор и спроведувањето на процесот на сукцесија можат да бидат многу комплексни и предизвикувачки за претпријатието така што мора да бидат соодветно поставени и испланирани. Доминантно во испитаните фамилијарни бизниси постои убедување дека во улога на сукцесор треба да јави синот/ќерката или доколку нема таква можност да се постави професионален менаџмент. Во трговските друштва во Република Македонија кои можат да бидат вброени како фамилијарни бизниси, доминантно како сукцесор се доживуваат децата на основачот односно синот и ќерката, а многу поретко професионален менаџмент. Основачите на фамилијарните бизниси немаат преголема желба за делегирање на активностите, што може да се заклучи од убедувањето дека во голем дел индивидуално треба да се донесуваат одлуките во трговското друштво. Постои релативно мало искуство поврзано со сукцесијата кај трговските друштва во Република Македонија, но сепак сите информации доведуваат до заклучок дека процесот е проследен со големи потешкотии и е осуден на неуспех.
18. Квантитативната анализа е спроведена во два дела при што повеќекратната регресија овозможува согледување на различните елементи поврзани со растот кај трговските друштва во Република Македонија. Во основа фокусот на емпириското истражување

е насочен кон анализата на одреден број фактори, кои треба да обезбедат слика за начинот на кој малите претпријатија можат да остварат раст. Од првиот дел поврзан со повеќекратната регресија можат да се издвојат следиве заклучоци:

- Бројот на вработените, сопственичката структура, неформалното образование, интерните ограничувања, планската активност и планот за развој имаат значајно влијание врз растот кај трговските друштва во Република Македонија. Бројот на вработени е очекуван фактор на растот кој во основа се користи и како критериум за определување на големината на друштвото, а неретко и како критериум за мерење на остварениот раст. Растот кај малите претпријатија забележува позитивен тренд во однос на зголемувањето на бројот на вработените, неформалното образование, планската активност. Тоа значи дека зголемувањето на бројот на вработените, степенот на неформално образование и интензитетот на планските активности ќе резултираат со поголем раст на малото претпријатие
- Кај малите претпријатија значајно влијае сопственоста во однос на растот, при што конкретно се однесува на тоа дали претпријатието има доминантно домашен или странски капитал. Сопственичката структура секако има влијание врз сите процеси во претпријатието и во таа насока го овозможува или спречува растот. Тука може да се истакне дека врз основа на добиените резултати домашно финансираните претпријатија изразуваат поголема стапка на раст отколку странските претпријатија.
- Со зголемувањето на влијанието на интерните ограничувања се појавува зголемено влијание врз растот. Очекувањата беа дека можеби зголемувањето на интерните ограничувања ќе резултира со негативни импликации врз растот, односно дека постои негативна корелација помеѓу интерните ограничувања и растот. Добиените резултати имаат позитивен показател односно зголемувањето на влијанието на интерните ограничување подразбира позитивен ефект врз растот. Ова се должи на синтаксичката поставеност на прашањата кои го мерат овој показател. Притоа посоодветен би бил заклучокот дека колку е поголемо влијанието на интерните ограничувања на трговските друштва, толку е поголемо влијанието врз растот.
- Во однос на растот може да се истакне влијанието на планските активности, а посебно планот за развој, неформалното образование, кои имаат значајно влијание.

Во таа смисла, зголемната посветеноста кон планот за развој овозможуваат остварување на поголем раст на трговското друштво. Во тој контекст, поголемиот ангажман во однос на планирањето влијае позитивно врз малото трговско друштво, така што планските активности треба сериозно да бидат интегрирани во рамките на секојдневното работење. Интересно е тоа што најголем дел од друштвата го согледуваат значењето на планирањето во насока на остварување на растот. Микро и малите трговски друштва и покрај тоа што во најголем дел се фокусирани кон краткорочните планови покажуваат дека планирањето како активност овозможува раст. Тоа претставува уште една потврда дека растот не може да се набљудува како појава која е резултат на случаен збир на настани.

→ Генеричките стратегии и стратегиите за раст не покажаа статистичка значајност во рамките на истражувањето. Сепак, овој резултат не треба да биде изненадување, бидејќи според голем дел од трговските друштва во Република Македонија, стратегиите се скапи активности кои им стојат на располагање на големите трговски друштва. Во таа насока, трговските друштва повеќе време им посветуваат на оперативните секојдневни активности, додека соодветно поставување на одредена стратегија е реткост. Сопствениците во Република Македонија кои најчесто ја држат клучната улога во микро и малите трговски друштва во основа се убедени дека стратегиите не носат корист за малото претпријатие. Оттука произлегува малата застапеност на стратегиите во работењето на друштвото. Сепак, мора да се истакне дека малите трговски друштва, иако најчесто немаат формално поставена стратегија, размислуваат за иднината и за начинот како да стигнат до посакуваната цел, но тоа најчесто не е систематизирано и соодветно долгорочно испланирано.

19. Во вториот дел од квантитативната анализа беше спроведена прелиминарна факторска анализа за да се изврши одредено групирање на различните варијабли кои беа испитувани. Притоа намерата беше насочена кон проверка на поставениот модел и тестирање на соодветноста на добиените резултати од повеќекратната регресија. Според добиените резултати во рамките на прелиминарната факторска анализа може да се укаже на следново:

- Издвоени се пет фактори од испитуваните варијаблите и во согласност со добиените резултати, може да се заклучи дека направената анализа не продуцираше конфликтни заклучоци и разидувања. Сознанијата во однос на различните варијабли не беа контрадикторни. Првиот фактор кој е одвоен во анализата е поврзан со планските активности, планирањето, техниките за планирање, неформалното образование и сл. Во рамките на вториот фактор се вклучени аспекти во однос на староста на трговското друштво, фазите низ кои поминува друштвото. Третиот фактор е поврзан со ограничувањата во трговското друштво односно интерните и екстерните ограничувања. Понатаму четвртиот е поврзан со стратегиите на трговското друштво. Петтиот фактор ги врзува секторот и фреквенцијата на ревизија на стратегиските планови.
  - Во однос на петте фактори во првиот фактор постои најголема концентрација на варијаблите меѓу кои е и растот. Според групираноста на варијаблите во првиот фактор може да се утврди поврзаност на растот, неформалното образование, планските активности и планот за развој. Растот во согласност со направената анализа има одредена зависност од планските активности и од планот за развој, како и од степенот на неформалното образование. Првиот фактор во најголема мера ги определува активностите во малото трговско друштво .
20. Врз основа на спроведената анализа поврзана со растот на трговските друштва во Република Македонија се укажува на согледувања и насоки кои можат да им помогнат на друштвата да го остварат растот. Потребно е пред се сопствениците на малите трговски друштва да се запознаат со растот во сопствените друштва, посветувајќи соодветен напор и внимание во насока на систематско остварување на растот, користејќи ги различните инструменти кои им стојат на располагање. Како најзначни активности во делот на растот кај микро и малите трговски друштва во Република Македонија можат да се истакнат:
- Интензивирање и проширување на активностите поврзани со **образованието** на човечките ресурси во трговското друштво. Тоа може да вклучи организирање на различни видови на интерни обуки, организирање на сесии за споделување на искуствата помеѓу помалку искусните и искусните

вработени, креирање на култура во друштвото на споделување на знаењата помеѓу вработените и сл

- Интензивирање на **планската активност** во трговското друштво. Тоа подразбира интегрирање на планските активности во секојдневното работење и посветеност за планските активности во трговското друштво од страна на сите вработени. Притоа се наметнува потребата од зголемување на формалното стратегиско планирање при што се превземаат активности во однос на креирање на соодветни цели, деловните политики, процедури, програми, проекти и буџети.
- Формирање на подолгорочен **план за развој** како интегриран дел од процесот на планирање. Притоа планот за развој подразбира дефинирање на приоритетите и стратегијата за иднината на трговското друштво, што значи определување визијата и мисијата, и подолгорочните активности во насока на остварување на раст на друштвото.



## РЕФЕРЕНЦИ

1. Abe, E. (1997), "The Development of Modern Business in Japan", *Business History Review*, No. 71, pp.299–308.
2. Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*, SAGE, London.
3. Ansoff, H.I. (1957), "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, Vol.35, No.5, pp.113–124.
4. Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol.15, No.4, pp.45–58.
5. Audretsch, D.B. (2002), "Entrepreneurship: a survey of the literature", Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General, Research (CEPR), Brussels.
6. Azhdar, K. (2007), *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*, Ashgate, Aldershot.
7. Ball, D.A., Wendell H., McCulloch, P.L.F, Geringer M.J., Minor M.S. (2002), *International Business: The Challenge of global competition*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
8. Baron, M.R, Schane S.A. (2005), *Entrepreneurship: A Process Perspective*, South-West Thomson, Mason.
9. Barrier, M. (1996), "Hiring the right people", *Nation's Business*, Vol. 84, No.6, p.18.
10. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures Global Edition*, Pearson Education Limited, New York.
11. Bartlett, C.A. (1998), *Sumantra Ghoshal Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Second Edition, Harvard Business School Press, Boston.
12. Bartlett, W.J., Bukvic, V. (2001), "Barriers to SME growth in Slovenia", *MOCT-MOST, Economic Policy in Transitional Economies*, vol 11, pp. 177 - 195.
13. Baum, J.R., Locke, E.A. (2004), "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.4 pp.587-598.

14. Baum, J.C.S, Hardy C., Nord, W., R. (1996), *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London.
15. Baxter, A. (2006), “Rewards and Risks of Going Global”, *Financial Times*, New York.
16. Beaver, G., Prince, C. (2004), “Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review”, *Journal of Small Business Enterprise Development* Vol.11, No.1, pp.34-39.
17. Becker, J. (2002), *Marketingkonzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, Verlag Franz Vahlen, München.
18. Bennett, R. (1999), *International Business*, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times Press, New York.
19. Bhidé, A. (1994), “How entrepreneurs craft strategies that work”, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.1, pp. 150-163.
20. Birley, S., Muzyka, D.F. (2000), *Mastering Entrepreneurship*. 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
21. Bowerman, B.L., O’Connell, R.T. (1990), *Linear statistical models: An applied approach* 2nd Edition, Belmont, Duxbury.
22. Bradach, Jeffrey L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press Book, Boston.
23. Brännback, M., Carsrud L.A. (2012), *Have We Been and Where We Should Be Going in Family Business Research*, Springer Science, Business Media, New York.
24. Breitzman, A., Hicks D. (2008) *An Analysis of Small Business Patents by Industry and Firm Size*, SBA, Office of Advocacy, New Jersey.
25. Broderick, C.B. (1993), *Understanding Family Process: Basics of Family Systems Theory*, SAGE, London.
26. Bullen, C.V., Rockart, J.F. (1981), *A primer on critical success factors*, Center for Information Systems Research, MIT, Cambridge.
27. Burke, G.I., Jarratt, D.G. (2000), “The influence of information and advice on strategy definition in small and medium enterprises (SMEs)”, in Proceedings of the 45th International Conference on Small Business World Conference, pp. 7–10.
28. Burns, P., (2001), *Entrepreneurship and Small Business*, 1<sup>st</sup> Edition, Palgrave, New York.

29. Burns, P., (2011), *Entrepreneurship and Small Business: Start-up, growth & maturity*, 3<sup>rd</sup> Edition, Palgrave, New York
30. Burrows, R. (1991), *Deciphering the Enterprise Culture: Entrepreneurship, Petty Capitalism and the Reconstructing of Britain*, Routledge, London.
31. Burton, V. (2011), *Encyclopedia of small business*, Gale, Cengage Learning, Detroit.
32. Butler, D. (2006), *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, London.
33. Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2011), *Entrepreneurship*. Wiley & Sons, New Jersey.
34. Byrne, J.A. (1993), “How Entrepreneurs Are Reshaping the Economy and What Big Companies Can Learn”, *Business Week/Enterprise*, Special Issue, New York, pp.12–18.
35. Carlock, R.S., Ward, J. (2010), *When family businesses are best: the parallel planning process for family harmony and business success*, Palgrave Macmillan, New York.
36. Carlson, E. (1992),” Spreading Your Wings”, *Wall Street Journal*, No. 85, p.R2, New York.
37. Carroll, V.K. (1974), “Management Development and the Small Firm”, *California Management Review*, No.17, Vol.1, pp. 41–47.
38. Carter, S., Jones-Evans, D. (2006), *Enterprise and small business: principles, practice and policy*, FT Prentice Hall, New York.
39. Casson, M.C., Godley, A.C. (2010), *Entrepreneurship: theory, networks and history*, Edward Elgar, Cheltenham.
40. Cavusgil, T., Knight, G., Riesenberger, J., (2008), *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*, International Edition, Pearson Higher Education, New York.
41. Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R.G, Porter, M.E. (1987), *Business policy: Text and cases*, 6<sup>th</sup> Editon, Irwin, Homewood.
42. Churchill, N., Lewis, V. (1983), “The Five Stages of Small Business Growth”, *Harvard Business Review*, Vol. 4 No.July-August, pp.37-46, Boston.
43. Cole, A.R. (2011), *How Do Firms Choose Legal Form of Organization?*, SBA, Chicago.
44. Colli, A. (2003), *The history of family business 1850-2000*, Cambridge University Press, Cambridge.

45. Corman, J., Lussier R.N., Pennel, L. (2005), *Small business management: a planning approach*, 2nd ed. Atomic Dog Pub., Cincinnati.
46. Corman, J., Perles B., Vancini, P. (1988), “Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management*, Vol.26, No.1, pp.36-42.
47. Cropanzano, R. (2001), *Justice in the Workplace: From Theory To Practice*. Psychology Press, New Jersey.
48. Curran, J, Blackburn, R.A. (2001), *Researching the Small Enterprise*, SAGE Publications, London.
49. Czinkota, M.R, Ursic M.L. (1994), *An Experience Curve Explanation of Export Expansion in International Marketing Strategy*, Dryden Press, Oak Brook.
50. Czinkota, M.R.,Ronkainen I.A., Donath B. (2004), *Mastering Global Markets Strategies for Today's Trade Globalist*, Thomson South – Western, Mason.
51. Czinkota, M.R., Ronkainen I.A, Moffett M.H. (2005), *International business*, Thomson South – Western, Mason.
52. Daft, R.L., Marcic, D. (2009), *Understanding management*, South-Western Cengage Learning, Mason.
53. Dana, E.L., Smyrnios X.K. (2013), *The MGI Australian family and private business survey*, MGI, Sydney.
54. Danco, L.A. (1975), *Beyond survival: a business owner's guide for success*, Reston Publication Company, Los Angeles.
55. Davidsson, P. ,Henreksson M. (2002), “Institutional determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms: Evidence from Sweden”, *Small Business Economics*, Vol.19, No.2, pp.81- 10.
56. Davidsson, P., Achtenhagen L., Naldi L. (2006), *What do we know about small firm growth? International handbook series on entrepreneurship*, Springer, New York.
57. Davis, J.A., Tagiuri R. (1989), “The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies”, *Family Business Review*, Vol.2, No.1, pp.47–74.
58. De Kok, J., Vroonhof P., Verhoeven W., Timmermans N., Kwaak T., Snijders J., Westhof F. (2011), *Do SMEs create more and better jobs?*, report prepared by EIM Business & Policy

- Research, financial supported by European Communities, under the Competitiveness and Innovation Programme 2007- 2013, Brussels.
59. De Massis, A., Chua J., Chrisman J.J. (2008),“Factors Preventing Intra-Family Succession “*Family Business Review*, Vol.21, No.2, p.186.
60. Deakins, D., Mason, K. (2005), *Entrepreneurship and small firms*, McGraw-Hill Education, New York.
61. Delmar, F. (2006), “Measuring growth: methodological considerations and empirical results”, *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Vol.1, No.1, pp. 62-84.
62. Deresky, H. (2008), *International management: managing across borders and cultures*, 6<sup>th</sup> Edition, Pearsons, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
63. Dickinson, A.R. (1998),”Critical Success Factors and Small Business”, *American Journal of Small Business*, Vol. 8, No. 3.
64. DiStefano, C., Zhu M., Míndrilă, D. (2009),”Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol.14, No.20, pp.1-11.
65. Dollinger, M.J. (1999), *Entrepreneurship: Strategies and resources*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey.
66. Donal, F., Burton F. (2002), *International Business*, Thomson, London.
67. Douglas, S.P., Craig C.S. (1995), *Global marketing strategy*, McGraw-Hill, New York.
68. Ensslinger, B. (2013), Born Globals- *Begriff und Bedeutung*, In *Die Internationalisierung von kleinen un mittleren Unternehmen*, Ibidem Verlag, Stuttgart.
69. European Commission (2003), “The new SME definition”, *Official Journal of the European Union*, Brussels.
70. Fadahunsi, A. (2012),”The Growth of Small Businesses: Towards A Research Agenda” *American Journal of Economics and Business Administration* Vol.4, No.1, pp.105-115.
71. Family Business Australia, KPMG, University of Adelaides FBERG (2013), “Performers: Resilient, Adaptable, Suistanable” *Family Business Survey*, Melborne.
72. Farouk, A., Saleh, M. (2011),” An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises”, *Proceedings of the 29th International Conference of the System Dynamics Society*, Washington.

73. Federico, J., Kantis, H, Rabetino, R. (2012), "Comparing young SMEs growth determinants from contrasting regions", *Journal of Small Business & Enterprise Development*, Vol.19 No.4, pp.575-588.
74. Field, A. (2000), *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, Thousand Oaks, London.
75. Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS Statistics*, SAGE, London.
76. Garland, J., Richard N.F., Taylor, M. (1990), *International Dimensions of Business Policy and Strategy*, 2nd Edition, PWS Kent, Boston.
77. George, J.M. (2006), *Contemporary Management: Creating Value in Organizations* 4<sup>th</sup> Edition, MC Graw -Hill Irwin, Boston.
78. Gimeno, A., Baulenas G., Coma-Cros J. (2010), *Family business models: practical solutions for the family business*, Palgrave Macmillan, New York.
79. Gomez-Mejia, L.R., Balkin D.B. (2012), *Management: people, performance, change*, Prentice Hall, Boston.
80. Gordon, G., Nicholson N. (2008), *Family wars: classic conflicts in the family business and how to deal with them*, Kogan Page, London
81. Gray, C. (2000), "Formality, intentionality and planning: features of successful entrepreneurial SMEs in the future?" *Presented at the ICSB World Conference*, Brisbane.
82. Greene, L.C. (2012), *Entrepreneurship: Ideas in Action*, 5<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason.
83. Greiner, L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success", *Family Business. Review*, Vol.10, No.4, pp.397-409.
84. Griffin, R.W., Pustay M.W. (2002), *International Business (A managerial perspective)*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
85. Grunert, G.K., Ellegaard C. (1992), "The Concept of Key Success Factors: Theory and Method", MAPP working paper.
86. Hakim, C. (1989), "Identifying Fast Growth Small Firms", *Employment Gazette*, Vol.97, No.1, pp.29-41.
87. Handler, W.C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying", *Family Businesses Review*, Vol.2, No.3, pp.257-276.

88. Handler, W.C. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol.7, No.2, pp. 133-156.
89. Handy, B.C. (1993), *Understanding Organizations* 4<sup>th</sup> Edition, Penguin publishing, London.
90. Hannagan, T. (2002), *Mastering strategic management*, Palgrave, New York.
91. Hannagan, T. (2008), *Management*, FT Prentice Hall Palgrave, Harlow.
92. Harris, D., Helfat C. (1997), "Specificity of CEO human capital and compensation", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.11, pp. 895-920.
93. Hatten, T.S. (2009), *Small business management: entrepreneurship and beyond*, Houghton Mifflin Company, New York.
94. Hatten, T.S. (2012), *Small business management: entrepreneurship and beyond*, South-Western Cengage Learning, Mason.
95. Helms, M.M. (2006), *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale, Detroit.
96. Henry, C., Hill F., Leitch C. (2003), *Entrepreneurship Education and Training*, Aldershot, Ashgate.
97. Hill, W.L.C. (2008), *Global Business Today*, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Irwin, New York.
98. Hill, C.W. (2007), *International business: competing in the global marketplace* 6<sup>th</sup>, McGraw-Hill Irwin, New York.
99. Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2009), *Essentials of strategic management*, South-Western/Cengage Learning, Mason.
100. Hisrich, R. (2004), *Small Business Solution: How to Fix and Prevent the 13 Biggest Problems That Derail Business*, Mc Graw-Hill, New York.
101. Hisrich, R.D., Peters M.P., Shepherd D.A. (2010), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
102. Hitt, M.A., Ireland D., Camp M., Sexton D.L. (2002), *Strategic Entrepreneurship*, Blackwell Publishing, Oxford.
103. Iacobucci, D., Rosa P. (2005), "Growth, diversification and business group formation in entrepreneurial firms", *Small Business Economics*, Vol.25, No.1, pp.65-82.
104. IFC (2008), *Family Business Governance Handbook*, International Finance Corporation, Washington.



105. Institute for Family Business, (2011), *The UK Family Business Sector, Working to grow the UK economy*, IFB Research Foundation, London.
106. Johnson, D., Colin T. (2003), *International business: Themes and issues in the modern global economy*, Routledge, London.
107. Johnson, G., Scholes K. (2003), *Exploring Corporate Strategy*, 7<sup>th</sup> Edition, FT Prentice Hall, London.
108. Jones, N. (2009), “SME’s life cycle—steps to failure or success?” *Working Papers, Graduate School of Business*, Assumption University, Bang Kapi.
109. Joyce, P., Woods A. (2003), “Managing for growth: decision making, planning, and making changes”, *Journal of Small Business Enterprise Development*, Vol.10, No.2, pp.144–151.
110. Kangasharju, A. (2000), “Growth of the smallest: Determinants of small firm growth during strong macroeconomic fluctuations” *International Small Business Journal*, Vol.19: pp.28-43.
111. Kaplan, J., Warren A. (2008), “Textbook Patterns of Entrepreneurship”, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, New Jersey.
112. Katz, J.A., Green, R.P. (2011), *Entrepreneurial small business*, McGraw-Hill Irwin, New York.
113. Katzenbach, J.R., Smith D.K. (2003), *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*, Harper Business Essentials, New York.
114. Kenneth, K. (1996), “When the Family Business Is a Sickness”, *Family Business Review* Vol.9, No.4.
115. Kiesner, F. (2010), *Creating Entrepreneurs Making Miracles Happen*, World Scientific Publishing, Denver.
116. Kirchoff, B.A. (1994), “Entrepreneurship and dynamic capitalism the economics of business firm formation and growth”, Praeger, Westport.
117. Kotler, P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
118. Krasniqi, B.A. (2007), “Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: The case of Kosovo”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.12, No.1, pp.71–94.



119. Kraus, S., Karana I. (2009) “Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?” *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.4, No.1, pp.37-50.
120. Kraus, S, Harms R., Schwarz E.J. (2006), “Strategic planning in smaller enterprises-new empirical findings”, *Management Research News*, Vol.29, No.6, pp.334-344.
121. Kreitner, R. (2009), *Management*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston.
122. Lambrecht, J. (2005),”Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model”, *Family Business Review*, Vol.18, No.4, pp. 267–282.
123. Lawler, E.E. (1996), *From the ground up: six principles for building the new logic corporation*, Jossey-Bass Publishers, Kogan Page, London.
124. Leach, J.C., Melicher R.W. (2012), *Entrepreneurial Finance*, 4<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason.
125. Leach, P. (1991), *The Stoy Hayward guide to the family business*, Kogan Page, London.
126. Leach, P. (1996), *The BDO Stoy Hayward guide to the family business*, Kogan Page, London.
127. Leach, P. (2011), *Family businesses: the essentials*, Profile, London.
128. Leach, P. (2012), “Family Councils A Practical Guide”, *Institute for Family Business*, London.
129. Lee-Ross, D., Lashley, C. (2009), *Entrepreneurship and small business management in the hospitality industry*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
130. Longenecker, J.G. (2012), *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*, South-Western Cengage Learning, Mason.
131. Longenecker, J.G., Moore C.W., Petty W.J., Palich L.P. (2008), *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*, 14<sup>th</sup> Edition Thomson/South-Western, Mason.
132. Longenecker, J.G., Moore C.W., Petty J.W. (2000), *Small business management: an entrepreneurial emphasis*, South-Western, Mason.
133. Lubinski, C. (2011), “Succession In Multi-Generational Family Firms. An Explorative Study Into The Period Of Anticipatory Socialization”, *Electronic Journal of Family Business Studies*, Volume 5, No.1, pp.4-25.
134. Luffman, G.A. (1991), *Business policy: an analytical introduction*, Blackwell Pub, Oxford.

135. Lussier, R., Corman J., Pennel L. (2008), *Small Business Management: A Planning Approach* Third 3<sup>rd</sup>, Atomic Dog, Cincinnati.
136. Lussier, R.N. (2006), *Management fundamentals*, 3<sup>rd</sup> Edition, Thomson South-Western, London.
137. Maidment, F., Guilford D. (2000), *International business*, McGraw Hill, New York.
138. Mandl, I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research European Commission, Vienna.
139. Masurel, E., Smith H.P. (2000), “Planning behavior of small firms in central Vietnam” *Journal of Small Business Management*, Vol.38, No.2, pp.95-102.
140. Mathieu, J., Maynard M.T., Rapp T., Gilson L. (2008), “Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future”, *Journal of Management*, Vol.34, No.3, pp. 410–476.
141. Mazzarol,T., Rebound S. (2011), *Strategic Innovation in Small Firms*, Edward Elgar, Northampton.
142. McCann P., Oxley L. (2012), *Innovation, entrepreneurship, geography and growth*, John Wiley & Sons Ltd, New York.
143. McCann, E.J., Leon-Guerrero A., Haley D.J. (2001), “Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, No.39, Vol.1, pp.50-59.
144. McCann, J. (1991), “Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures”, *Journal of Business Venturing*, Vol.6, No.3, pp. 198-208.
145. McCarthy, B. (2003), “The impact of the entrepreneur’s personality on the strategy formation and planning process in SME’s”, *The Irish Journal of Management*, Vol.24, No.1, pp.154–171.
146. McFarland, K.R. (2009), *The breakthrough company: how everyday companies become extraordinary performers*, Three Rivers Press, New York.
147. McGuckin F. (2004), *Big Ideas for Growing Your Small Business: How to Build Profits & Manage Growth*, 2<sup>nd</sup> Edition, Eastleigh Publishing, London.

148. McKelvie, A., Widlund J. (2010), "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No.1, pp.261–288.
149. Meeks, K. (2003), "Family business", *Black Enterprise*, No.1, p.87, Business Source Premier, EBSCO host, p.87.
150. Menard, S. (1995), *Applied logistic regression analysis*, Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences, Thousand Oaks, Sage, London.
151. Mercado, S., Welford R., Prescott K. (2001), *European Business*, 4<sup>th</sup> Edition, Financial Times Press, London.
152. Miller, D., Steier L., Breton-Miller L.I. (2003), "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", *Social Science Research Network*, Rochester.
153. Mintzberg, H., Quinn J.B., Ghoshal S. (1995), *The Strategy Process*, Prentice Hall, London.
154. Mintzberg, H. (1990), "Strategy formation: Schools of thought", *Perspectives on strategic management*, Harper, Grand Rapids, pp. 105-236.
155. Moore, C.W., Palich L.E., Petty J.W. (2006), *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Cengage Learning, Mason.
156. Moore, G.J., Petty J.W., Palich E.L., Longenecker J. (2008), *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*, South-Western Publishing, Mason.
157. Morrison, A., Breen J., Ali S. (2003), "Small business growth: intention, ability, and opportunity", *Journal of Small Business Management*, Vol.41, No.4, pp.417–425.
158. Nandan, R. (2009), *Unleashing Your Entrepreneurial Potential*, Response Books Sage, New Delhi.
159. Nandram S.S, Samson K.J. (2006), *The Spirit of Entrepreneurship: Exploring the Essence of Entrepreneurship through personal stories*, Springer, Berlin.
160. Nelson, D.L.Q (2006), *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. Thomson South-Western, Mason.
161. Neubauer, F.F., Lank A.G. (1998), *The family business: its governance for sustainability*, Routledge, New York.

162. O’Gorman, C. (2001), “The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises”, *International Journal of Enterprise Behavior and Research*, Vol.7, No.2, pp.60–75.
163. Orsato, R.J. (2009), *Sustainability Strategies When Does It Pay to Be Green?*, Palgrave Macmillan, New York.
164. Parker, C.S. (2009), *The Economics of Entrepreneurship*, Cambridge University Press, Cambridge.
165. Pasanen, M. (2007), “SME growth strategies: Organic or non-organic?”, *Journal of Enterprising Culture*, Vol.15, No.4, pp.317–338.
166. Peng, M.W. (1997), “Firm Growth in Transition Economies: Three Longitudinal Cases from China”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.3, pp.247-254.
167. Peng, M.W., Tan J., Tong T.W. (2005), “Ownership Types and Strategic Groups in an Emerging Economy”, *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.7, pp.1106—1129.
168. Peng, M.W. (2006), “Global Strategy: Mike W. Peng”, South-Western Educational Publishing, Mason.
169. Peng, W.M (2000), *Business Strategies in Transition Economies*, Thousand Oask, Sage Publications, London.
170. Petty, W.J, Palich L.E., Hoy F., Longenecker J.G. (2012), *Managing Small Business*, 16<sup>th</sup> Edition, South-Western College Publishing, Mason.
171. Petty J.W., Palich E.L., Hoy F., Longenecker G.J.(2014) , *Launching and growing entrepreneurial Ventures* Paperback, 17<sup>th</sup> Edition, International Edition , Cengage Learning, Stamford.
172. Phatak, A. (1989), *International dimensions of Management*, 2nd Edition, PWS Kent, Boston.
173. Phillips, B.D., Dennis W.J., NFIB Education Foundation (2000), *NFIB Small Business Policy Guide*, Washington D.C.
174. Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Collier Macmillan, New York.
175. Porter, M.E., Chandler, A.D., Doriot, G.F. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

- 
176. Porter, M.E. (1996), “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6, pp.61-78.
  177. Porter, M.E., Chandler A.D. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Collier Macmillan, New York.
  178. Poza, J.E. (2012), *How Leading Families Manage the Challenges of Wealth*, Credit Suisse Group AG, Zurich.
  179. Poza, E., Hanlon S., Kishida R. (2004),” Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?”, *Family Business Review*, Vol.17, No.2, pp. 99–118.
  180. Poza, E.J. (1997), *Smart growth: critical choices for family business continuity*, University Publishers, Cleveland.
  181. Poza, E.J. (2010), *Family business*, South-Western Cengage Learning, Mason.
  182. Prahalad, C.K., Hamel G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.
  183. Reynolds, P., Hay M., Camp M. (1999), *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, National Entrepreneurship Assessment of US, Kansas City.
  184. Richardson, B. (1995), “In defence of business planning: why and how it still works for small firms and corporations of small business units”, *Journal of Small Business Enterprise Development*, Vol.2, No.1, pp.41–57.
  185. Richardson, M., Evans C. (2007), “Strategy in Action Applying Ansoff’s Matrix”, *British Journal of Administrative Management*, Vol.3, No.59, pp.1-3.
  186. Rizzo, A., Fulford H. (2012), “Understanding small business strategy: a grounded theory study on small firms in the e.u. state of Malta”, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 20, No. 3, pp.287–332.
  187. Robson, P.J.A., Bennett R.J. (2000), “SME growth: The relationship with business advice and external collaboration”, *Small Business Economics*, Vol.15, No.3, pp.193-208.
  188. Rogers, E.D., Carsrud A.L., Krueger N.F. (1996), “Chiefdoms and Family Firm Regimes: Variations on the Same Anthropological Themes”, *Family Business Review* Vol.9, No.1, pp.15–27.
  189. Root, F.D. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
  190. Rousseau, D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE, London.

191. Rugman, A., Richard H. (2000), *International Business A Strategic Management Approach*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, London.
192. Savery, L.K., Luks J.A. (2004), “Does training influence outcomes of organizations? Some Australian Evidence”, *Journal of Management Development*, No.23, pp.119- 123.
193. Scarborough, N.M. (2012), *Effective small business management: an entrepreneurial approach*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
194. Scarborough, N.M., Zimmerer T.W. (2006), *Effective Small Business Management an Entrepreneurial Approach* 8th Edition, Pearson Education, New York.
195. Scase, R., Goffee R. (1989), *The Real World of the Small Business Owner*, Routledge, London.
196. Schäfer, G. (2009), *Key figures on Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
197. Schermerhorn, J. (2012), *Exploring management*, 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley & Sons, New Jersey.
198. Schulze, W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence”, *Organizational Science* Vol.12, No.2, pp.99–116.
199. Scott, M., Bruce, R. (1987), “Five stages of growth in small business”, *Long Range Planning*, Vol.20, No.3, pp.45–52.
200. Senic, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojom preduzeca*, Savremena Administracija, Beograd.
201. Shah, S.F.H , Nazir T., Zaman K., Shabir M. (2013), “Factors Affecting the Growth of Enterprises: A Survey of the Literature from the Perspective of Small- and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Enterprise Transformation*, Vol.3, No.2, pp. 53-75
202. Sharma, P., Chrisman J.J (1996), *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Kluwer Academic Publishers, London.
203. Shaw, M.E. (1976), *Group dynamics: the psychology of small group behavior*, McGraw-Hill, New York.
204. Shay, M. (2007), “A year defined by growth and resiliency”, *Franchising world*, Vol.39, No.12, p.8.

205. Shelton, L.M. (2006), “Female Entrepreneurs, Work–Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work–Family Interface”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No.2, pp 285–297.
206. Shepherd, D.A., Wilkund J. (2005), *Entrepreneurial Small Business: A Resource-based Perspective*, Edward Elgar, Northampton.
207. Simon, H. (1996), *Hidden champions: lessons from 500 of the world’s best unknown companies*, Harvard Business School Press, Boston.
208. Simon, H. (2009), *Hidden champions of the twenty-first century the success strategies of unknown world market leaders*, Springer, New York.
209. Simon, P.C. (2009), *The Economics of Entrepreneurship*, Cambridge University Press, Cambridge.
210. Sirmon, D.G., Hitt M.A. (2003), “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms”, *Social Science Research Network*, New York.
211. Siropolis, N.C., (1995), *Menadzment malog poduzeca*, 4<sup>th</sup> Izdanje, Mate, Zagreb.
212. Chapman, P., *Small Business Research Trust, National Westminster Bank (1991), Bolton 20 years on: the small firm in the 1990s*, Small Business Research Trust, London.
213. Smallbone, D., Leigh R., North D. (1995), 'The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs', *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol.1, No.3, pp.44-62.
214. Sousa de Vasconcellos e Sá, J.A., Hambrick D.C. (1989), “Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial product sector”, *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.4, pp.367-382.
215. Stacey, R.D. (1990), *Dynamic strategic management for the 1990s: balancing opportunism and business planning*, Kogan Page, London.
216. Stanworth, M.J.K., Curran J. (1976), “Growth and the Small Firm — an Alternative View”, *Journal of Management Studies*, Vol.13, No.2, pp. 95–110.
217. Starkey, K., Tempest S., McKinlay A. (2004), *How organizations learn: managing the search for knowledge*, 2nd Edition, Thomson, London.



218. Stonenhouse, G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2000), *Global and transnational business (Strategy and management)*, John Wiley & Sons, New York.
219. Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Cengage Learning, Mason.
220. Tagiuri, R., Davis J. (1996), “Bivalent Attributes of the Family” *Family Business Review*, Vol.9, No.2, pp.199–208.
221. Thakor, A.V. (2011), *The four colors of business growth*. Academic Press, San Diego.
222. Thibault, M., Wilcock A., Kanetkar V. (2002), “An exploratory study of factors influencing sales performance of small and medium-sized enterprises”, *Proceedings of the Administrative Sciences association of Canada*, Winnipeg, Manitoba.
223. Thompson, J.M. (2004), *Strategic management: Awareness and Change*, 5<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, Mason.
224. Thompson, J.L. (1999), “A strategic perspective of entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, No.6, pp. 279-296.
225. Timmons, J.A. (1990), *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s*, Irwin, 3<sup>rd</sup> Edition, Boston.
226. Timmons, J.A. (1994), *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*, Irwin, Burr Ridge, Boston.
227. Tjosvold, D. (1991), *The conflict-positive organization: stimulate diversity and create unity*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
228. Toffler, A. (1996), “Schoking Truths About the Future”, *Journal of Business Strategy*, Vol.4, No.1, p.6.
229. Ucbasaran, D., Westhead P., Wright M. (2008), “Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur’s Human Capital Matter”, *Small Business Economics*, Vol.30, No.2, pp.153 – 173.
230. Ward, L.J. (2011), “How Family Values and Vision Drive Business Strategy and Continuity” *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre, Madrid.
231. Ward, L.J., Carlock S.R. (2001), *Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, New York.
232. Ward, L.J (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to plan for continuing Growth, Profitability and Family Leadership* Jossey-Bass, San Francisco,



233. Ward, L.J (1997), “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, Vol.10, No.4, pp.323–337.
234. Ward, J.L. (2004), *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, New York.
235. Ward, J.L. (2011), *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Palgrave Macmillan, New York.
236. Weinzimmer, L. (2000), “A replication and extension of organizational growth determinants”, *Journal of Business Research*, Vol.48, No.1, pp.35–41.
237. Westhead, P., Storey D.J. (1997), *Training Provision and Development of Small and Medium-Sized Enterprises*, DfEE Publications Research Report No.26, London.
238. Wheelen, T.L., Hunger J.D. (1989), *Strategic management and business policy*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
239. Wijewardena, H., Nanayakkara G., De Zoysa A. (2008), “The owner/manager’s mentality and the financial performance of SMEs“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.15, No.1, pp.150–161.
240. Wilson, P., Bates S. (2003), *The essential guide to managing small business growth*. Wiley & Sons, New Jersey.
241. Zahra, S.A., Ireland R.D., Hitt M.A. (2000), “International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, pp.929–950.
242. Zhen, P. (2013), “Entrepreneurial growth and ownership under market socialism in China A longitudinal case study of small business growth”, *Journal of General Management*, Vol. 38, No. 2, pp.5-37.
243. Шуклев, Б. (2011), *Менаџмент на мал бизнис*, 5то издание, Економски Факултет-Скопје, Скопје.
244. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, второ издание, Економски Факултет-Скопје, Скопје.

### **Интернет страници:**

1. Biggs, J. (2013), Three ways to grow your business: an extract from “Marketing to Win”
2. CampdenFB (2012) “Top 100 family businesses in Europe” *Campden FB*,

- <http://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1>  
(accessed 13.06.2014)
3. Case, J. (2001), “The Job Factory”, *Inc.com*.  
<http://www.inc.com/magazine/20010515/22617.html> (accessed 02.09.2013).
  4. Cooper., S., (2003), “Entrepreneur, business - It Figures”, *Entrepreneur*.  
<http://www.entrepreneur.com/article/61082> (accessed 08.05.2013).
  5. Davidow, T. (2010), “Family retreats: The theory”, *Campden FB*,  
<http://www.campdenfb.com/article/family-retreats-theory> (accessed 22.06.2014)
  6. Division, S.S. (2010), “US Census Bureau The 2010 Statistical Abstract: Sole Proprietorships, Partnerships, Corporations”  
[http://www.census.gov/compendia/statab/2010/cats/business\\_enterprise/sole\\_proprietorships\\_partnerships\\_corporations.html](http://www.census.gov/compendia/statab/2010/cats/business_enterprise/sole_proprietorships_partnerships_corporations.html) (accessed 08.06.2013).
  7. European Commission Directorate (2009), *Final Report Of The Expert Group Overview Of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures And Existing Studies*  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf). (accessed 10.06.2014)
  8. European family business (2012) *Family Business Statistics*  
<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/publications/5/29/Family-Business-Statistics>  
<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>  
(accessed 10.10.2014)
  9. Evanson, D. (1991), “Capital Gain”, *Entrepreneur*  
<http://www.entrepreneur.com/author/david-r-evanson> (accessed 10.25.13).
  10. Fogel, M. (2003), “A More Perfect Business” *Inc.com*.  
<http://www.inc.com/magazine/20030801/familybusiness.html> (accessed 21.07.2013).
  11. Forsyth, R. (2010), “Happy Anniversary for Finance, Not Small Business - Up and Down Wall Street Daily”  
<http://online.barrons.com/article/SB126814307650358591.html> (accessed 12.07.2013).
  12. Gill, J. (2007), “Smart Questions for Your Hiring Manager” *Inc.com*  
[www.inc.com/magazine/20070201/managing-smart-questions.html](http://www.inc.com/magazine/20070201/managing-smart-questions.html) (accessed 26.10.2013).

13. Gill, J. (2007), “Smart Questions for Your Hiring Manager.” *Inc.com*,  
<http://www.inc.com/magazine/20070201/managing-smart-questions.html>. (accessed 26.10.2013)
14. Greiner Curve (2013) “Surviving the crises of growth –Strategy”  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_87.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm) (accessed 7.18.13).
15. “Three ways to grow your business an extract from marketing to win”(2013)  
<http://www.smarta.com/blog/2013/3/three-ways-to-grow-your-business-an-extract-from-marketing-to-win/> (accessed 1.8.14)
16. Hurst, E., Pugsley B., (2011), *Wild Working Paper 17041*, National Bureau Of Economic Research, Cambridge  
<http://www.nber.org/papers/w1704> (accessed 03.06.2014)
17. ”Closely held corporations” (2013) *Inc.com*  
<http://www.inc.com/encyclopedia/closely-held-corporations.html> (accessed 24.05.2014)
18. Karlgaard, R. (2007), “The Cheap Decade”, *Forbes*.  
<http://www.forbes.com/forbes/2003/0331/037.html>(accessed 05.08.2014)
19. Lawrence, C.Z.L., (1997), “Know Your Competition”, *Entrepreneur*.  
<http://www.entrepreneur.com/article/14020> (accessed 20.07.2014).
20. OECD, (2011), “High-growth enterprises rate”, in *Entrepreneurship at a Glance 2011*, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264097711-15-en> (accessed 04.05.2014)
21. OECD, IFC (2009), *Practical Guide to Corporate Governance Experiences from the Latin American Companies Circle*. OECD, Washington  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43654301.pdf>.  
(accessed 22.06.2014)
22. Olawn, E. (2013),”Three Ways to Grow Your Business”, *Aboutcom Entrepreneurs*  
<http://entrepreneurs.about.com/od/beyondstartup/a/threewaystogrow.htm>  
(accessed 08.01.2014).
23. Phillips, D.P.S. (1996), “Leaders of the Pack”, *Entrepreneur*,  
<http://www.entrepreneur.com/article/13346> (accessed 26.11.2013).
24. Pinsker R.J. (1991), “Hiring Winners”

- <http://www.ebay.com/ctg/Hiring-Winners-Richard-J-Pinsker-1991> (accessed 24.10.2013).
25. SBA.(2012),*FAQ\_Sept\_2012*  
[http://www.sba.gov/sites/default/files/FAQ\\_Sept\\_2012.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/FAQ_Sept_2012.pdf) (accessed 12.11.2013).
26. Titus, S. (2008) “Key Reasons Why Small Businesses Fail” *Commissioned by liB-Business Support Americas The Institute for Independent Business*  
[www.summitbusinesssolutions.ws](http://www.summitbusinesssolutions.ws) (accessed 01.06.2014)
27. Datz, T. (2000), “Measuring Employee Quality – Not”, *Computerworld*,  
[http://www.computerworld.com.au/article/77546/measuring\\_employee\\_quality\\_-/](http://www.computerworld.com.au/article/77546/measuring_employee_quality_-/)  
(accessed 25.10.2013).
28. U.S. Census Bureau, SUSB, CPS; International Trade Administration; Bureau of Labor Statistics, BED; Advocacy-funded research, *Small Business GDP: Update 2002- 2010*,  
[www.sba.gov/advocacy/7540/42371](http://www.sba.gov/advocacy/7540/42371).(accessed 22.05.2014)
29. Kootstra, G.J. (2004) "Exploratory Factor Analysis: Theory and Application."  
<http://www.scribd.com/doc/103738250/Exploratory-Factor-Analysis-Kootstra-04>
30. Habing, B. (2003). *Exploratory Factor Analysis*  
<http://www.stat.sc.edu/~habing/courses/530EFA.pdf> (accessed 29.07.2014).



## **ПРИЛОГ 1**

*Анкетен прашалник*



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**



**А Н К Е Т Е Н П Р А Ш А Л Н И К**

**АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА РАСТ НА**  
**МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Како главен двигател на пазарната економија, малиот бизнис генерира огромен дел од енергијата, иновациите и профитот за милиони луѓе насекаде во светот. Сепак поради симплификација на односите и поставеноста на малиот бизнис, многу често недостасува поголемо внимание на стратегиите за раст, а фокусот е насочен кон секојдневните активности.

Во рамките на истражувањето во докторската дисертација вниманието пред се е насочено кон стратегиите за раст и развој на малиот бизнис во Република Македонија. Целта е да се идентификуваат одредени насоки и препораки за деловните стратегии со кои се остварува раст и развој на малиот бизнис.

Вашето учество, преку пополнување на Анкетниот прашалник даден во прилог, ќе овозможи осознавање на постојните состојби во работењето на малите бизниси, со што тоа ќе се овозможи да се креираат корисни и практични насоки за соодветно користење на стратегиите за раст на малиот бизнис.

Податоците кои ќе добијат од истражувањето ќе бидат третирали доверливо и ќе бидат искористени исклучиво за потребите на оваа докторската дисертација.

Доколку имате дополнителни прашања Ве молам контактирајте ме.

*М-р Александра Јанеска-Илиев, асистент*

Економски факултет - Скопје

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

E-mail: [aleksandra@eccf.ukim.edu.mk](mailto:aleksandra@eccf.ukim.edu.mk)

Тел.: 02/3286-906 Моб.070-297-018

## **I ДЕЛ. ОПШТИ ПОДАТОЦИ**

Назив на претпријатието : \_\_\_\_\_

Град : \_\_\_\_\_

- 1. Колку вработени има Вашето претпријатие?**
- |       |                          |                          |                          |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| _____ | 0-9                      | 9-49                     | 50-249                   |
|       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 2. Колку години постои Вашето претпријатие?**
- |       |                          |                          |                          |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| _____ | 1-3                      | 3-5                      | 5 и повеќе               |
|       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3. Во кој сектор на стопанството е активно Вашето претпријатие?**
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| а) Производство | <input type="checkbox"/> |
| б) Услуги       | <input type="checkbox"/> |
| в) Трговија     | <input type="checkbox"/> |
| г) Градежништво | <input type="checkbox"/> |
| д) Друго _____  | <input type="checkbox"/> |
- 4. Во однос на сопственичката структура, Вашето претпријатието доминантно е:**
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| а) Домашно претпријатие  | <input type="checkbox"/> |
| б) Странско претпријатие | <input type="checkbox"/> |
- 5. Како сегашните сопственици започнале да се заложуваат во претпријатието?**
- |   |                          |
|---|--------------------------|
| а) Сами го започнале претпријатието од нула                         | <input type="checkbox"/> |
| б) Го купиле претпријатието од претходните сопственици              | <input type="checkbox"/> |
| в) Го наследиле претпријатието како сукцесори во фамилијарен бизнис | <input type="checkbox"/> |
| г) Преку купување на франшиза                                       | <input type="checkbox"/> |
| д) Друго _____  | <input type="checkbox"/> |
- 6. Кој степен на формално образование (највисокиот степен на здобиено образование) поседува личноста која го управува претпријатието??**
- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| а) Основно образование  | <input type="checkbox"/> |
| б) Средно образование   | <input type="checkbox"/> |
| в) Високо образование   | <input type="checkbox"/> |
| г) Постдипломски студии | <input type="checkbox"/> |
| д) Докторски студии     | <input type="checkbox"/> |
| ѓ) Не знам              | <input type="checkbox"/> |

**7. Со какви неформални форми на образование се здобила личноста која го управува претпријатието? (1 означува најнизок интензитет на појавата, 5 највисок интензитет на појавата.)**

- а) Обуки од пошироката област  1  2  3  4  5
- б) Обуки од соодветната област  1  2  3  4  5
- в) Здобивање со одредени сертификати и квалификации од соодветната област  1  2  3  4  5

**8. Во кои рамки се движи годишниот обрт на Вашето претпријатие во последните три години? (Означете го соодветното поле за секоја година одделно.)**

- |         | 0-€50.000                | €50.000-€2 милиони       | €2-€11 милиони           |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| а) 2011 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| б) 2012 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| в) 2013 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **II ДЕЛ. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ФИНАНСИРАЊЕТО НА МАЛИОТ БИЗНИС**

**9. Дали Вие или Вашето претпријатие сте се обиделе да обезбедите дополнителен капитал за нов деловен потфат во изминативе 5 години?**

- а) Да - проследено со успех
- б) Да - проследено со неуспех
- в) Не

**10. Кои се основните финансиски инструменти кои Вашето претпријатие ги користи или има план да ги користи за финансирање на своите активности?**

- а) Кредити од банки (бизнис кредит, хипотекарен кредит, кредитна линија)
- б) Задршка на добивката (од претходни или други бизнис активности)
- в) Заем од пријатели или роднини на основачот
- г) Заем од индивидуи кои не се поврзани со основачот (бизнис ангели)
- д) Ризичен капитал (venture capital)
- е) Друго \_\_\_\_\_

### **III ДЕЛ. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО РАСТОТ НА МАЛИОТ БИЗНИС**

**11. Во која фаза на организацискиот раст се наоѓа Вашето претпријатие?**

- а) *Почетна фаза на развојот на малиот бизнис* - Првичната фаза на започнување на деловните активности, најчесто трае од 6 месеци до 3 години,
- б) *Преживување на малиот бизнис* (опстанок) - Стабилизирање на растот на организацијата, зголемена продажба и комплексност во оваа фаза се поставуваат основите за раниот успех,
- в) *Фаза на успех на малиот бизнис* - Фокусот е насочен кон остварување профит, компанијата остварува добро економско здравје, се намалува финансиската изложеност на сопственикот,
- г) *Фаза на полет* - Планирана експанзија за зголемување на пазарниот удел, остварениот обрт и профит, раст на капиталот на бизнисот,
- д) *Ресурсна зрелост* - Остварениот раст почнува да забавува, поголемо внимание се поветува кон ефикасното менаџирање на производите и услугите, а не толку кон проширување на активностите,
- е) *Не знам.*



**12. Според Вашето мислење, во која фаза од развојот претпријатијата имаат најголема потреба од надворешна финансиска поддршка?**

- а) Почетна фаза на развојот на малиот бизнис
- б) Преживување на малиот бизнис (опстанок)
- в) Фаза на успех на малиот бизнис
- г) Фаза на полет
- д) Ресурсна зрелост
- ѓ) Не знам

**13. Оценете го растот во Вашето претпријатие во последните три години во однос на следниве параметри (Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 означува највисок интензитет на појавата.)**

- а) Раст на приходите  1  2  3  4  5
- б) Раст на пазарното учество  1  2  3  4  5
- в) Раст на произведените производи и услуги  1  2  3  4  5
- г) Раст на производниот/услужниот капацитет  1  2  3  4  5
- д) Проширување на производното/услужното портфолио  1  2  3  4  5
- ѓ) Зголемување на бројот на вработените  1  2  3  4  5

**14. Кои од наведените екстерни ограничувања имаат најголемо влијание врз растот на Вашето претпријатие? (Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата додека 5 означува највисок интензитет на појавата.)**

- а) Недостиг на вработени  1  2  3  4  5
- б) Флуктуации во побарувачката на производите или услугите кои ги нуди бизнисот  1  2  3  4  5
- в) Финансирање  1  2  3  4  5
- г) Законски регулативи  1  2  3  4  5
- д) Политичката ситуација во земјата  1  2  3  4  5
- е) Зголемување на цените на сировините  1  2  3  4  5
- ж) Зголемување на конкуренцијата  1  2  3  4  5

**15. Наведете кои од наведените интерни ограничувања најголемо влијание врз растот на Вашето претпријатие? (Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата додека 5 највисок интензитет на појавата)**

- а) Менаџирање на нивото на задолжување  1  2  3  4  5
- б) Одржување на соодветно ниво на готовински текови  1  2  3  4  5

- в) Недостаток на надгледување на оперативните активности со цел да се направат подобрувања  1  2  3  4  5
- г) Недостаток на планирање и контрола  1  2  3  4  5
- д) Премногу посветување време на секојдневните активности  1  2  3  4  5
- е) Регрутација и задржување на вработените  1  2  3  4  5

**16. На кој начин Вашето претпријатие остварува конкурентност на пазарот?**

- а) Водство во трошоците на целиот пазар
- б) Водство во диференцирање на целиот пазар
- в) Фокус кон одредена група потрошувачи преку водство во трошоци
- г) Фокусот кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или услугите
- д) Друго \_\_\_\_\_

**17. Која од наведените стратегии за раст е најважна за вашето претпријатие?**

- а) Проширување на постојниот пазар
- б) Развој на нови пазари
- в) Развој на нови производи на пазарот
- г) Диверзификација во дејност или надвор од дејноста во кои дејствува претпријатието
- д) Модернизација
- е) Аквизиција и купување на делови на постојни претпријатија
- ж) Друго \_\_\_\_\_

**18. Споредено со 3 до 5 години наназад, како би го оцениле вкупното знаење во претпријатието?**

**(1 означува најниско ниво на појавата 5 највисоко ниво на појавата)**

- а) Стекнати се основни вештини и способности за создавање на одреден производ или услуга  1  2  3  4  5
- б) Стекнати се посебни вештини и способности за создавање на одреден производ или услуга  1  2  3  4  5
- в) Стекнати се уникатни вештини и компетенции за создавање на одреден производ/услуга кои не ги поседува конкуренцијата  1  2  3  4  5

**IV ДЕЛ. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ПЛАНИРАЊЕТО**

**19. Оценета ја планската активност во Вашето претпријатие (Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата додека 5 означува највисок интензитет на појавата.)**

- |  |                         |                         |                         |                         |                         |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| а) Не постои формално планирање          | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| б) Постои несеопфатно формално планирање | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| в) Постои формално оперативно планирање  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| г) Постои формално стратегиско планирање | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |

**Доколку постои формално стратегиско планирање во Вашето претпријатие, одговорете на следниве прашања:**

**20. Колку често стратегиските планови (плановите за развој) се ревидираат во Вашиот бизнис?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| а) Често                                  | <input type="checkbox"/> |
| б) Месечно                                | <input type="checkbox"/> |
| в) Квартално                              | <input type="checkbox"/> |
| г) Еднаш годишно                          | <input type="checkbox"/> |
| д) После големи настани во претпријатието | <input type="checkbox"/> |
| е) Ретко                                  | <input type="checkbox"/> |
| ж) Никогаш                                | <input type="checkbox"/> |

**21. Кои од наведените елементи најинтензивно се содржани во планот за развој на Вашето претпријатие? (Означете го интензитетот на појавата, при што 1 означува елементи кои со најмал интензитет се појавуваат во рамките на стратегискиот план додека 5 означува највисок интензитет на појавата.)**

- |   |                         |                         |                         |                         |                         |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| а) Визија и мисија  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| б) Цели поврзани со развојот на претпријатието            | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| в) Стратегии и тактики                                    | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| г) Анализа на пазарните можности                          | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| д) Клучни фактори за успех                                | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| е) Оценување на успешноста на спроведување на стратегиите | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| ж) Ревидирање на стратегискиот план                       | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| з) Друго _____  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |

**22. Обележете кои од наведените техники за планирање најмногу се користат во рамките на Вашето претпријатие? (Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата додека 5 највисок интензитет на појавата)**

- |                                     |                         |                         |                         |                         |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| а) Визија                           | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| б) Мисија                           | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| в) Бизнис план                      | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| г) Сесии во однос на стратегијата   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| д) Balanced Scorecard               | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| е) SWOT анализа                     | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| ж) Анализа на веригата на вредности | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| з) PEST анализа                     | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| и) Cost benefit analysis            | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| к) Breakeven analysis               | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |

- |                                     |                       |   |                       |   |                       |   |                       |   |                       |   |
|-------------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| л) Сценарио анализа                 | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| м) Анализа на индустријата          | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| н) Анализа на пазарот               | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| о) Анализа на ресурси и способности | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| п) Финансиска анализа               | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| р) Други _____                      | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |

#### **V ДЕЛ. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС**

Доколку сметате дека Вашето претпријатие се вбројува во фамилијарните бизниси, одговорете ги следниве прашања:

#### **23. Колку години постои Вашиот фамилијарен бизнис ?**

\_\_\_\_\_

#### **24. Кои се вашите размислувања во однос на најсоодветните сукцесори во рамките на фамилијарниот бизнис?**

- а) Син/ќерка
- б) Пошироко семејство
- в) Професионален менаџмент

#### **25. Како влијаат фамилијарните конфликти во работењето на фамилијарниот бизнис? (Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 означува највисок интензитет на појавата)**

- |  |                       |   |                       |   |                       |   |                       |   |                       |   |
|--|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| а) Позитивно влијаат врз работата на фамилијарниот бизнис              | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| б) Позитивно влијаат врз членовите на фамилијата                       | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |
| в) Позитивно влијаат врз односите помеѓу вработените во претпријатието | <input type="radio"/> | 1 | <input type="radio"/> | 2 | <input type="radio"/> | 3 | <input type="radio"/> | 4 | <input type="radio"/> | 5 |

#### **26. Како се донесуваат одлуките во рамките на фамилијарниот бизнис?**

- а) Индивидуално од страна на сопственикот,
- б) Индивидуално од страна на сопственикот но, со учество од други членови на фамилијата,
- в) Индивидуално од страна на сопственикот но, со учество на преостанатите членови на менаџерскиот тим,
- г) Индивидуално од страна на сопственикот но, со учество на надворешни професионални консултанти,
- д) Одлуките се донесуваат од страна на фамилијарниот совет,
- е) Одлуките се донесуваат од страна на одборот на директори

**Ви благодарам за Вашиот придонес и одвоеното време.**



## **ПРИЛОГ 2**

*ОПИС НА КОДИРАНИ ВРЕДНОСТИ И НАЧИН НА ПРЕСМЕТКА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД ПРАШАЛНИКОТ*

**Табела 1** *Опис на кодираните вредности во однос на начинот на пресметка на податоците во Прашалникот*

<b>Прашање</b>	<b>Коди-рана вредност</b>	<b>Опис на кодот</b>
<b>Колку вработени има Вашето претпријатие?</b>		Континуирана променлива(се внесува бројот на вработени)
<b>Колку години постои Вашето претпријатие?</b>		Континуирана променлива(се внесува бројот на години)
<b>Во кој сектор на стопанството е активно Вашето претпријатие?</b>	1 2 3 4 5	Категоричка променлива Производство Услуги Трговија Градежништво Друго
<b>Во однос на сопственичката структура, Вашето претпријатието доминантно е:</b>	1 2	Категоричка променлива Домашно претпријатие Странско претпријатие
<b>Како сегашните сопственици започнале да се заложуваат во претпријатието?</b>	1 2 3 4 5	Категоричка променлива Сами го започнале претпријатието од нула Го купиле претпријатието од претходните сопственици Го наследиле претпријатието како сукцесори во фамилијарен бизнис Преку купување на франшиза
<b>Кој степен на формално образование (највисокиот степен на здобиено образование) поседува личноста која го управува претпријатието?</b>	1 2 3 4 5 6	Категоричка променлива Основно образование Средно образование Високо образование Постдипломски студии Докторски студии Не знам
<b>Во кои рамки се движи годишниот обрт на Вашето претпријатие во последните три години?</b>	1 2 3	Категоричка променлива 0-50.000 € 50.000 € - 2 милиони € 2 € - 11 милиони €
<b>Дали Вие или Вашето претпријатие сте се обиделе да обезбедите дополнителен капитал за нов деловен потфат во изминативе 5 години?</b>	1 2 3	Категоричка променлива Да - проследено со успех Да - проследено со неуспех Не

<p><b>Кои се основните финансиски инструменти кои Вашето претпријатие ги користи или има план да ги користи за финансирање на своите активности?</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p>	<p>Категоричка променлива Кредити од банки (бизнис кредит, хипотекарен кредит, кредитна линија) Задршка на добивката (од претходни или други бизнис активности) Заем од пријатели или роднини на основачот Заем од индивидуи кои не се поврзани со основачот (бизнис ангели) Ризичен капитал (venture capital) Друго</p>
<p><b>Во која фаза на организацискиот раст се наоѓа Вашето претпријатие?</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p>	<p>Категоричка променлива Почетна фаза на развојот на малиот бизнис Преживување на малиот бизнис (опстанок) Фаза на успех на малиот бизнис Фаза на полет Ресурсна зрелост Не знам</p>
<p><b>Според Ваше мислење, во која фаза од развојот претпријатијата имаат најголема потреба од надворешна финансиска поддршка?</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p>	<p>Категоричка променлива Почетна фаза на развојот на малиот бизнис Преживување на малиот бизнис (опстанок) Фаза на успех на малиот бизнис Фаза на полет Ресурсна зрелост Не знам</p>
<p><b>Оценете го растот во Вашето претпријатие во последните три години во однос на следниве параметри)</b></p>		<p>Континуирана променлива (се пресметува просечна вредност на вредностите доделени на различните аспекти на растот за последните 3 години на Ликертова скала од 1-5, кои го изразуваат степенот на растот во однос на различните аспекти).</p>
<p><b>Кои од наведените екстерни ограничувања имаат најголемо влијание врз растот на Вашето претпријатие?</b></p>		<p>Континуирана променлива (се пресметува просечна вредност на вредностите доделени на различните екстерни ограничувања на растот на Ликертова скала од 1-5, кои го изразуваат степенот на растот во однос на различните аспекти).</p>
<p><b>Кои од наведените интерни ограничувања имаат најголемо влијание врз растот на Вашето претпријатие?</b></p>		<p>Континуирана променлива (се пресметува просечна вредност на вредностите доделени на различните интерни ограничувања на растот на Ликертова скала од 1-5, кои го изразуваат степенот на растот во однос на различните аспекти).</p>



<p><b>На кој начин Вашето претпријатие остварува конкурентност на пазарот?</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8</p>	<p>Категоричка променлива Водство во трошоците на целиот пазар Водство во диференцирање на целиот пазар Фокус кон одредена група потрошувачи преку водство во трошоци Трошоци и диференцијација Фокусот кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или услугите. Друго Диференцијација и трошоци Хибридна</p>
<p><b>Која од наведените стратегии за раст е најважна за Вашето претпријатие?</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8</p>	<p>Категоричка променлива Проширување на постојниот пазар Развој на нови пазари Развој на нови производи на пазарот Диверзификација во дејност или надвор од дејноста во која дејствува претпријатието Модернизација Аквизиција и купување на делови на постојните претпријатија Друго Повеќе од три стратегии</p>
<p><b>Споредено со 3 до 5 години наназад, како би го оцениле вкупното знаење во претпријатието?</b></p>		<p>Континуирана променлива(се пресметува просечна вредност на вредностите доделени на различните вештини и способности на Ликертова скала од 1-5, кои го изразуваат вкупното знаење во последните 3 до 5 години)</p>
<p><b>Оценета ја планската активност во Вашето претпријатието</b></p>		<p>Континуирана променлива(се пресметува просечна вредност на вредностите доделени на различниот степен на примена на планирањето Ликертова скала од 1-5. кои ја изразуваат планската активност)</p>
<p><b>Колку често стратегиските планови (плановите за развој) се ревидираат во Вашиот бизнис?</b></p>		<p>Категоричка променлива Често Месечно Квартално Еднаш годишно После големи настани во претпријатието Ретко Никогаш</p>



<b>Кои од наведените елементи најинтензивно се содржани во планот за развој на Вашето претпријатие?</b>		Континуирана променлива (се пресметува просечна вредност од вредностите со кои се изразува степенот на примена на најприменуваните елементи содржани во планот за развој Ликертова скала од 1-5 кои ја изразуваат планската активност)
<b>Обележете кои од наведените техники за планирање најмногу се користат во рамките на Вашето претпријатие?</b>		Континуирана променлива (се пресметува просечна вредност од вредностите со кои се изразува степенот на примена на техниките за планирање Ликертова скала од 1-5, кои ја изразуваат планската активност.)
<b>Колку години постои Вашиот фамилијарен бизнис?</b>		Континуирана променлива(се внесува бројот на години)
<b>Кои се вашите размислувања во однос на најсоодветните сукцесори во рамките на фамилијарниот бизнис?</b>	1 2 3	Категоричка променлива Син/Керка Пошироко семејство Професионален менаџмент
<b>Како влијаат фамилијарните конфликти во работењето на фамилијарниот бизнис?</b>		Континуирана променлива(се пресметува просечна вредност од вредностите со кои се изразува степенот на до кој влијаат конфликтите на Ликертова скала од 1-5 кои ја изразуваат планската активност)
<b>Како се донесуваат одлуките во рамките на фамилијарниот бизнис?</b>	1 2 3 4 5 6	Категоричка променлива Индивидуално од страна на сопственикот Индивидуално од страна на сопственикот но, со учество од други членови на фамилијата Индивидуално од страна на сопственикот но, со учество на останатите членови на менаџерскиот тим Индивидуално од страна на сопственикот но, со учество на надворешни професионални консултанти Одлуките се донесуваат од страна на фамилијарниот совет Одлуките се донесуваат од страна на одборот на директори



## **ПРИЛОГ 3**

*РЕЗУЛТАТИ ОД КВАЛИТАТИВНАТА АНАЛИЗА*

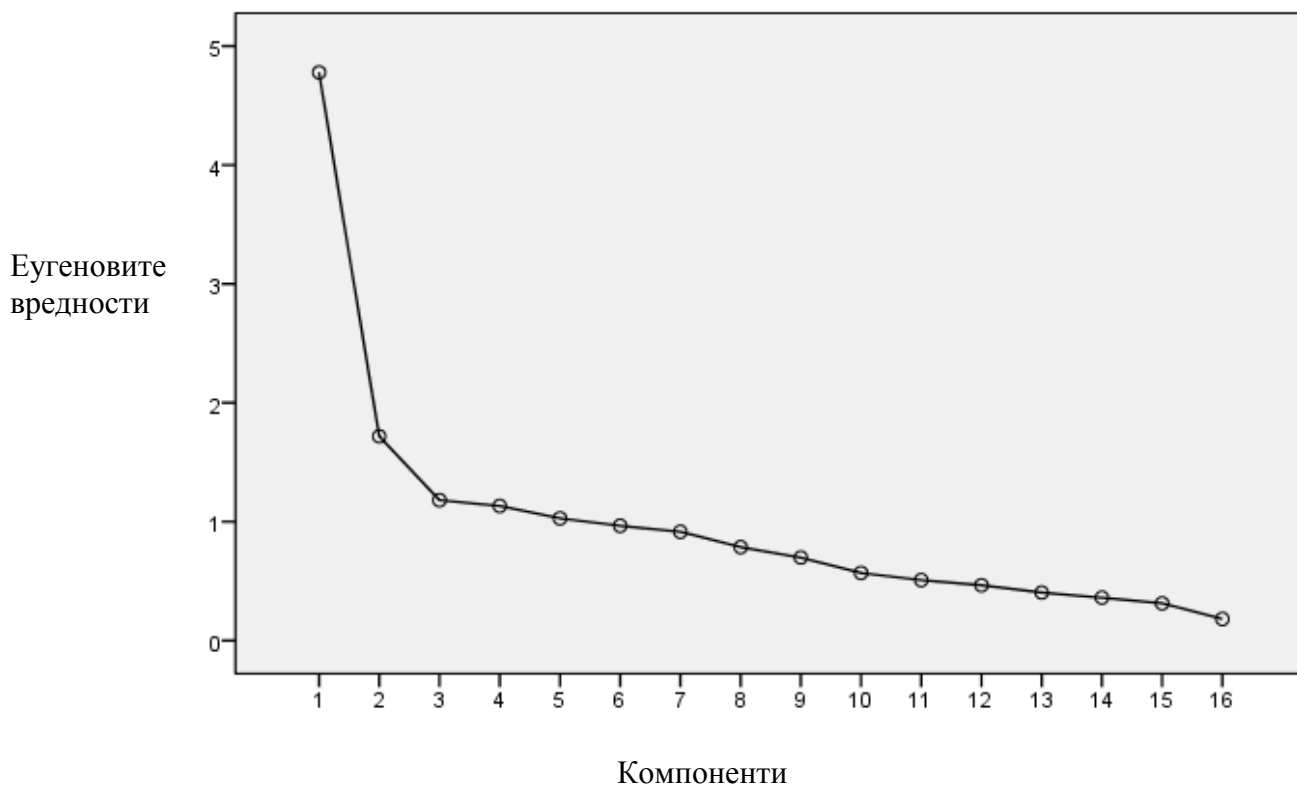
Табела 2. Табела на корелации

	Број Вработени	Години	Сектор	Сопственост	Неформално Образование,	Фаза	Екстерни Ограничувања	Интерни Ограничувања	Генерички стратегии	Стратегии за раст	Знаење	Планирање	Ревидирање на стратегиското планирање	План за развој	Техники за планирање	Раст
Број Вработени	1,000	,354	-,183	,000	,074	,287	,050	,070	,028	,034	,041	,041	-,126	,12 2	,194	,174
Години	,354	1,000	-,153	-,018	,115	,389	,069	,079	,066	,035	,096	,027	,010	,08 6	,120	,053
Сектор	-,183	-,153	1,000	,061	-,121	-,053	-,095	-,046	-,069	-,156	-,096	,025	,155	- ,07 3	-,047	-,060
Сопственост	,000	-,018	,061	1,000	,170	,069	,038	,087	-,010	,070	,178	,119	-,046	,10 0	,148	,001
Неформално Образов,	,074	,115	-,121	,170	1,000	,058	,268	,337	,212	,076	,545	,447	-,191	,51 9	,539	,511
Фаза	,287	,389	-,053	,069	,058	1,000	,039	,007	,113	,045	,151	,003	-,041	,06 5	,078	,005
Екстерни Ограничувања	,050	,069	-,095	,038	,268	,039	1,000	,613	,182	,170	,350	,272	-,191	,42 8	,408	,359

Деловни стратегии за развој на малите бизниси

Интерни Ограничувања	,070	,079	-,046	,087	,337	,007	,613	1,000	,183	,129	,347	,359	-,166	,39 9	,423	,437
Генерички стратегии	,028	,066	-,069	-,010	,212	,113	,182	,183	1,000	,163	,292	,077	-,057	,25 6	,227	,135
Страт,за раст	,034	,035	-,156	,070	,076	,045	,170	,129	,163	1,000	,185	,119	,029	,20 3	,244	,106
Знаење	,041	,096	-,096	,178	,545	,151	,350	,347	,292	,185	1,000	,501	-,234	,66 5	,612	,451
Планирање	,041	,027	,025	,119	,447	,003	,272	,359	,077	,119	,501	1,000	-,210	,57 7	,656	,511
Ревидирање на страт,план-	-,126	,010	,155	-,046	-,191	-,041	-,191	-,166	-,057	,029	-,234	-,210	1,000	- 30 1	-,286	-,205
План за развој	,122	,086	-,073	,100	,519	,065	,428	,399	,256	,203	,665	,577	-,301	1,0 00	,789	,599
Техники за планирање	,194	,120	-,047	,148	,539	,078	,408	,423	,227	,244	,612	,656	-,286	,78 9	1,000	,567
Раст	,174	,053	-,060	,001	,511	,005	,359	,437	,135	,106	,451	,511	-,205	,59 9	,567	1,000

**Слика 1. Графички приказ на факторската анализа**





## ПРИЛОГ 3

*ТАБЕЛИ СО КОДИРАНИ И ПРЕСМЕТАНИ ВРЕДНОСТИ  
ЗА ПОДАТОЦИТЕ ОД ПРАШАЛНИКОТ*

Табела 1. Кодирани вредности на податоците од Прашалникот

Ред. бр	Број вработени	Години	Сектор	Сопственост	Неформално образование	Фаза	Раст	Екстерни ограничувања	Интерни ограничувања	Генерички стратегии	Стратегии за раст	Знаење	Планирање	Ревидирање на стратегиското планирање	План за развој	Техники за планирање
1	2	5	3	1	1,67	2	3,17	2,71	2,33	4	1	4	1,75	6	3,29	2
2	2	4	2	1	3,67	2	2,33	2,57	3,33	3	1	3,67	3,25	4	2,29	2,06
3	15	1	2	1	3,67	3	2,67	2,29	2,83	3	3	4,67	2,75	1	3,57	2,69
4	15	7	4	1	1	2	3	2,14	1	3	1	4,33	1	4	2,71	2,44
5	2	1	2	1	5	5	3,33	3	4,83	4	5	5	3	2	4,43	3,5
6	5	11	2	1	5	3	4,67	2,14	1,5	2	2	4,33	4	3	4,86	4
7	5	12	3	1	3	3	3,33	2	2,67	1	1	4	3,25	1	3,29	3,19
8	9	7	2	1	3,33	3	3,67	2,57	2,17	1	1	3,67	2,75	1	3,86	3,06
9	4	18	2	1	4,67	2	1,5	1,14	3	3	4	2,33	1,5	3	2,57	2,19
10	3	20	3	1	3	3	3	2,71	3	1	1	4,33	2,5	4	4	2,5
11	16	14	2	2	5	3	4	3	3	2	8	5	3	3	5	4,5
12	30	8	2	1	4,33	3	4,67	2,71	3,33	4	2	4,33	3	3	3,71	3,63
13	8	23	2	1	3,67	3	3,83	2,71	3,67	3	2	4	1,75	5	2,71	1,69
14	20	8	4	2	5	2	3	2,29	2,5	4	2	4,67	3,75	3	5	4,56
15	5	25	2	1	3	5	3,67	2,86	3,17	7	1	5	2	7	4,29	2,94
16	29	21	1	1	3,67	3	3,5	2	2,67	4	2	4,67	2,75	1	4	3,81
17	5	15	3	1	3,33	5	1,83	2,71	2,5	4	1	2,33	1,75	6	2,57	2
18	1	1	1	1	3,67	1	3,17	3,43	3,33	2	3	3,33	3	3	3,29	2,44
19	3	2	2	1	1	2	1,67	2,57	2	4	1	4	2,5	1	2,29	1,94
20	10	22	3	1	2,67	3	2,33	2,43	2,83	3	1	3,33	2,5	2	4,43	2,31
21	20	3	2	1	3,67	3	1,83	2,43	2,5	3	1	3	2,5	5	1,86	1,56
22	5	23	1	1	5	3	3	4,29	2,5	3	8	5	2,75	1	5	4,13

23	25	15	2	1	4,67	3	4,33	1,29	2,67	4	3	4	3	4	4,29	4
24	5	1	2	1	5	1	4	3,43	4,17	3	2	4,67	3	2	5	2,5
25	23	25	4	1	4,67	3	4	1,86	2,83	2	4	4	3,75	3	3,86	4,44
26	6	7	2	1	5	3	3	2,57	2,83	2	1	4	2,75	3	3,43	2,81
27	22	24	4	1	1	6	3	3,29	2,83	4	1	3	2,75	3	3	3,19
28	7	10	2	2	5	3	3,17	2,86	3,33	3	3	5	2,5	1	3,86	3,25
29	9	4	2	1	4,33	3	3,5	2,71	3,33	4	3	4	3,5	4	4,86	3,88
30	8	8	1	1	2	5	3	1,14	1,67	4	3	2,33	1,75	4	2,29	1,75
31	3	3	3	2	3,33	3	3,83	3,29	4	4	3	4,33	3,25	3	3,57	2,44
32	15	21	1	1	5	5	2,67	1,86	3,17	4	3	3,67	3,75	3	4,43	4,13
33	7	25	1	1	5	5	2,5	2,71	2,83	4	3	5	2	2	3,57	2,25
34	6	7	2	1	5	3	3,5	2,71	3,17	4	2	5	2,5	4	3,57	3,69
35	9	2	2	1	2,67	3	4,17	2,57	1,17	5	4	4,67	3	1	4,43	4,5
36	35	8	2	2	4	6	3,5	1,71	2,17	4	5	3,67	3,25	1	2,43	2,69
37	62	7	1	1	3	3	3	2,86	3,33	4	5	3,67	2,25	5	2,57	3
38	13	15	1	1	3,67	3	3,67	3	2,67	2	3	4,33	2,5	3	3,43	3,25
39	3	12	3	1	4	2	3,67	2,86	2,5	4	1	4	3,5	5	3,57	3,25
40	80	5	2	1	4,33	2	4,33	3	4	3	2	4	2,5	3	4	3,25
41	2	2	1	1	4,67	1	4	1,57	2	6	2	4	4	3	4,14	3,06
42	22	11	3	1	5	5	3,83	2,57	2,33	4	2	2	3,5	2	3,14	1,25
43	2	4	2	1	3,33	3	4,33	1,57	1,67	4	5	4,67	3,5	5	4,86	3,75
44	9	10	2	1	2,33	3	3	2	2,5	2	1	4,33	3,25	3	3,71	3,75
45	2	4	2	1	2,67	3	3,33	1,43	3,17	4	1	4	4	2	4,14	3,75
46	2	5	2	1	2,67	3	3	2,29	2,83	4	4	4	2,75	3	3	2,19
47	25	12	4	1	1,67	5	3,33	2,57	3	1	1	3,33	2,25	2	2,43	2,19
48	10	8	3	1	1	5	3,17	2,14	2	1	1	3	3	1	1,86	2,25
49	2	3	2	1	3	3	1,83	2,86	1,5	1	5	3,67	2,25	6	2	2,06
50	24	21	1	1	3,67	5	3,5	3,43	2,67	4	2	4	3,25	3	3,71	3,19
51	5	19	3	1	3	2	1,67	2,14	2,33	4	3	3	2	7	2	2,5
52	3	18	2	1	2	2	1,17	0,86	1,33	3	3	2	1,75	3	1,29	1,13
53	3	5	2	1	2,33	5	1,67	1,43	1,5	4	5	2,33	2	4	1,14	1,44
54	25	10	1	1	2	6	1,5	1,43	1,5	2	2	1,67	1,5	3	1,43	1,19
55	30	14	2	1	1	5	1	0,86	1	4	1	1	1	3	1	1
56	5	4	2	1	3,67	1	3,5	3,43	3,5	4	8	5	4	2	4,29	3,81
57	6	18	2	1	5	3	4	1,86	1,67	1	5	5	3	6	3	3,13
58	25	16	2	2	5	5	2	1,71	2,33	2	1	5	2,5	3	4,14	2,31
59	3	13	2	1	2,33	5	1	2,29	1,5	3	3	4	2,25	6	1,71	2,19



60	29	14	1	1	4	3	3,5	2,14	2,17	4	5	3,67	3,25	4	3,29	2,69
61	23	16	1	1	4	3	4,17	3	4	3	1	4,67	3,5	5	4	3,75
62	4	5	2	1	4	3	4,5	2,86	3,33	1	2	2,67	3	1	4,43	3,13
63	2	5	2	1	4,67	1	2,33	3,29	3,33	6	1	3,67	2,75	3	2,57	3,5
64	7	4	3	1	3	2	4,67	2,57	3,5	2	8	3	3	3	3,71	3,13
65	7	10	3	1	4	3	3,83	2,57	3	7	3	4	3,5	3	3,43	3,31
66	1	8	2	1	3	6	2,67	3,14	1,33	4	1	5	2	1	5	2,31
67	13	14	3	1	3	3	3,33	2,29	2,67	2	1	4	3,25	5	2,86	3
68	25	40	1	1	4,67	2	3,5	2,43	2,83	3	2	3,67	2,5	3	3,14	2,94
69	10	5	2	1	5	3	4,17	2,29	3,33	4	1	5	3,5	1	3,71	3,25
70	56	23	1	1	3	3	3,33	3,14	3,5	3	2	3	3,75	5	4	3,81
71	4	15	2	1	3,67	3	3,83	2,86	3	3	1	5	3	1	4,86	3,63
72	17	15	1	1	1	3	4,33	1,71	2,83	4	8	3,67	3,5	5	3,29	4
73	23	25	2	1	5	3	3,17	1,86	2,17	4	1	4	2,5	2	5	4,31
74	15	18	1	1	3	3	3,5	2,86	1,67	3	5	3,67	3	4	2,71	2,69
75	30	14	2	1	5	5	4	2,86	2	3	5	5	4	3	4,71	4
76	25	15	2	1	5	3	3,5	3,57	3,83	4	2	4	3	4	3	3
77	4	6	2	1	5	3	4	3,14	3,5	4	1	5	4	1	4,71	4
78	9	11	2	1	3,67	3	4	1,86	1,83	3	5	4	5	4	5	3,44
79	2	13	2	1	2,33	3	3,5	2,14	3,83	4	2	5	2,5	3	4,14	2,94
80	26	8	3	1	1	4	3,17	2,29	1	3	5	4	2,5	6	4	2,94
81	7	15	3	1	1,33	3	1,67	2,86	2,17	4	8	3,33	1,5	6	5	2,5
82	42	23	1	1	2	6	2,83	3,86	3,33	3	8	3,33	2,25	3	3,14	3
83	7	11	2	1	5	6	4	1,71	2,17	1	2	5	3,75	1	5	4,38
84	11	3	2	1	4,33	3	3,5	2,57	3	2	4	4,67	3,75	5	4,29	3,13
85	1	21	2	1	4,67	3	4	2	1,33	4	1	3,67	3,75	4	3,57	3,19
86	4	3	2	1	5	1	4,5	2,29	2,33	2	4	4	4,5	4	3,86	3,63
87	1	16	1	1	3	6	1	2,14	2,33	1	2	4,33	3	4	2,29	1,81
88	17	20	1	1	3,67	3	4,67	3,29	3,67	6	5	4	3,25	3	4,43	2,75
89	14	12	2	1	4	5	2,67	2,43	1,67	1	1	4	2,5	3	3,14	2,81
90	24	13	3	1	3,33	1	2,67	2,71	3,5	3	1	3	2,75	1	2,57	2,25
91	3	15	1	1	3,67	2	1,67	2,14	2,83	4	3	4	1,5	4	2,43	2,25
92	11	20	1	1	2,33	5	2,5	1,71	2,33	4	5	3,67	3	4	3,14	1,5
93	6	20	2	1	3,67	3	2,67	1,86	3	5	1	2	2,25	5	1,43	1,31
94	21	7	3	1	2,33	2	1,67	1,71	1,67	6	2	2	1,75	5	4	2,38
95	4	15	1	1	3,33	3	3,33	3,29	3	1	1	4,67	2,25	2	2,57	2,06
96	5	10	2	1	2	2	2	3,29	3,83	5	5	4,67	1,5	1	4,71	2,44

97	9	22	1	1	3,33	2	2,67	2,29	2,33	4	5	3	3,25	4	3,43	2,13
98	14	2	1	1	1,33	1	1,5	1,86	2,17	1	5	2	1,5	6	1,86	1,63
99	17	14	1	1	2	3	3	2,86	4,17	3	5	4	2	3	2,86	2,38
100	24	11	1	1	3	2	1,83	2,43	3	1	8	3,67	2,5	4	3	2,25
101	12	22	1	1	2,33	2	2,33	2,86	3,67	3	2	4	4	5	2,43	2,13
102	2	9	2	1	3,67	2	2,83	1,57	2,33	3	3	4,67	1,75	1	1,43	1,38
103	10	20	1	1	2,67	3	1,83	2,57	3,67	2	1	4	2	3	3,71	2,5
104	30	16	1	1	3	3	1,33	2	2,33	3	8	2,33	3	1	1,57	2,25
105	65	66	1	1	3,33	5	4,33	3,14	3,33	1	2	3	2,5	2	3,43	3,5
106	2	5	2	1	3,67	3	3,67	1,29	2,33	4	2	5	5	3	4,14	4,38
107	1	10	2	1	2,33	3	1,5	1,29	1,5	4	1	2,33	1,75	3	1,43	1,19
108	7	24	2	1	2,33	2	1,5	1,29	2,17	3	1	2	1,75	2	1,43	1,19
109	15	22	2	1	2	3	4	3,29	2,83	4	1	2,33	1,75	2	4	1,5
110	13	15	3	1	5	3	3,33	2,86	4,33	4	8	5	2	3	5	3,75
111	1	15	2	1	2	2	1,5	1,29	1,5	1	2	2	1,75	1	1,57	1,19
112	10	21	3	1	2	3	3,33	1,86	2	3	1	2,67	2,75	4	3,43	2,88
113	3	20	3	1	5	3	3	2,57	3	4	1	3	3	1	3	3
114	25	24	2	1	4,33	6	1,67	1,57	2,17	4	2	3	2,5	4	2,71	2,44
115	15	17	3	1	2	3	2,17	2,57	3	3	1	3	1,75	6	2,43	2,38
116	8	16	2	2	5	5	3,5	2,86	3,67	4	2	4	2	3	3,57	3,44
117	6	3	2	1	2,33	1	1,67	0,86	1,5	3	5	1	2	6	1,57	1,25
118	8	10	2	1	2,33	3	1,67	0,86	1,67	2	2	2,33	2	4	1,57	1,25
119	5	4	3	1	2,33	2	1,67	1,43	1,67	3	3	2,33	2	6	1,57	1,25
120	5	9	2	1	2,33	3	1,67	0,86	1,67	1	2	2,33	2	4	1,57	1,25
121	14	9	2	1	4	3	3	2,29	3	4	2	5	3	5	4,43	3,44
122	10	30	3	1	4,33	3	4,83	2,57	4,5	4	3	4,33	3	3	4,29	3,56
123	2	1	2	1	3,67	1	3,33	1,71	3	3	8	4,33	3	4	3	3,25
124	3	0	1	1	4	1	2,83	1,71	2,17	4	2	4,33	3	3	4,14	4
125	3	2	3	1	3	2	3	3,14	3,17	1	2	2,33	2,5	4	2,71	3,19
126	1	1	1	1	3,33	1	3,33	3,14	1,83	4	2	3,67	2,25	1	3,86	3,13
127	7	7	2	2	4,33	3	3,33	2,57	2,17	3	8	4,33	3,75	5	3,86	3,31
128	16	14	2	1	3,33	3	2,33	2,14	2,5	3	5	3	2,5	3	2,86	2,19
129	36	20	2	2	4	5	2,67	2,57	3	6	2	5	3,75	2	3,57	3,69
130	12	21	2	1	4,33	3	3,67	2,14	3,33	4	5	4	3	3	3,43	3,44
131	30	24	1	1	5	5	2,33	3	3,17	1	2	3	1,5	3	3,57	2,81
132	13	15	2	1	3,67	5	3,33	1,29	1,83	4	3	4	4,5	3	4,29	3,19
133	50	30	1	1	5	5	3,67	3,29	4,17	4	2	4	3,75	2	4,29	4,25

134	2	6	2	2	4	3	2,83	2,57	3	3	1	3	2,75	5	3	3
135	12	14	1	1	4,33	3	2,83	1,71	1,33	3	2	5	3,25	4	3,29	2,13
136	14	3	3	1	4,33	2	3,83	3	3,83	3	3	4,33	3,5	3	4	3,69
137	8	2	3	1	2,33	1	1,67	0,86	1,67	2	2	2	2	6	1,57	1,25
138	6	2	2	1	2,33	1	1,67	1,43	1,5	1	1	2,33	2	3	1,57	1,25
139	7	20	3	2	4,67	3	3,17	1	1,67	3	3	5	2,5	7	2,29	2,56
140	5	10	3	1	2,33	1	2,83	1,71	1,67	1	3	3	2,75	1	2	1,13
141	5	3	3	1	4	3	3,5	2,57	3,33	3	1	4,67	4,25	1	3,57	3,75
142	4	3	2	1	2,33	2	1,67	1,43	1	1	1	2,33	2	6	1,57	1,25
143	3	15	3	1	3	6	2,67	3	3	4	3	4,33	3,5	4	3,14	2,25
144	7	14	1	1	2,33	3	1,67	1,43	1,67	2	3	2,33	2	6	1,57	1,25
145	5	6	3	1	2,33	3	1,67	1,43	1,67	1	1	2,33	2	6	1,57	1,25
146	25	13	1	1	3,67	3	3,83	1,71	3,17	4	5	5	2,5	1	4,14	4,44
147	4	2	2	1	2,33	1	1,67	0,86	1,67	2	1	2,33	2	6	1,57	1,25
148	20	3	4	1	2,33	1	1,67	1,43	1	4	2	2,33	2	3	1,57	1,25
149	7	14	3	1	2,33	3	1,67	1,43	1,67	1	1	2,33	2	6	1,57	1,25
150	4	3	2	1	2,33	1	1,5	1,43	1,5	1	1	2,33	2	6	1,57	1,25
151	20	10	2	1	2,33	5	1,67	1,43	1,67	1	1	2,33	2	6	1,57	1,25
152	3	3	3	1	2,33	1	1,67	1,43	1,67	1	1	2,33	2	6	1,57	1,25
153	3	3	3	1	2	1	1,67	1,43	1,67	1	1	2	1,5	6	1,57	1,25
154	7	8	3	1	2	2	1,5	0,86	1	2	1	1,67	1,75	6	1,43	1,25
155	55	13	3	1	5	3	4,5	1,86	1,83	4	5	5	3,5	3	4,57	3,56
156	7	6	3	1	2,33	3	1,5	1,29	1,33	1	2	2,33	2	2	1,57	1,25
157	7	11	3	1	1,67	3	1,67	0,86	1,5	1	1	2,33	1,75	6	1,29	1,25
158	5	4	3	1	2,33	2	1,33	1,29	1	2	1	1,33	1,5	6	1,43	1,19
159	30	10	2	1	3,33	3	3,33	2,57	2,83	2	2	4,33	2,5	3	3,43	3,25
160	3	2	2	1	4,67	2	3,17	3,29	4	4	2	4	2,5	3	3,57	2,56
161	27	25	1	1	1	5	1,83	3,14	1,17	2	2	5	4	1	3,86	3,63
162	7	25	2	1	3	3	2,33	2,14	2,17	3	2	2,33	2,75	3	2,71	2,5
163	24	15	2	1	4	3	4	2,71	2,83	2	2	3	3	1	2,86	2,06
164	50	12	2	1	4	5	3,67	3,14	3	2	2	5	2,75	1	4,29	3,31
165	10	10	3	1	4,33	2	4,67	2,57	3,83	2	2	4,67	4	5	5	3,38
166	11	20	2	1	5	5	3,67	2,29	3,67	4	2	5	2,5	1	3,57	3,56
167	8	20	2	1	5	3	4	2,57	2,83	4	5	4,67	3,5	5	5	4,88
168	26	7	2	2	3	5	1	1,43	2,33	5	7	5	3	2	3	2,06
169	5	20	3	1	5	5	3,83	1,29	1,83	4	3	5	3	6	2,86	3,25
170	2	3	2	1	4,67	3	5	4,29	5	3	1	5	5	1	5	5

171	4	1	2	1	4,67	1	3,83	1,71	3,67	4	3	4	2,75	3	2,71	2,81
172	0	3	2	1	4,33	1	3	0,86	1,83	4	3	4,33	3,25	3	3	2,13
173	1	9	3	1	2,67	3	2	3	2,17	4	5	2,33	1,5	6	2,43	1,75
174	28	28	1	1	5	3	4,83	2,86	3,67	4	2	4	3,25	6	3,71	3,25
175	2	18	2	1	4,33	5	3,67	2,29	2,83	4	5	4,67	2,75	3	3,86	2,56
176	40	11	1	1	4,33	3	3	2,71	3	3	3	3,33	2,25	4	4,29	4,5
177	3	23	2	1	3,67	2	3,67	2,86	3	6	5	5	3,25	5		3,94
178	3	12	2	1	5	3	4,67	2	3,83	7	8	5	3	5	4,57	3,19
179	2	2	3	1	3	2	2,83	2	3,17	3	5	3,67	2,75	2	3,14	3,25
180	1	10	2	1	4	2	3,5	3	2	2	5	4,67	3	4	4,14	2,44
181	6	15	2	1	4,33	3	3	2,71	3	5	3	4,67	3,5	4	2,43	2,31
182	1	3	2	1	4,67	1	4,17	1,71	1	5	1	4,67	1	1	4,71	2,19
183	12	13	2	1	4	2	2	2,57	1,67	4	2	3	1,75	4	1,71	1,25
184	3	12	2	1	4,33	3	2,67	2,86	2	2	3	4,67	3	4	2,43	1,13
185	1	3	2	1	1,67	2	3,33	2,86	1,5	2	3	1,67	1,5	4	1,57	1,25
186	2	3	2	1	1,33	1	1	2,57	2,67	1	5	1,33	1,5	3	1,57	1,25
187	30	3	2	1	4	3	3,33	2,57	2,83	2	3	4,67	3	3	4,29	4,25
188	30	20	1	1	4	5	2,33	2	2,33	3	1	4	2,75	3	3,57	3,38
189	27	18	2	1	5	5	3,67	3,71	3,5	4	5	5	2	4	2,57	2,31
190	6	4	4	1	4,33	3	4,33	3,29	4	1	2	1,33	2,5	6	3	2,94
191	10	12	1	2	5	3	4,5	2,57	1,83	2	3	3	2,25	2	4,71	4,69
192	1	2	2	1	3	2	2,33	2,43	2,5	3	6	4	2,75	5	4,43	3,31
193	8	3	1	1	3,67	3	3,5	2,86	4	4	1	3,33	4	6	3,29	2,25
194	9	20	2	1	3	2	2	3,14	3,83	4	2	2,67	2	4	2,29	3,13
195	3	16	2	1	5	3	3		4	1	1	5	3,5	4	5	4
196	2	8	4	1	5	3	3		4	1	1	5	3,25	7		
197	30	8	3	1	3	3	2	2,6	3	4	1	4,33	4,33	2	3,43	3,2
198	10	2	3	1	3,67	3	2	2	2	3	1	4,33	3,25	2	3,71	2,53
199	2	6	4	2	5	3	3,5	2,33	3,67	4	4	5	5	6	3,71	4,33
200	4	10	2	2	4,67	3	2,83	2,71	4,17	2	5	5	4	1	4,57	4,73
201	2	3	2	1		3		2,43		3	1			3	3,33	
202	4	24	2	1	4,67	5	1,67	2,29	1,83	4	5	5	2,75	4	3,43	4
203	4	21	2	1	4,33	3	2,83	2,86	2,67	5	5	4,33	2,5	7	3,43	3,07
204	1	23	1	1	4	4	1	3,43	4,2	4	5	2,33	1	1		3,67
205	6	10	4	1	3,33	3	3,17	2,29	2,67	2	1	3	3	5	4	2,31
206	3	6	3	1	2,67	3	3,83	2,29	3	1	4	3	2,25	6	3,43	2,13
207	3	6	2	1	2,67	5	3,5	2,71	4,17	5	7	3,33	2	7	1,71	1,19

208	4	4	2	1		3	1	0,86	1	2	1	1	1,25	4	1	1
209	7	25	2	1	1,33	3	1	0,86	1	4	5	1	1	6	1	1
210	4	15	3	1	1,67	3	2,67	1,86	2,67	1	1	1,67	2,25	4	3,29	2
211	5	5	2	1	3	2	3,83	3	2,5	2	3	4	2,75	2	3,29	3,4
212	4	22	4	2	5	2	2	1,5	2	2	3	5	4	4	5	5
213	25	20	1	1		3	3,67	2,29	2,67	3	6	3,67	2,75	3	3,71	3
214	2	5	2	1	4,67	2	2,17	3	3,5	3	1	4,33	2	6	3,57	1,27
215	8	14	2	1	2,67	3	2,33	2,17	2,67	4	3	3,33	1,75	2	2,5	2,47
216	4	15	2	1	5	2	1,67	2,57	3,5	3	3	4	1	6		
217	1	5	4	1	4,5	2	3,5	3	2,33	4	2	4,33	3,5	2	3,14	3,4
218	3	17	2	1	5	5	2,17	2	1,67	4	1	4,67	2	4	3,14	3
219	8	26	4	1	3,67	3	3,67	2,29	2,5	1	2	4,67	2,75	6	2,14	2
220	10	20	2	1	3,67	3	3	2,71	3	1	8	4	4	2	4	4
221	18	14	1	1	4,33	3	4,5	1,71	2	1	1	3	3	7	2,29	1,94
222	65	14	1	1	3	2	3,17	3,57	3	4	5	3,67	2	4	3,57	
223	4	20	1	1	3	3	2,67	2,86	2,17	4	8	4,33	3	3	5	3,2
224	2	2	3	1	2,33	2	3,33	3	3,5	1	3	3	3	3	2,14	2
225	9	9	1	2	4	3	2,67	2,29	2,5	3	2	4	3	2	2,86	2,69
226	9	9	1	2	4	3	2,67	2,29	2,5	3	2	4	3	2	2,86	2,69
227	2	5	2	1	4	1	3,17	3,14	3,33	3	3	3	4	1	3,29	4,43
228	20	25	3	1	4	1	4	3	3,83	4	1	5	5	2	5	4,07
229	7	22	3	1	4,33	3	3,33	3,33	2,67	3	8	4,33	5	3	4,29	4,21
230	35	11	3	1	3,33	5	2,83	2,43	2,83	3	2	3	3	3	4,14	4
231	1	23	1	1	3,67	3	2,17	2,86	3	2	3	2,33	4	3	3,5	2,4
232	20	15	2	1	5	3	4,5	2	1	2	5	5	5	6	4,43	4,33
233	26	25	1	1	3,67	3	4	2,5	4,5	4	2	5	4	3	4,17	4,25
234	17	24	3	1	3,67	3	4	2,71	3,67	5	1	3,33	3,5	3	3,17	2,6
235	10	17	3	2	3	3	4,17	2,43	4,83	2	3	5	4	4	3,71	3,13
236	57	8	2	1	3,33	3	3,83	1,14	1,67	2	5	3,67	2,5	1	4	4
237	12	18	4	1	3	3	2,5	1,57	1,67	2	5	2,33	3	6	2,86	3
238	2	7	2	1	3,67	6	1,6	1,43	2,67	4	5	4	1,5	3	2,71	2,29
239	2	4	1	1	5	3	4	2,43	2,5	2	3	5	3	5	3,71	3,67
240	2	22	2	1	4,33	5	1	4,5	3	3	3	5	4	7		
241	2	8	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3,5	3	4	3,5
242	5	10	2	1	5	3	3,5	3	3,17	3	3	4	3,5	3	3,57	3,33
243	2	7	3	1	3,33	2	2,83	2	2,5	3	1	2,67	2,75	2	2,86	2,13
244	1	4	2	1	3,33	1	3,17	2,57	3,33	1	5	3	3	1	2,71	2,07

245	10	15	2	1	4,33	3	4,33	2,71	3,33	1	5	3,67	3,25	1	3,57	2,31
246	14	18	1	1	4,33	3	4,17	2,71	3,33	1	1	4,33	2,75	5	2,83	2,38
247	8	5	2	1	3	2	4	2,57	3,17	1	5	2,33	2,5	3	3,29	2,19
248	3	20	2	1	2	2	2,67	3,29	5	1	5	5	5	3	5	5
249	3	25	2	1	3,67	5	2,5	1,71	3,33	3	5	4	3	6	2,43	1,8
250	2	10	3	1	1,67	6	1,17	1,86	2,5	4	3	3,33	1	6	1,57	1,33
251	5	19	2	2	4,33	3	3	3,43	3,33	3	2	5	3	6	3,71	2,8
252	4	8	3	1	4	2	3,17	2,14	3,17	2	1	4	3,25	2	3	2,13
253	2	30	3	1	3	5			3,83	1	1	4,33	4	5	3,43	2,08
254	2	3	2	1	2,67	2	2,8	2,29	2,67	4	4	3	2,75	3	3,29	3,07
255	5	3	2	2	2,5	2	2,33	3	3	1	1	3,33	2,67	2	2,43	2,19
256	5	10	3	1	4,33	2	3,33	2,29	2,33	3	2	3	3	2	1	3,88
257	16	8	3	1	4,67	5	3,33	2,14	3,17	4	3	4,33	3	2	5	4
258	12	11	2	1	5	5	4,5	5	4	4	8	4	4,5	2	5	4,67
259	1	3	3	1	2,33	2	2	2,14	1,67	1	1	2,33	2,5	6	3,29	2,27
260	7	15	1	1	4	2	2,5	3,14	2,67	4	3	4,33	3	1	5	5
261	7	18	1	1	4	3	2,5	2	2,17	2	3	2,67	2,5	3	2,86	2,33
262	2	14	2	1	2	2	2,33	1,43	2,5	1	4	3	1,5	4	2,33	1,6
263	24	12	1	1	5	1	4,17	3	3	4	8	4,67	3,75	3	4,43	4,4
264	12	21	2	1	5	5	4,67	2,57	2,67	3	5	5	3	3	5	4,17
265	11	6	2	1	2	3	3,67	2,71	3,5	4	1	4,33	3,5	5	4,43	3,25
266	5	1	2	1	5	1	3	3,14	4,17	3	5	3	2,75	4		4,44
267	2	5	3	1	2,67	3	2,67	2,57	3,67	4	1	3	3,5	3	3,86	3,19
268	3	5	2	1	3,67	1	4,33	3,14	3,83	3	1	4	4,5	3	4	3,25
269	8	9	3	1	4,33	5	4,17	2,86	3,83	4	3	4,33	4,25	2	4,14	3,81
270	7	10	3	1	3,67	2	2	2	2,2	5	1	5	3,5	1	3,6	3,73
271	3	4	2	1	1,67	6	2,8	2,57	1,5	4	4	5		2	4,5	5
272	2	19	2	1	3	2	1	5	2	5	3	5	1	3	2	1
273	5	15	3	1	5	2		1	3	5	1	3,33	2	3	3	3
274	25	20	1	1	5	3	4	3	4	2	1	4	4	3	4	4
275	1	6	2	1	5	3	5	5	5	4	1	5	5	7		5
276	10	9	2	1	2,33	2	2,17	2,57	2,67	4	2	2,67	2,5	4	2,43	2
277	8	14	3	2	3	2	2	3,14	3,33	1	8	4	3,5	4	3,71	3,73
278	4	3	2	1	3,67	2	4	2,14	3,83	3	1	4	3,75	1	3,71	2,88
279	3	10	3	1	4	5	1,83	2,71	2,67	1	1	3	3,25	3	2,29	2,56
280	2	4	2	1	4	3	4	2,14	4,17	4	8	5	3,25	3	4,43	3,53
281	2	8	2	1	3	2	2	2		5	5	5	5	1	4,67	4,75

282	5	20	3	1	3	2	3			1	1	3	2,5	4	3,17	2,19
283	5	15	2	1	5	5	2			1	5	3,67	2	6	2,67	1,8
284	30	1	2	1	3,67	6		1	1	1	1	5	4	2	4,71	4,77
285	6	3	2	1	5	2	3	2,57	3,17	1	2	4,67	5	2	4	3
286	30	37	4	1	5	6	2,5	2	3,33	4	5	5	4	4	4	3,9
287	4	8	3	1	5	2	2	3,71	3,17	4	1	4,67	3,5	3	4,86	2,67
288	4	11	3	1		2	1,83	3	2	3	7	4	2	7		
289	2	8	2	1	4,67	6				4	1	5	5	1	5	3,5
290	5	15	3	1	3	2	1	0,86	3	1	1	5	3	6	3	3
291	5	5	2	1	4	2	3	2,71	3,17	3	1	2,67	2,25	6	3	2,71
292	3	16	2	1	3,67	5	1,33	1,43	1	4	5	2	1	6	2	
293	6	9	2	1		3	2	2,33	3	2	3	3,33	2	4	2,86	3,2
294	4	9	3	1	3	6	3	5	5	5	7	4	3	4	3	5
295	8	9	3	1	2,33	2	2		5	5	1	3	4	6	5	5
296	7	3	2	1	5	1	3	5	5	5	7	4	3	5	4	5
297	2	8	2	1	3,5	2	2,67	3,86	3	7	8	5	2,25	4	4	3,38
298	8	11	2	1	4,5	3	3,33	3	3	2	2	4,67	3,5	3	5	5
299	2	10	3	1	5	2	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
300	6	15	1	1	5	3	3,17	2,67	2,4	5	7	5	5	1	5	5
301	3	8	3	1	3	3	2,33	2,57	2	3	3	5	5	6	5	4
302	3	6	3	1	4	6	2,83			5	7	4	3	4	3	3
303	7	7	3	1		2	3		2	4	3	5	3	7		
304	4	90	1	1	5	2		3,33		4	3	5	5	1	3,33	5
305	3	1	2	1	5	1	3,33	2,29	2,33	4	1	4	2,75	2	4,71	4

## **ИЗЈАВА ЗА ПЛАГИЈАТИ**

Предмет :

ИЗЈАВА

Јас, Александра Јанеска-Илиев, докторант на Економскиот Факултет – Скопје, во состав на Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ во Скопје, со место на живеење ул. „Димо Хаџи Димов“ бр.171 во Скопје, со ЕМБГ 1808983435069, изјавувам дека поднесената докторска дисертација под наслов „Деловни стратегии за развој на малите бизниси“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето. Согласно сум да ги сносам сите обврски и одговорности, кои произлегуваат од неовластено користење на туѓ текст или плагијаторство во согласност со важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Скопје, 25.08.2014

Давател на изјавата

-----



## **ИЗЈАВА ОД ЛЕКТОР**

Предмет :

ИЗЈАВА

Јас, Виолета Ристеска, со ЕМБГ: 2110973438015 и адреса на живеење: ул. „Леринска 57Г/16 во Скопје, како овластен лектор со Уверение за положен испит за лектор бр.15-213/4 издадено на ден 27.5.1999 година од страна на Министерството за култура на Република Македонија, изјавувам дека извршив лектура и коректура на докторската дисертација со наслов: ДЕЛОВНИ СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВОЈ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ на Александра Јанеска-Илиев од Економскиот факултет – Скопје при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

Скопје, 28.10.2014

Давател на изјавата

-----