



**УНИВЕРЗИТЕТ „Св. Кирил и Методиј“ во СКОПЈЕ**



**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**

**Кандидат: м-р Арјета Амзаи**

**ВЛИЈАНИЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА  
МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА  
СОСТОЈБАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**(докторска дисертација)**

***МЕНТОР:***  
***Проф.д-р Бобек Шуклев***

**Скопје, април 2015**

**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: \_\_\_\_\_

## **Апстракт**

Со оглед на важноста на малите и средни претпријатија во светот, економиите насекаде им посветуваат посебно внимание. Оттука произлегува и грижата за нивното разграничување на соодветен начин, со цел да се создадат услови за пошироко и поефикасно учество во економските активности во кои се вклучени. Суштината на оваа надградба од земја до земја или интеграциски групи се разликува, сепак, имаат некои заеднички аспекти кои се земаат предвид, со различен интензитет во зависност од околностите во моментот.

Новиот бизнис концепт е искрата што го поттикнува процесот на иновации. Тој се грижи за новите производи или процеси кои можат да се постигнат од платформата на тековните иновативни центри, односно тие се производи и процеси кои се во комбинација со мислите или оценките на пазарот за новиот бизнис концепт. Новиот бизнис концепт произлегува од моменталната состојба на производот и од процесите во претпријатието, како и од тековите на пазарот и перцепираната идеја за можностите на пазарот.

Малите и средни претпријатија го помагаат економскиот развој. Кога малите и средни претпријатија конкурентската предност ја базираат на знаењата, како што е случајот со економијата на знаење, иновацијата и креативноста стануваат одлучувачки фактор во економската активност, бидејќи знаењето има тенденција да се развие во вистински контекст. Техничкиот напредок води кон иновација и креативните движења застануваат на прагот на овие појави, иако тие обично не се експлицитно поврзани со нив. Во исто време, уште помалку се пишува за поголемиот дел од малите и микро претпријатија кои го сочинуваат јадрото на економијата. Целта на оваа дисертација е да се истражуваат импликациите, позитивните и негативните промени во економската животна средина во Република Македонија, како и развојот на малите и средни претпријатија. Резултатите откриваат дека македонските мали и средни претпријатија, како и во сите транзициски економии, играат важна улога во развојот на економскиот раст и сè повеќе се смета дека имаат постојана улога за економскиот раст во иднина.

**Клучни зборови:** *иновации, раст, развој, мали претпријатија, средни претпријатија, креативност, конкурентска предност, промени, идеја, знаења.*

## Abstract

Given the importance of SMEs in their world, economies everywhere are given special attention. Hence the concern for their delineation as appropriate, with the intention to create conditions for broader and more effective participation in economic activities in or involved. The substance of this upgrade though is situated in a great range of differences from country to country or integration groups, however, has some common aspects are taken into account with a different intensity depending on the circumstances of the moment.

A new business concept is the spark that triggers the innovation process. It on how the novel products or processes may be achieved from the platform of current op cents, that is, products and processes, combined with thoughts or estimates of the market new business concept. The new business concept is conceived from the current state of products and processes in the enterprise, the current markets and a perception of future market opportunities.

Small firms are big business in the aid of economic development. When the SMEs competitive advantage is based on knowledge as is the case of the knowledge economy, innovation and creativity become a decisive factor in the economic activity because knowledge tends to be developed in the actual contexts. Technical progress leads to innovation waves and creativity stands in the doorway of these phenomena, although it is usually not explicitly associated with it. At the same time, much less is written about the majority of small and micro size firms that constitute the core of the economy. The purpose of this thesis is to explore the implications, positive and negative, of the changed economic environment in Republic of Macedonia, for the development of small medium enterprises'. Results revealed that Macedonian small medium enterprises (SMEs), as in all transition economy, play an important role in the economic growth development and are increasingly recognized as having a permanent role as a economic for future growth.

**Key Words:** *innovation, development, growth, small enterprises, medium enterprises, creativity, competitive advantage, change, idea, knowledge.*

## СОДРЖИНА

СОДРЖИНА .....	3
ВОВЕД.....	7
1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА .....	7
2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	9
3. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА истражувањето.....	10
4. МЕТОДИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА .....	13
Глава I – Улогата на малите претпријатија во економијата .....	15
1.1 Континуираните иновации - услов за одржлив развој .....	15
1.2 Економската моќ на малите претпријатија .....	20
1.2.1 Мотиви за започнување на мал бизнис .....	22
1.2.2 Предности на малите претпријатија.....	24
1.2.3 Проблеми кај малите претпријатија .....	25
1.3 Финансиската моќ на малите претпријатија .....	26
1.4 Фази во развојот на малите претпријатија .....	29
1.5 Фактори кои влијаат врз развојот на малите претпријатија .....	36
1.6 Моќта на малите претпријатија наспроти големите претпријатија .....	43
Глава II - Креативност, иновативност и иновации.....	49
2.1 Карактерот на креативноста .....	49
2.1.1 Креативно мислење и креативна клима .....	51
2.1.2 Засилување на креативноста .....	55
2.1.3 Бариери на креативноста .....	58
2.1.4 Процес на креативност .....	61
2.1.5 Техники за подобрување на процесот на креативност .....	63
2.1.6 Подобрување на индивидуалната креативност.....	64
2.1.7 Креативноста и опстанокот на претпријатијата.....	66
2.1.8 Креативноста и ефикасноста на претпријатието.....	68
2.1.9 Процес на креативно размислување.....	72
2.2 Основни карактеристики на иновативноста.....	74
2.2.1 Иновативност наспроти инвентивност .....	75

2.2.2	Фактори кои влијаат на иновативноста .....	77
2.2.3	Иновативен процес.....	81
2.2.4	Иновациско заостанување .....	84
2.3	Карактерот и основни карактеристики на иновациите .....	89
2.3.1	Карактерни црти на иновацијата, наспроти сегментите кои ги има инвенцијата .....	89
2.3.2	Видови иновации.....	91
2.3.3	Принципи за иновации .....	96
2.3.4	Митови за иновации.....	99
2.3.5	Извори на иновации .....	103
2.3.6	Иновациите и големината на бизнисот .....	106
2.3.7	Финансиска поддршка на иновациите .....	108
2.3.8	Креативноста на иновативните организации .....	109
2.3.8.1	Иновациите во малите претпријатија .....	112
2.3.8.2	Иновациите во средните и во големите претпријатија .....	115
2.3	Интелектуална сопственост – заштита на сопствените идеи .....	116
Глава III	Одразот на иновациите врз развојот на малите претпријатија.....	119
3.1	Потреба од иновации во функционирањето на претпријатијата.....	119
3.2	Иновациите - основа на конкурентската предност.....	123
3.3	Влијанието на иновациите врз растот и развојот на малите претпријатија .....	128
3.4	Влијанието на иновациите врз растот и развојот на големите претпријатија .....	134
3.4.1	Претприемач на големо претпријатие.....	138
3.4.2	Иновацијата на големите претпријатија како процес на испорака на вредноста .....	139
3.4.3	Иновација на големите претпријатија во комуникациските процеси .....	139
3.4.4	Иновација во маркетингот и во продажните процеси на големите претпријатија.....	140
3.5	Технолошки стратегии .....	140
3.6	Иновации низ Intrapreneurship .....	143
3.7	Иновативна култура.....	147
3.8	Организирање на иновациите .....	152

3.9 Приоди кон креативно решавање на проблемите.....	153
Глава IV – Глобални аспекти на иновациите и развој на малите претпријатија.....	157
4.1 Глобални аспекти на истражувањето и развојот .....	157
4.2 Стратегиските иновации во малите претпријатија во земјите на ОЕЦД .....	159
4.3 Структура на претпријатијата во вкупниот број на иновации и иновативни единици во Велика Британија.....	161
4.4 Застапеност на претпријатијата во иновациите по дејности во Велика Британија .....	163
4.5 Улогата на иновациите врз развојот на малите бизниси во САД .....	164
4.5.1 Структура на претпријатијата во вкупниот број на иновации во САД .....	165
4.5.2 Учество на претпријатијата по иновативни единици во САД.....	166
4.5.3 Застапеност на претпријатијата во иновациите по дејности воСАД .....	167
4.5.4 Претпријатијата и истражувањето и развојот во САД .....	168
4.6 Иновациите и развојот на малите бизниси во Европската Унија .....	169
4.6.1 Структура на претпријатијата во вкупниот број на иновации во Европската Унија .....	170
4.6.2 Учество на претпријатијата по иновативни единици во Европ-ската Унија .	172
4.6.3 Застапеност на претпријатијата во иновациите по дејности во ЕвропскатаУнија .....	173
4.6.4 Политиката на Европската Унија за заштита, поддршка и унапредување на иновативноста на малите претпријатија .....	174
ГЛАВА V - Придонесот на иновативноста на малите претпријатија во развојот на економијата на Република Македонија .....	177
5.1 Улогата на малите бизниси и на иновациите за економијата.....	177
5.2 Економската и финансиската моќ на малите претпријатија во економијата на Република Македонија .....	183
5.3 Развојот на малите претпријатија во Република Македонија .....	190
5.4 Иновативноста на малите претпријатија во Република Македонија .....	191
5.4.1 Емпириско истражување на иновативноста на малите претпријатија во Република Македонија.....	193
5.4.2 Методологија на истражување и примерок на истражувањето.....	193

5.4.3	Резултати од истражувањето .....	195
5.4.4	Функционална и стохастична поврзаност на иновациите и развојот на малите бизниси во Република Македонија.....	211
5.4.5	Правна рамка и заштита на иновативноста во Република Македонија.....	220
ЗАКЛУЧОЦИ.....		224
РЕФЕРЕНЦИ.....		249
ПРИЛОГ .....		267



## **ВОВЕД**

Клучот за подмладување на корпорациите, еволуција на цивилизациите и човековиот развој генерално е едноставен: иновации. Секогаш луѓето се изненадуваат кога владите мислат дека се исклучок од ова правило. Иновации во владата не се интелектуален луксуз, тема ограничена на семинари и панел-дискусии или прашање само на административни реформи. Тоа е рецептот за човечки опстанок и развој, поттикот за постојан напредок и планот за раст на земјата. За да одржуваат иновации, претпријатијата мора да ги привлечат и задржат најкреативните и продуктивни умови. Во ова време на глобална мобилност, земјите, исто така, директно се судираат во борбата за талент. Глобални градови се натпреваруваат за да обезбедат идеален живот и работна средина за иноваторите и да ја впрегнат својата креативност за да станат уште посилни и поконкурентни.

Претпријатијата, како и луѓето, стареат. Тие го почнуваат животот мали и желни да преживеат, поттикнати од младешка енергија и свежи идеи. Тие се натпреваруваат, се прошируваат, созреваат и на крајот, со неколку исклучоци, исчезнуваат во заборав. Секторот на мали и средни претпријатија опфаќа над 98% од вкупниот број постоечки претпријатија и е значаен чинител на економскиот раст со околу 68% учество во БДП и две третини од вработените. Како таков, тој претставува основен приоритет на економските политики на Владата на Република Македонија, насочени кон зголемување на конкурентноста на македонската економија. Претприемништвото е категорија тесно поврзана со новите идеи и иновациите, како и со напорите тие иновации да се трансформираат во економски добра. Претприемништвото е движечка сила за раст на економијата, придонесува кон намалување на невработеноста и го трасира патот на напредокот. Тоа е процес на испитување на можностите на пазарот, планирање, организирање и антиципирање, што воедно подразбира преземање на независен ризик.

## **1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА**

Последните децении се разликуваат многу во однос на тие пред нив на економски план. Транзицијата како и промената на светскиот политички систем со себе донесоа и промена на економскиот систем. Променетите услови во деловното окружување условија промени во стопанскиот сектор и ја наметнаа потребата од повторно дефинирање на

приоритетите. Глобално, тоа значеше прифаќање на парадигмите на развиените економии, што пак, на претпријатијата им ја наметна потребата за постојано адаптирање во трката за опстанок и континуиран развој. Се со цел профитабилно и одржливо конкурентско позиционирање во стопанството, претпријатијата се соочени со континуираниот процес на иновирање, како основа на процесот на избиравање и зачувување на своето место на пазарот.

Процесот на транзиција во Република Македонија означува директни и радикални промени во сите сегменти на политичкиот и економскиот систем на државата. На економски план клучот на реформите се сублимира низ евидентниот напор за сопственичко реструктурирање, односно приватизација, проследен истовремено со паралелната изградба на модерен даночен систем, монополизација на пазарната структура, либерализација на надворешно-трговската размена, санација на банките итн.

Денес скоро сите се сложуваат околу тоа дека секоја личност поседува креативни потенцијали, фактот дека многу малку од нив се манифестираат ги поттикнала психолозите да размислуваат за специфичните особини на креативната личност и да ги истражуваат. Иновацијата е синоним за нешто ново, нешто поинакво од тоа што дотогаш постоело. Иновацијата по правило се поврзува со нешто што е подобро од претходното, нешто што на подобар начин ги задоволува потребите на општеството.

Во малите претпријатија не постои одделен сектор, чија што основна задача ќе биде истражување и создавање на новини, кои ќе ја унапредат работата на претпријатието и ќе овозможат остварување на поголем финансиски резултат. Кај овие претпријатија иновациите настануваат како резултат на барањето на начин како со помалку инпути да се создадат повеќе аутпути. Токму тој процес спонтано доведува до иновативни идеи, кои создаваат нови производствени постапки, кои особено ги штедат ресурсите. Или пак во желбата да продадат што повеќе производи, за да имаат што поголем приход и сето тоа со единствена цел што поголем профит. Овие мали по обем претпријатија бараат начин како да создадат производ кој со своите карактеристики ќе биде издиференциран во однос на производите на конкуренцијата. И повторно на овој начин создаваат иновативен производ.

Ако се прегледа минатото на областа на иновативноста на малите претпријатија се доаѓа до заклучокот дека оваа област е неодамна развиена и теоретски обработувана

од одредени теоретичаи. Ова јасно укажува на податокот дека оваа област треба уште многу да се истражува и обработува.

Имајќи го предвид податокот дека иновациите се носечки двигател на современите светски тенденции и дека нивното влијание врз растот и развојот на малите и средни претпријатија се уште не е доволно истражено, научниот придонес на носечкиот истражувачки процес во оваа докторска дисертација е голем. Со помош на базичното истражување за тековната состојба во поглед на примената на иновациите во работењето на малите претпријатија, на територијата на Република Македонија и реперкусиите на таа конкретна состојба врз растот и развојот на тие мали претпријатија, ќе се добијат податоци за степенот на иновативност во македонските претпријатија, а исто така ќе се потврди и основната теоретска хипотеза дека иновациите значително влијаат на растот и развојот на претпријатијата, воопшто, а особено на малите претпријатија.

Ако се има на ум и податокот дека малите претпријатија во Република Македонија се најбројните претпријатија, кои на пазарот завземаат над 99%, ќе се добијат глобални, значајни показатели за иновативноста во оваа земја.

Овој истражувачки потфат ќе ја траектира основата за натамошни истражувања. Тој може да послужи и како основа за продлабочување на истражувањето и спроведување на нови истражувачки потфати во насока на потемелни испитувања за иновативноста во рамките на поодделните општества и глобално на меѓународните пазари.

## **2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Предмет на истражување на овој труд претставуваат иновациите и нивните импликации врз растот и развојот на малите претпријатија во Република Македонија, а со тоа и на целокупната национална економија. Евидентно е дека во изминативе години се повеќе претпријатија ги користат токму иновациите како главно оружје за одговор на се позаострената конкуренција на светскиот пазар. Оваа докторска дисертација претставува еден вид обид да се направи детална слика за иновациите како основа за унапредување на работењето и развојот на малите претпријатија. Ова истражување ќе се обиде да им помогне на претпријатијата да го фокусираат нивниот пат кон создавање

поконкурентни претпријатија доволно способни да се натпреваруваат со светските брендови кои доминираат на интернационалните пазари.

Целта на докторската дисертација е да се согледа влијанието на иновациите врз развојот на малите претпријатија. Потребно е малите и средни претпријатија постојано и континуирано да иновираат. Најглавните приоритети на носечкиот истражувачки процес на оваа докторска дисертација се остварување и реализирање на следните задачи:

- да се изнесат и детално обработат основните карактеристики на малите претпријатија, нивниот процес на развивање, нивниот начин на функционирање, нивните развојни проекции и што е особено значајно да се претстави целокупната слика за состојбата на малите претпријатија на територијата на Република Македонија,

- да бидат обработени процесите на креативност и иновативност, како значајни за создавање и имплементирање на иновациите во работењето на малите претпријатија,

- да се запознаат читателите со основните обележја на иновациите и придобивките од нивното практикување во процесот на работење на претпријатијата,

- да се прикажат иновациите како основа за долгорочен и стабилен процес на одржување на предноста пред конкурентските претпријатија,

- да се обработат иновациите како предуслов за раст, развој, успешно и долгорочно работење на малите претпријатија,

- да се направи корелација помеѓу иновативноста на малите претпријатија на територијата на Република Македонија, нивното работење и развој и нивото на развиеност на целокупната национална економија,

- да се прикаже реалната состојба во поглед на степенот на иновативност и на практикување на иновациите од страна на малите претпријатија на територијата на Република Македонија и во согласност со ова нивото на раст, развој и унапредување на работењето на овие претпријатија и

- во зависност од конкретната состојба во македонските мали претпријатија, да се изнесат препораки за идни дејствија во насока на мотивирање и поддршка за иновациите, како основа за понатамошен нивен раст и развој.

### **3. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Материјата во докторската дисертација е систематизирана во: вовед, петте глави, заклучок, референци и прилог. Презентирањето на ова истражување е така конципирано

да секој дел претставува најава на она што следи како и тоа дека секој дел претставува надополнување на претходниот дел.

Во **воведот** е изнесен и детално разработен планот за презентирање на материјалот во докторската дисертација. Потоа соодветно внимание е посветено на предметот, целите и задачите на носечкиот истражувачки процес на овој труд. На ред доаѓа методолошката рамка, која ги опфаќа и претставува научните методи, се инкорпорирани во сегментите на оваа докторска дисертација.

Во првата глава од докторската дисертација со наслов, **УЛОГАТА НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЕКОНОМИЈАТА**, се презентирани континуираните иновации како услов за одржлив развој. На почетокот на оваа глава се дефинира економската и финансиската моќ на малите претпријатија. Понатаму вниманието се насочува кон фазите на развој на малите претпријатија, кои влијаат врз развојот на малите претпријатија. На крајот од оваа глава анализирана е моќта на малите претпријатија и моќта на големите претпријатијата.

Во втората глава од докторската дисертација со наслов, **КРЕАТИВНОСТ, ИНОВАТИВНОСТ И ИНОВАЦИИ**, се дефинира и се определуваат основните карактеристики на креативноста. Најпрво се анализираат креативното мислење и креативната клима, засилувањето на креативноста, бариерите за креативност, креативниот процес, техниките за подобрување на процесот на креативност, подобрувањата на индивидуалната креативност, креативноста и опстанокот, како и процесот на креативно размислување. Во овие рамки се прави споредба помеѓу иновативноста и инвентивноста. Место им се отстапува на факторите, кои влијаат позитивно или негативно на иновативноста. Следува иновативниот процес и иновациското заостанување. Истражувањето се однесува на иновациите и инвенциите. Се анализираат различните видови на иновации, митови за иновации, принципите за иновации, изворите на иновации, иновациите и големината на бизнисот, финансиската поддршка на иновациите, како и креативноста на иновативните организации. На крајот од оваа глава се анализираат иновациите во малите и иновациите во големите претпријатија.

Во третата глава од докторската дисертација со наслов, **ОДРАЗОТ НА ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**, истражувањето се фокусира на потребата од иновациите во секојдневното функционирање на

претпријатијата, иновациите како основа на конкурентната предност, влијанието на иновациите врз растот и развојот на малите претпријатија, влијанието на иновациите врз растот и развојот на малите претпријатија и влијанието на иновациите врз растот и развојот на големите претпријатија. Потоа се анализираат технолошките стратегии, иновациите низ Intrapreneurship, иновативната култура, организирањето за иновациите, како и приодите кон креативно решавање на проблемот.

Во четвртата глава од докторската дисертација со наслов, **ГЛОБАЛНИ АСПЕКТИ НА ИНОВАЦИИТЕ И РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**, најнапред се истражуваат стратегиските иновации во малите претпријатија во земјите на ОЕЦД, се анализира структурата на претпријатијата во вкупниот број на иновации и по иновативни единици во Велика Британија и во САД. На крајот од оваа глава се елаборираат иновациите во Европска Унија, според учествата на претпријатијата во вкупниот број на иновации, по иновативни единици и во иновациите по сектори.

Во петтата глава од докторската дисертација со наслов, **ПРИДОНЕСОТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РАЗВОЈОТ НА ЕКОНОМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**, се анализира улогата на малите претпријатија и иновациите во економијата, економската и финансиската моќ на малите претпријатија, како и развојот на малите претпријатија во економијата на Република Македонија. Во рамките на оваа глава е презентирана и правната рамка и заштита на иновативноста во Република Македонија. Во оваа глава се презентираат резултатите од емпириското истражување за влијанието на иновациите врз растот и развојот на малите претпријатија на територијата на Република Македонија, емпириското истражување е спроведено во период од јануари до март 2015 година. Во истражувањето се анализираат резултатите од 100 анкетирани трговски друштва на територијата на Република Македонија. Обработката на податоците од истражувањето е извршено со програмот *evIEWS* и примена на регресионата анализа.

Составен дел на докторската дисертација се **заклучоците** во кои се дојде со теоретското и емпириското истражување на иновациите и влијанието врз развојот на малите претпријатија во Република Македонија.

Во интегралниот дел на дисертацијата е претставен и **списокот на референци** во кои се наведени 242 референци од домашни и странски автори, а најголем број од референците се објавени после 2000 година. Во него се додадени и извори од интернет.

Во **прилог** на докторската дисертација приложени се: анкетниот прашалник, список на трговски друштва во кои е спроведено емпириското истражување, изјава за плагијатизам, изјава за лекторирана докторска дисертација од лекторот и копија од уверението за положен испит за лектор.

#### **4. МЕТОДИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА**

Поаѓајќи од фактот дека оваа проблематика е уште недоволно истражувана во нашата земја, во докторскиот труд се применува општа методологијата на истражување за улогата на иновациите во процесот на раст и развој на малите претпријатија. Притоа, особено се користат современи теоретски основи и достапни емпириски истражувања во доменот на иновациите како мошне значаен сегмент за создавање и развој на конкурентни мали претпријатија.

За да се реализира ова истражување се спроведува анкетно истражување на состојбите и можностите за примена на иновациите во малите претпријатија во Република Македонија. Добиените резултати од анкетното истражување се споредуваат со релевантни истражувања во други земји. При изработката на овој докторски труд за реализација на целите и проверка на хипотезите, се користени следниве научни - истражувачки методи:

**Историскиот метод**, е користен за собирање на податоците за малите претпријатија и степенот на иновирање и примена на иновациите во нивното работење.

**Метод на индукција**, е применет за систематизирање на користената литература од различни извори, кои се однесуваат на основните карактеристики и податоци за малите претпријатија, за нивниот развој и процес на работење, за процесот на креативност, за иновативноста, за иновациите како основа на долгорочното работење и опстојување на претпријатијата, за конкретни примери за успешни иновации, за импликациите на иновациите врз растот, развојот и унапредувањето на основната дејност на малите претпријатија и на целокупната национална економија, воопшто. Исто така и при систематизирање на изворите на податоци за дејствувањето на малите претпријатија на територијата на Република Македонија и степенот на нивната иновативност во сооднос со стапките на нивен раст и развој, Посебно внимание се посветува на систематизација на податоци, информации, приоди и истражувања на оваа тема.

**Метод на дедуција**, е применет при извлекување на заклучоци, компарација на одредени теоретски истражувања и толкување на резултатите добиени од направените истражувања за поврзаноста меѓу иновациите и растот и развојот на малите претпријатија. Исто така и при анализа на состојбите и перспективите за примена на придобивките од употребувањето на иновациите во процесот на подобрување на состојбата во националната економија во Република Македонија, воопшто.

**Метод на селекција**, е применет при избор на информациите кои се презентирани од веќе направени истражувања од областа на иновациите и растот и развојот на малите и претпријатија. Целта е, со примена на овој метод да се добие критична маса на информации кои овозможуваат да се донесат валидни и реални заклучоци за моменталната состојба во Република Македонија за степенот на иновативност на малите претпријатија и импликациите врз нивниот раст, развој и унапредување на работењето и секако кои се мерките за подобрување на состојбата доколку истата не е задоволителна.

**Метод на збирна анализа**, се користи да се добие збирен заклучок на ниво на целокупното изложување на материјата од областа на иновациите и нивното влијание врз растот и развојот на малите претпријатија. Со примена на овој метод се добива целосна претстава и слика, што е секако основна цел при изработката на овој докторски труд.

**Анализа на содржината**, се употребува при анализирање на содржината на официјални пишани документи, изданија и слично. Во овој дел е применета семантичка и тематска анализа.

**Анализа на анкета**, е искористена при анализирање на резултатите, добиени од спроведената анкета на избраниот репрезентативен примерок од мали претпријатија на територијата на Република Македонија.

Методите глобално се базираат на анализата и нејзините варијанти. Аналитичко – дескриптивната варијанта е употребена во сите сегменти на теоретско претставување на значајните поими, кои претставуваат увертира на носечкото истражување. Аналитичко – компаративната варијанта на анализата се користи при споредување на резултатите од веќе направени истражувања. Аналитичко – експлицитната варијанта се употребува при потенцирање на носечките елементи и појдовните основи на истражувањето.



## ГЛАВА I – УЛОГАТА НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЕКОНОМИЈАТА

### 1.1 Континуираните иновации - услов за одржлив развој

Одржливиот развој е важна цел за малите претпријатија. За полесно дефинирање на одржливиот развој, размислувањата за животната средина треба да бидат вградени во економското одлучување. Одржливиот развој е нешто во што сите претпријатија, без разлика на големината, треба да се вклучат. Малите претпријатија можат да се вклучат во одржливиот развој со усвојување на бизнис принципи и преведувајќи ги нив во акција.

Одржливиот развој од страна на комисијата *Bruntland* се дефинира како „развој што ги задоволува потребите на сегашноста без да се загрози способноста на идните генерации да ги задоволат сопствените потреби.“ Одржливиот развој се дефинира како „процес на помирување на три императиви“ (Dale, A., 2001, p.35):

1) еколошки императив - да живеат во рамките на глобалното биофизичко оптоварување и одржување на биолошката разновидност,

2) општествен императив - да го обезбеди развојот на демократските системи на владеење за ефикасно да ги пропагираат и да ги одржуваат вредностите со кои луѓето сакаат да живеат,

3) економски императив - за да осигури дека основните потреби во светот се задоволени

*„Пронајдокот е создавање на нови производи и процеси во текот на развојот на нови знаења или од нови комбинации на постоечкото знаење. Повеќето пронајдоци се резултат на нови апликации на постоечкото знаење. Пронаоѓањето на телеграфот на *Somiel Morse*, патентиран во 1840 година, беше засновано на неколкудецениско истражување во електромагнетизмот, од *Ben Franklin* до *Orsted*, *Ampere* и *Sturghion*. Компактниот диск го отелотворува знаењето за ласерите развиено неколку децении претходно. Иновацијата е почетна комерцијализација на пронајдокот преку производство и маркетинг на новото добро или услуга или со користење на нов метод на производство. Таа се дели на: страна на побарувачката, преку клиентите кои ги купуваат добрата или услугите; страна на понудата, преку имитација од страна на конкурентите. Иновацијата може да биде резултат на еден пронајдок (производните иновации во хемикалиите или во лековите, мора да вклучуваат откривање на нови*

хемиски соединенија) или може да се комбинираат многу пронајдоци (првиот автомобил отелотвори мноштво на изуми, од тркалото измислено околу 5000 години претходно, до моторот со внатрешно согорување)” (Grant, R., 2003, p.12).

Иновацијата се јавува како еден од најзначајните фактори во економскиот живот. Иако економистите помеѓу себе не се сложуваат за голем број на прашања, тие се согласуваат дека иновацијата е клучна за економскиот развој. Исто така, голем број од нив се сложуваат дека 50-60% од економскиот раст е резултат на технолошките иновации.

Иновациите ги вклучуваат следните видови активности (Bodog, S.A., et al., 2006, pp.56-57):

- Да се направи нов производ,
- Да се воведат нов метод на производство,
- Пристап до нови пазари (или да се отвори нов пазар),
- Да се прибегне кон една нова суровина,
- Нова организација на претпријатието,
- Да се создаде нов имиџ на претпријатието.

Постојат голем број на автори кои ја дефинираат иновацијата на различен начин, некои од нив се наведени во табела 1.1.

Не може да се каже дека еден човек е иновативен ако станува наутро и очекува да се оствари неговиот сон. Иновативен е оној кој пред сè има сопствени идеи, знае како да ги комбинира и да ги примени во пракса и се обдува да ги развие. Иако постојат многу креативни луѓе, сепак некои од нив не успеваат во воведувањето на иновациите во нивните претпријатија. Нивната грешка е во тоа што не успеваат да ги вклучат своите идеи во одржлив бизнис, во тоа што нивните потрошувачи го сакаат или се подготвени да го платат. Иновацијата е стратегија за да може да се опстане во денешно време. Иновацијата станува многу важна, доказ е тоа што не минува ден без да се пишува нешто за иновациите на насловните страници. Голем дел од извршните директори ги рангираат иновациите како еден од своите три врвни стратегиски приоритети.

Како што луѓето, за да преживеат, мора да иновираат, така и претпријатијата, за да опстанат, а и да растат, мора да воведат нешто ново. Иновациите играат значајна улога како услов за одржлив развој. Исто така, иновациите се многу значајни за претпријатијата да можат да постигнат долгорочен успех, без разлика на нивната

големина, иако, кога станува збор за иновациите, малите претпријатија имаат конкурентна предност пред големите претпријатија. Како што новите технологии се пропагираат преку пазарот, постојат општества кои придонесуваат не само во создавањето, туку и во ширењето на технологиите. Така, според Satler, во оваа област постои една добра и една лоша вест. Лошата вест, е тоа што само мал број на земји во светот практикуваат значително ниво на иновации. Добрата вест е дека оваа листа на земји се зголемува и брои околу дваесетина земји. Двете најнаселени земји, Кина и Индија, се во процес да стануваат светски лидери (Satler, A., et al., 2003, p.9).

Табела 1.1 Алтернативни дефиниции на иновации

<b>Joseph Schumpeter</b>	Иновацијата е акција која резултира со производство на нешто друго, или производство на различен начин. (2006, pp.56-57)
<b>Peter F. Drucker</b>	Иновацијата е промена која создава една нова димензија на перформанси. (2002, p.7)
<b>Guy Kawasaki</b>	Иновацијата е креирање на нешто пред луѓето да знаат дека им е потребно. (2009, p.1)
<b>Paul Schumann</b>	Иновацијата е начин на трансформирање на ресурси на претпријатието преку креативноста на луѓето во нови ресурси и богатство. (2005, p.47)
<b>Regis Cabral</b>	Иновацијата е нов елемент воведен во мрежа која се менува. (2003, p.205)
<b>Jose Campos</b>	Иновацијата е способноста да му се достави нова вредност на потрошувачот. (2011, p.13)

Индија, со разновидна популација од повеќе од една милијарда луѓе, стана предизвик за одржлив развој. Khosla A. кој има измислено серија на нови производи, е основач на развојните алтернативи и неговиот фокус е насочен кон сиромашните рурални подрачја во Индија, за да повлече над 700 милиони луѓе надвор од сиромаштијата. Една од неговите најзначајни иновации е неговиот франшизен систем (Marton, J., 2003, p.18).

Кина стана клучна основа за тестирање на одржливиот развој. Економијата на Кина се движи од руралните земјоделски општества до урбаните и индустријализираните и расте со експлозивна стапка од 8% годишно. Salter A. истакнува дека во последниве

децении, растот на кинеската економија повлече околу 100 милиони луѓе надвор од сиромаштијата. Lubiao Zh., професор и заменик генерален директор на Институтот за земјоделство на Кинеската академија за земјоделски науки, истакна дека иновациите играат клучна улога за Кина да постигне позитивен раст во нејзиниот развој. Според Zhang, „Кина има потреба од напредок во земјоделството“. Како што се знае, оризот е главната храна во Кина. Поради тоа што се намалува бројот на луѓето што сакаат да работат како земјоделци и поради тоа што се намалува расположливото земјиште за одгледување на ориз, Кина треба да развие нов тип на ориз, кој ќе одговара на новонастанатата ситуација. Тоа значи дека треба да се одгледува нова сорта на „супер ориз“, која користи помала количина вода и помалку земја, и да одговара на вкусот и на квалитетот на постоечкиот ориз. Така, „таткото на хибридниот ориз“, професорот Longping Y., собра тим од врвни експерти за да се создаде нов „супер ориз“. Иако научниците тврдат дека е постигнат истиот вкус и квалитет, тоа останува како дилема сè додека производот не излезе на пазарот. Овој проект, таканаречен „супер ориз“, е еден од многуте напори за иновации што се преземаат во Кина (Marton, J., et al., 2003, pp.21-22).

Според Zhang, постојат пет принципи за земјите во развој да ги поддржат иновациите (Marton J., et al., 2003, p.23):

- 1) слобода на размислување - елиминирање на бариерите за размислување,
- 2) лична аспирација - овозможување самомотивација,
- 3) субвенционирање на ресурси - обезбедување на финансии и други ресурси кои се достапни за иновациски проекти,
- 4) мотивација - како што се награди и наградни системи,
- 5) групно работење - монтажа и управување со групи на луѓе со заеднички цели.

Според завршниот извештај на еден истражувачки проект под наслов „Технолошките иновации поттикнуваат одржлив развој“, можат да бидат идентификувани три групи на претпријатија според нивниот пристап кон иновациите и влијанието на иновациите за одржлив развој:

**1. Големи претпријатија.** Тие не се дефинирани исклучиво според нивната големина, туку исто така и според нивното членство во меѓународната група или комерцијалната мрежа. Одржливиот развој е елемент на долгорочна стратегија, затоа што економските и еколошките аспекти се повеќе меѓусебно зависни. Претпријатијата

генерално го прилагодуваат концептот на одржлив развој на нивните активности, правејќи „ad hoc“ концепт. Големите претпријатија обично имаат структури за истражување и развој, или доволно финансиски средства за да имаат пристап до технологиите развиени од страна на другите. За нив, технолошките иновации се средства за опстојување покрај конкуренцијата, со предлагање на нови производи, подобрување на перформансите, намалување на трошоците на производство. Од перспектива на дематеријализација на економијата, неколку претпријатија се одлучија да ги комбинираат услугите со нивните производи или да ја зголемат содржината на услугата што тие ја нудат. Оваа политика им помага да се намали производството на стоки, кое што создава отпад, и да се зголеми производството на услуги, за подобро да се задоволат барањата на потрошувачите, и да се зголеми лојалноста кон нив. Овој дополнителен придонес бара вештини кои не се лесно стандардизирани, така што станува поедноставно да се избегне конкуренцијата. Животната средина е жив доказ за оваа стратегија. Спроведувањето на комуникациски стратегии е маркетинг иновација. Претпријатието, не само што ја информира јавноста за нејзините напори за намалување на влијанието врз животната средина, туку тоа ги слуша и своите потрошувачи и се обидува да се здобие со прифаќање од страна на своите вработени.

**2. Мали иновациски претпријатија.** Тие се често на релативно мали пазари, но се убедени дека нивните производи одговараат директно на одржлива развиена перспектива. Тие се нетрпеливи со бавниот напредок на јавните претпријатија во спроведување на вистинска глобална стратегија за борба против ефектот на стаклената градина и да донесат заштита на животната средина. Малата големина ги штити од ефикасното лобирање на политиката. Но, ова не значи дека тие се пасивни, тие развиваат стратегии за да се обезбеди нивното одржување или да растат на тековниот пазар. Иако се свесни за својата големина на светскиот пазар, овие претпријатија не чувствуваат самосвесност за технолошките иновации. Тие сметаат дека можат да развијат доволно знаење за да останат конкурентни, барем во одредени, многу специфични случаи. Тие им посветуваат големо внимание на своите вработени, а и придонесуваат да се создаде поволна клима за истражување и развој. Иновациите се нивно кредо.

**3. Други претпријатија.** Штетните ефекти врз животната средина не ја загрозуваат нивната дејност на краток рок.

Постои значителен доказ дека претпријатијата кои се фокусираат на иновации остваруваат подобри бизнис перформанси ( Andrew, J.P., et al., 2010, p.38):

- Претпријатијата кои пријавиле високи иновациони ефикасности имале 76% успех на производот, наспроти 54% од претпријатијата со средна или ниска ефикасност.

- Високо иновативните претпријатија остваруваат подобра продажба и профит од новите производи, во споредба со нивните помалку иновативни конкуренти (48% наспроти 21% и 49% наспроти 21%, соодветно).

- Boston Consulting Group, во 2010 година покажа дека иновативните претпријатија уживаат неверојатни 12,4% предност во нивните тригодишни вкупни акционерски враќања во споредба со нивните конкуренти.

## **1.2 Економската моќ на малите претпријатија**

Малите претпријатија играат многу важна улога во економијата на секоја земја поради тоа што тие претпријатија се клуч за создавање на нови работни места. Поради големото значење што го имаат малите претпријатија во современиот живот, тие се сметаат за вреден придонесувач на општествениот прогрес. Секојдневно, милиони луѓе во светот активно учествуваат во економскиот раст и развој на сопствената земја, со тоа што отвораат сопствени бизниси и создаваат нови работни места. Затоа може да се каже дека малите претпријатија се клучен фактор за отворање на нови работни места, зголемување на конкуренцијата, како и ангажирање на соодветен капитал. Малите бизниси им овозможуваат на менаџерите да бидат независни, како и максимално да ги искористат своите идеи, способности, амбиции. Малите претпријатија имаат големо значење за американската економија на што укажуваат и неколку факти за малите претпријатија (U.S. Bureau of the Census, 2007):

- Претставуваат 99,7% од вкупниот број на претпријатија во САД,
- Вработуваат половина од сите приватни сектори,
- Плаќаат 43% од вкупниот приватен платен список на САД,
- Имаат генерирано 65% од нето новите работни места во последните 17 години,
- Креираат повеќе од половина од приватниот бруто домашен производ,
- Изнајмуваат 43% од технолошките работници,
- 52% се домашни, а 2% франшизи,

- 97,5% се од идентификувани извозници,
- Произведуваат 16,5% пати повеќе патенти по вработен од големите претпријатија.

Што се однесува до малите претпријатија, може да се каже дека (U.S. Bureau of the Census, 2007):

- Во САД, 65% од нето новите работни места се создадени од страна на малите претпријатија во текот на изминатите 17 години.
- Во Европа, повеќе од 90% од претпријатијата се мали претпријатија.
- Во Јужна Африка, каде што стапката на невработеност е 40%, 80% од сите нови работни места се создадени од страна на малите претпријатија.
- Во САД, 13-14 пати повеќе патенти се создадени во малите претпријатија.
- Малите претпријатија се исто така од клучно значење за обезбедување на работни места во светот.
- **Африка:** 40% од граѓаните планираат да почнат бизнис во наредните 12 месеци.
- **Индија:** малите претпријатија ќе придонесат за 22% од БДП на Индија во текот на следните три години.
- **Жени:** Малите претпријатија можат да помогнат да се обезбедат повеќе можности за жените, што е клучно за помош на заедниците да се издигнат над сиромаштијата.
- **Расте средната класа:** малите претпријатија ќе помогнат за решавање на проблемите со вработувањето кај растечката и поурбанизирана средна класа.

За да се добие појасна слика за малите претпријатија, треба да се објаснат нивните карактеристики. Тие се следните (Шуклев, Б., 2006, p.233-237):

1. **Флексибилност.** Малите претпријатија се карактеризираат со поголема флексибилност во однос на поголемите. Флексибилноста означува способност на малото претпријатие да ги менува активностите и брзо да реагира на промените на локалниот пазар. Од друга страна, флексибилноста означува преземање брза корективна акција на веќе донесените одлуки. Флексибилноста може да се однесува на обемот, цените, асортиманот и сл. Таа може да влијае и за промена на дејноста на малото претпријатие. Содржински, флексибилноста може да означува менување на активностите во врска со промените на пазарните услови и брзо приспособување на капацитетот на промените во побарувачката.

2. **Непосредност во деловните односи.** Сопственикот-менаџер има блиски интерни односи со вработените и непосредни екстерни односи со потрошувачите, со доставувачите и со банките.

3. **Можност за вработување.** Подрачјата на дејствување на малите претпријатија создаваат можности за нови вработувања.

4. **Менаџмент на една личност.** Во почетната фаза од развојот, преку формата на организирање позната како единствен сопственик, малото претпријатие спроведува менаџмент на една личност. Таквите сопственици-менаџери имаат општи познавања, располагаат со неограничен авторитет и со одговорност во управувањето. Исто така, сопствениците-менаџери на мали претпријатија, ги донесуваат сите стратегиски и тактички одлуки поврзани со развојот и со работењето.

5. **Ограничен обртен капитал.** За сопствениците на мали претпријатија, во почетната фаза од развојот, карактеристични се ограничени финансиски средства. Станува збор за ограничени обртни средства за одржување на опремата, за финансирање на набавката на сировини, за финансирање на залихите и слично.

6. **Независност.** Малите претпријатија се карактеризираат со независност. Нивните сопственици уживаат во автономијата која им овозможува до израз да дојдат иницијативата, инвентивноста и амбициите.

### **1.2.1 Мотиви за започнување на мал бизнис**

Кога се размислува да се започне со некој мал бизнис, многу мисли се вртат низ главата, како на пример, да се биде независен, голема желба да се биде газда, неиздржливост да се работи за некој друг, да се биде прогласен за технолошки вишок итн.

Причините за започнување на мал бизнис се многубројни. Како најчести причини се јавуваат следните ( Aldag, J.R., 2008, p.790):

1. **Да се биде свој газда.** Повеќе слободно време да се извршуваат работите, како и да се спроведуваат плановите. Да се има одговорност самиот кон себе.

2. **Да се работи за тоа за што си заинтересиран.** Не мора да се работи некоја работа што не се сака, за која не се покажува интерес, која се работи само заради плата.



**3. Заработка на поголема сума пари.** Се греша ако се мисли дека само големите претпријатија остваруваат големи профити. Постојат безброј приказни за претприемачи кои започнале со одлична идеја и искористувајќи ја таа идеја го заработиле првиот милион до крајот на годината. Адекватното и правилно водење на бизнисот може да доведе до огромни награди, и покрај тешкиот процес (многу часови поминати на работа и мал износ на средства). Значи, не мора да се чека крајот на месецот и да се добие т.н „волшебна плата“.

**4. Креативност.** Ако се размислува да се започне бизнис, треба да се размисли и како ќе се постигне извршување сите работи. Но, треба да се има предвид дека започнувањето на мал бизнис дава слобода во изразување на мислите и во развивање на својот концепт на начин на кој што се посакува. Способноста да се биде креативен, како што се посакува, е многу попривлечна работа од еднодимензионалната работа, иако секогаш постојат финансиски ограничувања.

**5. Неможноста да се најде работа.** Доколку нема работа, а се има идеја и финансиски средства, најдобар излез претставува да се започне со сопствен бизнис.

**6. Разновидна работа.** Ако секојдневната монотона работа станува здодевна, ако се посакува кариера, ако се посакува секој ден да биде различен, тогаш единствено решение е да се започне бизнис. Започнување на мал бизнис дава можност до максимум да се искористат способностите.

**7. Може да се има втора кариера.** Да се започне со бизнис додека работите. Тоа значи истовремено да се остваруваат приходи од два извора. Иако тоа може да биде профитабилна опција, сепак, од друга страна може да биде и незгодно.

Но, и покрај многуте причини да се започне со бизнис, мора да се постават неколку прашања. Дали навистина се посакува тоа во моментот? Дали да се откажете од сигурните приходи? Дали постои вистинска идеја? Покрај многуте прашања што се вртат низ главата, треба да се има предвид дека почнувањето со сопствен бизнис ќе го промени животот. Тоа ќе биде еден од најсложените предизвици со тоа што ќе се промени начинот на размислување, начинот на работа. Ќе се фокусирате само на тоа како да успее бизнисот, така што ќе го заборавите слободното време што постоело. Значи ова е суровата вистина за започнување на мал бизнис. Ако сето ова не претставува проблем, ако се концентрира целата енергија на новиот бизнис, тогаш постои подготвеност за успех.

## 1.2.2 Предности на малите претпријатија

Малите претпријатија имаат големо значење за националната економија. Предностите на малите претпријатија се следните (Wilson, F.R.,2002,pp.2-4):

1. **Малите претпријатија се `рбетот на економијата.** Малите претпријатија создаваат две од секои три нови работни места, произведуваат 39% од бруто домашниот производ и измислуваат повеќе од половина од технолошките иновации на нацијата. И овој вид на статистика може да се повтори од земја во земја околу светот. Само затоа што работите во мало претпријатие или водите мало претпријатие, не значи дека сте неважен. Вашиот придонес за развојот на економијата во вашата земја е огромен.

2. **Малите претпријатија ја докажуваат суштината на политичката слобода.** Способноста да се развие и да се спроведе сопствен мал бизнис е прекрасен израз на вашата слобода како граѓанин. Факт е дека малите претпријатија се помалку регулирани од големите. Тоа им дава слобода на малите претпријатија да се фокусираат на она што е навистина важно - да се грижат за потрошувачите.

3. **Малите претпријатија обезбедуваат подобра грижа за корисниците.** Колку повеќе расте претпријатието, толку станува потешко да се обезбеди добра услуга за корисниците. Ако треба да се најде вистинскиот човек за да помогне со телефонските повици во огромно претпријатие - тоа ќе биде навистина тешко. Но, кога се прашува за сопственик на мало претпријатие, големи се шансите дека ќе се зборува за неа или за него во период од неколку минути. Малите претпријатија знаат дека нивниот живот се базира на нивните потрошувачи. Малото е одлично за потрошувачите.

4. **Малите претпријатија ја поттикнуваат страста потребна за да успеат.** Сопствениците на мали претпријатија и нивните работници се фокусирани и неизмерно горди на она што го прават. Сопствениците на мали претпријатија се страсни кон нивните бизниси. Колку вработени во бирократски организации може да го кажат истото?

5. **Сопствениците на малите претпријатија се висококвалификувани.** Во мало претпријатие, мора да се напредува во многу насоки за да се успее. Сопствениците на мали претпријатија и нивните клучни вработени се мајстори во десетици дисциплини и го извршуваат својот сложен акт на балансирање како професионалци.

6. **Малите претпријатија им овозможуваат на сопствениците слобода за иновирање.** Сопствениците на малите претпријатија учат преземаат ризик, да бидат

киднапери и иноватори. Корпоративните работници, од друга страна, премногу често ја интерпретираат нивната примарна директива, како што е чувањето на нивните работни места. Преземањето ризик може да се добие преку градење на кариера.

**7. Малите претпријатија можат брзо да го сменат курсот.** Способноста да се донесуваат брзи одлуки и да се спроведуваат корекциите е клуч за успехот на малите претпријатија.

**8. Малите претпријатија можат да бидат многу профитабилни.** Малото претпријатие не е синоним за мали приходи. Всушност, многу мали претпријатија се исклучително профитабилни. Да се биде голем не е достоинствена цел. Но, доставување на услугите на врвните потрошувачи, страста за совршеност, подготвеноста да се сонува и да се создаде, и слободата да се прават навремени одлуки - тоа се достоинствени признанија.

### **1.2.3 Проблеми кај малите претпријатија**

Иако малите претпријатија имаат голем број предности, сепак тие можат да се соочат со различни проблеми при нивното работење. Тие проблеми можат да бидат од различна природа, како на пример, потешкотии во добивање финансии за развој, високи трошоци, недостаток на квалификуван персонал, недостаток на време и на персонал. Малите претпријатија во денешно време најчесто се соочуваат со следните проблеми при нивното работење (Burmajster, A., 2010, pp.1-2):

1. Тешкотии при одржување на истите потрошувачи, како и при привлекување на нови квалитетни потрошувачи.

2. Вработување на кадар кој ќе придонесе за вашиот бизнис да успее и да расте.

3. Недоволни финансиски средства, што предизвикува отпуштање на вработените, намалување на бенефициите за вработените, зголемување на работното време.

4. Лоша продажба. Без разлика на тоа за што е основано вашето претпријатие, доколку не остварува доволно приходи за да се покријат трошоците, тогаш претпријатието нема да расте. Клучен фактор за едно претпријатие да опстане и да расте е продажбата. Продажбата треба да биде соодветно планирана, што значи треба да се разбере вредноста на производите и на услугите кои се наменети за потрошувачите, како и да се развие соодветна бизнис стратегија за да се создадат тие вредности. Исто така, и за време на длабока рецесија луѓето се принудени повеќе да штедат, а помалку да

трошат, што подразбира намалување на нивната потрошувачка, која директно влијае и на намалување на продажбата. Така на пример, во САД, за време на рецесијата во период од 2007-2008 година, околу 4,3 милиони мали претпријатија се затворија поради недоволно остварена продажба.

5. Неефективен менаџмент. Доколку сопственикот на малото претпријатие не се фокусира доволно на неговата улога како лидер, тоа може да придонесе неговото претпријатие да престане да расте и да го води претпријатието кон неуспех. Затоа сопственикот не треба никогаш да заборави на неговата примарна улога и на неговите одговорности. Често се организираат бројни курсеви, семинари, конференции, за да им помогнат на директорите да ја зголемат нивната ефикасност во извршување на задачата како лидер, при што нејзиното успешно извршување придонесува за континуиран успех на претпријатието.

6. Недостаток на јасен план. Не постои претпријатие кое може да опстане долго без соодветен план, бидејќи планирањето е едно од најважните активности од кои зависи успехот на претпријатието.

7. Неефикасно управување со времето.

### **1.3 Финансиската моќ на малите претпријатија**

Иако на развојот и на растот на малите претпријатија влијаат голем број комерцијални и индустриски фактори, сепак, може да се каже дека клучна улога за нивниот успех игра нивната способност да обезбедат пари за финансирање на активностите и на развојот. Ефикасноста на малите претпријатија зависи од односот што тие го имаат со добавувачите, потрошувачите и банкарите. За разлика од големите претпријатија, малите претпријатија страдаат од високата цена на финансирање. Секој сопственик на мало претпријатие е свесен за ризикот со кој може да се соочи при работењето. Друга специфичност на малите претпријатија е што нивните сопственици немаат доволно диверзифицирано портфолио на финансиски средства. Речиси целото нивно богатство е поврзано со претпријатието. Имајќи го предвид ова, сопствениците на малите претпријатија не можат да ги искористат предностите на диверзификација на ризик, бидејќи сета своја енергија ја вложуваат во трговијата, во нивната стручност и во

нивното работење. Ова е еден од водечките елементи за зголемување на трошоците за стечај.

На финансиската моќ на малите претпријатија влијаат и неформалните односи со надворешните акционери кои не учествуваат во претпријатието од една страна, и неформалниот однос со добавувачите, со акционерите и со вработените од друга страна. Тоа значи дека кога постојат односи на заемна доверба и почит, се намалува потребата од формализирани договори и финансиски извештаи. Исто така, неформалноста може да доведе до нееднаквост помеѓу акционерите, вработените или добавувачите.

Пред да се почне со некој бизнис, прво што треба да се има предвид е да се обезбедат потребните средства за тој бизнис. До потребните средства може да се дојде преку позајмување на пари од давателот, за што ќе се плати камата за инвестицијата, или преку продажба на дел од претпријатието на некој друг инвеститор во замена за пари или за други средства од вредност.

Друга опција за да се дојде до средства е преку банкарски заеми. Според едно истражување, околу 15% од новооснованите претпријатија (во најчест случај потребните средства ги обезбедуваат од поединци) и 40% од веќе постоечките претпријатија, се одлучуваат за банкарските заеми.

Кога малите претпријатија немаат доволно финансиски средства за финансирање на некои оперативни краткорочни и долгорочни инвестициски цели, тие користат некои од надворешните извори на финансирање. Како најчест извор за финансирање се користат краткорочните кредити, пречекорувањата, банкарските заеми со фиксен рок. Овие видови на финансирање може да се обезбедат од страна на финансиските институции како што се банките, приватните претпријатија со акционерски капитал и менаџерите, со тоа што се плаќаат месечни рати врз основа на договорот.

Како друг извор на финансирање може да се јави издавањето на капиталот, со тоа што до средства се доаѓа преку продажба на акции на инвеститорите. Како трет извор на финансирање може да се јави и хибридно финансирање. Пример за овој вид на финансирање се конвертибилните обврзници и приоритетните акции. Внатрешните извори на финансии се исто така еден вид на финансирање на краткорочните и долгорочните потреби. Се работи за задржаната добивка, односно тоа што ќе остане по распределбата на дивидендата. И владините субвенции се јавуваат како еден вид на финансирање.

Како најчести извори за финансирање на малите претпријатија се користат (Leskie, J., 2011, p.1): пречекорувања; задржана добивка; факторинг; лизинг; приватна еднаквост; надворешна еднаквост; банкарски заеми. Кога станува збор за земјите членки на ОЕЦД во користењето на методите на финансирање, може да се каже дека постојат големи разлики во начинот на финансирање. На пример, германските мали претпријатија се повеќе заинтересирани за банкарски заеми, отколку за пречекорувања; данските, италијанските и португалските мали претпријатија се повеќе заинтересирани за кредити во странска валута. Повеќе од половина од малите претпријатија во САД користат кредит во форма на кредитна линија од банка, додека во Јапонија повеќе од 60 проценти од сите банкарски кредити се за малите претпријатија.

Во Велика Британија новоосновените мали претпријатија најчесто го финансираат својот бизнис преку лични заштеди, а помал дел од нив позајмуваат од банките. Како што треба да се направи разлика помеѓу постоечките мали претпријатија и новоосновените претпријатија, така треба да се направи разлика и помеѓу малите претпријатија кои растат брзо и оние кои што растат побавно. Кај првите, изворите на финансирање се менуваат како што расте претпријатието, а како најчест облик кој што го користат на почетокот е задржаната добивка, со мало потпирање и на краткорочниот долг.

Во подоцнежните фази на развој брзорастечките претпријатија не треба да се потпираат само на задржаната добивка, туку добиваат потребна количина на капитал од аутсајдери. На тој начин, организираниот пазар на приватен капитал стана важен извор за финансирање на многу претпријатија, а особено за новоосновените претпријатија. На пример, во текот на последните 15 години, приватниот капитал е најбрзорастечки пазар во САД за корпоративните финансии во споредба со другите пазари, како што се пазарот на јавниот капитал и пазарот на обврзници.

Може да се каже дека капиталот што се вложува за основање на некое претпријатие, за проширување на некој бизнис или за откуп на некое претпријатие е ризично финансирање. Се мисли на капиталот во форма на обични капитални инвестиции. Капитал кој се користи за финансирање обично се обезбедува без колатерал или гаранции во приватниот пазар на капитал.

Етапите на инвестирање на ризични капитал може да се класифицираат како (Gompers, A.P., 1995, pp.25-27):

- Почетен капитал што се користи за финансирање на започнување на бизнисот;
- Почетниот капитал за развој на производи и првичниот маркетинг;
- Проширување на капиталот што се користи за финансирање на растот и експанзијата на претпријатието;
- Откуп на капитал за купување на претпријатие од неговите сопственици.

Иако повеќето земји на ОЕЦД, се концентрираат на последните три фази на вложување на капитал, САД и Канада, се концентрирани на првите фази за финансирање на нови вложувања.

Не постои некое правило дека при финансирање на едно претпријатие треба да се користи само еден извор. Тие средства може да се обезбедат и од лични извори (треба да се има предвид дека не може да го финансирате вашиот бизнис целосно од кредиторот, мора да имате и некоја сопствена заштеда. Секогаш при започнување на бизнис постои ризик. Постојат многу случаи кога инвеститори доаѓаат до средства преку ставање на нивните домови под хипотека или позајмување од пензиски фондови. Иако преземаат огромни ризици, сепак тоа им овозможува да станат милионери. Друга опција која е многу скапа и ризична е финансирање преку кредитни картички. Овие средства можат да се користат краткорочно за покривање на некои трошоци, но не и за целосно финансирање) заштеди, семејство и пријатели, банки (средствата што се обезбедуваат на овој начин се добиваат преку кредити). Но, за да може да се одобри кредит, мора примателот на заемот да има чиста историја, што значи се анализира кредитниот рејтинг. Тука станува збор за потрошувачки кредити и бизнис кредити, гарантирани владини кредити, канцеларии за економски развој, финансиски претпријатија, грантови, ангели, вложување на капитал.

## **1.4 Фази во развојот на малите претпријатија**

Како што малите претпријатија се разликуваат според организационата структура, според менаџерскиот стил и според независноста во дејствувањето, тие исто така се разликуваат според големината и моќта за раст. Постојат голем број на истражувачи кои се разликуваат помеѓу себе според бројот на организациските фази, заедничките карактеристики и развојните задачи, здрава организација е онаа која знае да направи разлика помеѓу растот и контролата.

Според Американската асоцијација на мали претпријатија, две третини од новоформираните претпријатија можат да преживеат во првите две години и само 44% остануваат во бизнисот после 4 години. Lowe et al., (1990) тврди дека неуспехот постои помеѓу „неуспехот и растот на малите претпријатија“. Тоа може да се сфати како да постојат две нивоа на развој на малите претпријатија. Првото ниво подразбира овозможување на претпријатието да преживее во краток рок, додека второто ниво подразбира претпријатието да може да расте во долг рок. Според Churchill и Lewis, постои 5-фазен модел на развој на претпријатието кој е прикажан на слика 2, и се состои од следниве фази: (1) опстанок, (2) преживување, (3) успех, (4) полет; и (5) ресурсна зрелост.

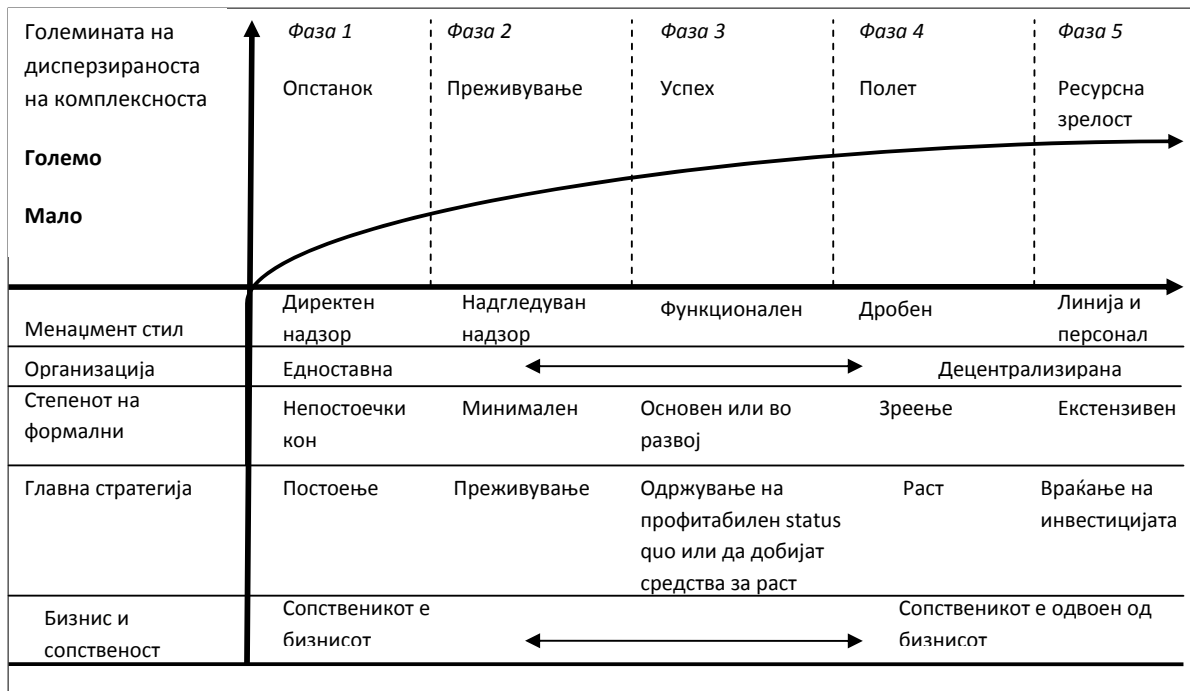
Главната преокупација во првата фаза - фаза на опстанок е повлекување на што поголем број на потрошувачи и овозможување на производитите да пристигнат до нивни раце. Во оваа фаза организирањето е многу едноставно, сопственикот ја има целокупната моќ. Сопственикот е бизнисот, ги врши сите важни задачи. Во оваа фаза системите и формалното планирање се минимални, дури и да не постојат. Оваа фаза е карактеристична за новоотворените ресторани и продавници, како и високо технолошките производители кои сè уште не постигнале стабилност во нивното производство или во квалитетот на производот. Некои претпријатија не успеваат да обезбедат доволен број на потрошувачи кои се задоволни од нивните производи и од услугата, или не успеваат да обезбедат доволно финансиски средства потребни за покривање на почетните трошоци, така што тие го напуштаат бизнисот. Оние претпријатија кои успеваат во оваа фаза продолжуваат во втората фаза.

Во втората фаза - фаза на преживување, претпријатието покажува дека тоа обезбедило потрошувачи кои се задоволни од продуктите и од услугите. Во оваа фаза главна преокупација е да се обезбедат доволно средства за да можат да продолжат со бизнисот и доволно финансиски средства за да растат, едноставно кажано сè уште преживувањето е главна цел. Организацијата на претпријатието е сè уште едноставна, бројот на вработените е уште мал и истите сè уште не можат независно да донесат некои главни одлуки. Развојот на системите е минимален. Сопственикот сè уште е синоним со бизнисот. Во оваа фаза претпријатието може да расте во големина и според профитабилноста и да помине во третата фаза. Има и претпријатија кои некое време



остануваат во оваа фаза заработувајќи минимална добивка сè додека сопственикот не се предаде и не се повлече од бизнисот.

Слика 1.1 Пет-фазен модел на развој на претпријатието



Извор: Cheng, J.M.S., et al., (2005), "A stage model of International Brand Development", *Industrial Marketing Management*, Vol.34,pp.504-514.

Третата фаза е фазата на успех. Во оваа фаза сопствениците размислуваат дали да го држат претпријатието стабилно и профитабилно или да го прошират бизнисот. Карактеристично за оваа фаза е тоа што претпријатието има обезбедено доволна големина, пенетрација на производот на пазарот за да постигне успех и остварува просечни или натпросечни профити. Организационо претпријатието е доволно големо, со тоа што бара менаџери кои би можеле да преземаат одредени должности кои се извршуваат од страна на сопствениците.

Во четвртата фаза – фаза на полет, претпријатието посакува што побрзо да расте и се грижи за тоа како да го финансира тој брз раст. Организацијата е децентрализирана. Системите стануваат попретфинети и побогати. Сопственикот и бизнисот стануваат разумно одделни. Главна преокупација во оваа фаза е делегирање на одговорноста на сопственикот на претпријатието на другите, како и дали ќе може да се задоволат зголемените барања што ги носи брзиот раст. Оваа фаза е клучна за животот на

претпријатието. Доколку сопственикот успее да одговори на предизвиците на растечкото претпријатие, како финансиски, така и управувачки, тогаш може да се каже дека претпријатието станува големо. Во спротивно, најчесто тоа се продава. Претпријатијата кои ја поминуваат фазата на успех, најчесто не успеваат во оваа фаза поради тоа што се обидуваат да растат за многу кратко време или снемјуваат финансии.

Во петтата фаза - фаза на ресурс (зрелост), главна преокупација на претпријатието е да ги контролира финансиските добивки предизвикани од брзиот раст и да ги задржи предностите на малата големина, вклучувајќи го и претприемачкиот дух. Претпријатието во оваа фаза располага со кадар и со финансиски ресурси за да се вклучи во детално оперативно и стратегиско планирање. Менаџментот на претпријатието во оваа фаза е децентрализиран, соодветно екипиран и искусен. Системите се обемни и добро развиени. Сопственикот и бизнисот се сосема одделни, како финансиски, така и оперативно. Во оваа фаза претпријатието има предности, како во однос на големината, финансиските ресурси така и во однос на менаџерскиот талент. Доколку претпријатието го сочува својот претприемачки дух, ќе стане сериозна сила на пазарот.

Постојат голем број емпириски истражувања кои укажуваат на тоа дека поголем број од малите претпријатија се со веројатност да пропаѓаат, голем број од нив да стагнираат, и мал број од малите претпријатија да успеат и да патуваат кон врвот. Постојат два вида фактори: ендогени и егзогени фактори, кои укажуваат на неуспехот на малите претпријатија и на неможноста да растат (Peacock, R., 2000, pp.3-16).

Ендогени фактори кои укажуваат на неуспехот на малите претпријатија се: карактеристиките на сопственикот, несоодветните финансии и лошото управување. Личните карактеристики на сопственикот играат круцијална улога за сите работи во претпријатието. Сопствениците треба да постават цели, да извршуваат одлуки, да преземат ризици, а пред сè многу да работат. Воедно треба да одлучуваат за сите важни прашања поврзани со сметководството, финансиите, персоналот, набавката, продажбата, маркетингот, обработката и сервисирањето. Во почетната фаза на развој сопствениците треба да имаат чувство на доверба, да бидат концептуално способни и да равиваат здрави меѓучовечки односи. За да придонесат за раст на претпријатието, сопствениците треба да имаат висок степен на образование и неограничено менаџерско искуство. Многу мали претпријатија не успеваат во нивното работење токму поради лошото и нерационално однесување на нивните сопственици, како и поради погрешно донесените

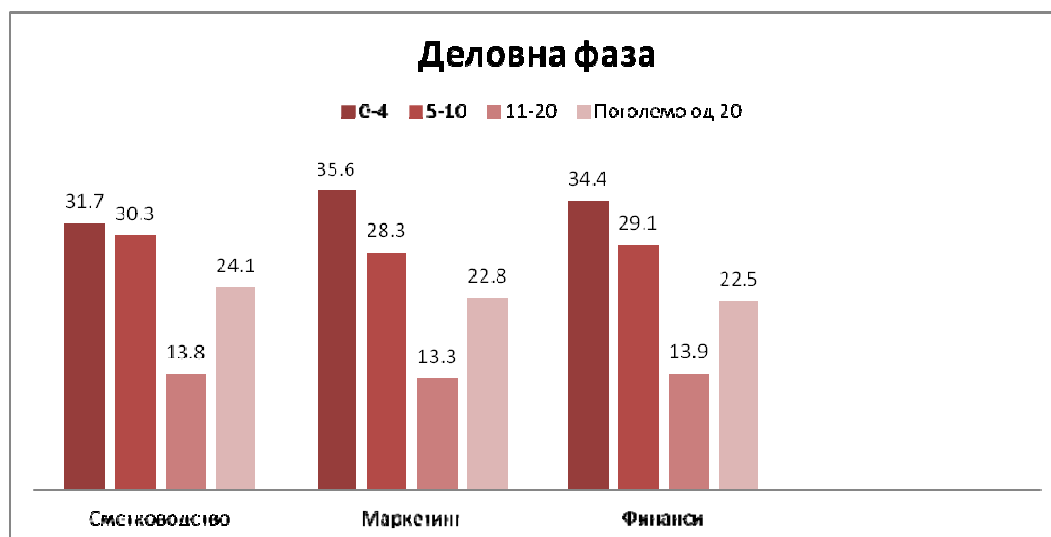
одлуки. Според една анкета направена во САД, поради неуспехот на малите претпријатија, половина од испитаниците упатуваат на неспособноста на сопствениците на претпријатието да го планираат, организираат, координираат, анализираат и контролираат работењето на претпријатието. Недоволниот капитал често претставува закана за опстанок на малото претпријатие. За да се спречат кризи од ваков вид, секогаш треба да се направи адекватно финансиско планирање и анализа и да се подготват алтернативни извори на средства.

Егзогените фактори кои го попречуваат растот на малите претпријатија се: законодавството, каматните стапки, „дрвените ленти на владата“, даноците и состојбата на економијата се сметаат за помалку важни причини за неуспех на малото претпријатие, во зависност од ендегените фактори.

Во продолжение ќе биде прикажана една анкета што е направена во САД (Fernald, W.J., et.al., 2003, pp.354-360), за тоа во кои области вработените имаат поголема потреба за обука во текот на развојот на претпријатието, кои методи се користат за нивно обучување и кои проблеми најчесто се појавуваат во текот на обуката. Со анкетата биле направени околу 2000 истражувања, а одговориле 452 испитаници, или 23%. Прашалникот се состоел од 25 прашања, вклучувајќи ги и прашањата за пол, возраст и образование. На слика 1.2 се презентирани одговорите во врска со прашањето за какви видови на обука имаат потреба нивните претприемачи и вработени за да обезбедат опстанок и да постигнат успех во претпријатието.

Како што се гледа од слика 1.2 на почетокот, од почетната фаза па до 4-та година, испитаниците го избрале маркетингот како област на обука со највисока побарувачка (35,6%), потоа следат финансиите (34,3%) и сметководството (31,7%). Во раните години на раст, за претпријатијата што постојат од 5-10 години, од испитаниците беа избрани сметководството (30,3%), финансиите (28,3%) и маркетингот (28,3%), како области на обука со повисок процент. Во зрелата фаза на раст, претпријатија што постојат помеѓу 11-20 години, биле избрани истите три области (финансии 13,9%, сметководство 13,8%, маркетинг 13,3%). Конечно, во зрелата фаза, претпријатија што постојат повеќе од 20 години, сметководството било рангирано највисоко со 24,1%, потоа маркетингот со 22,8% и финансиите со 22,5%.

Слика 1.2 Области на обука

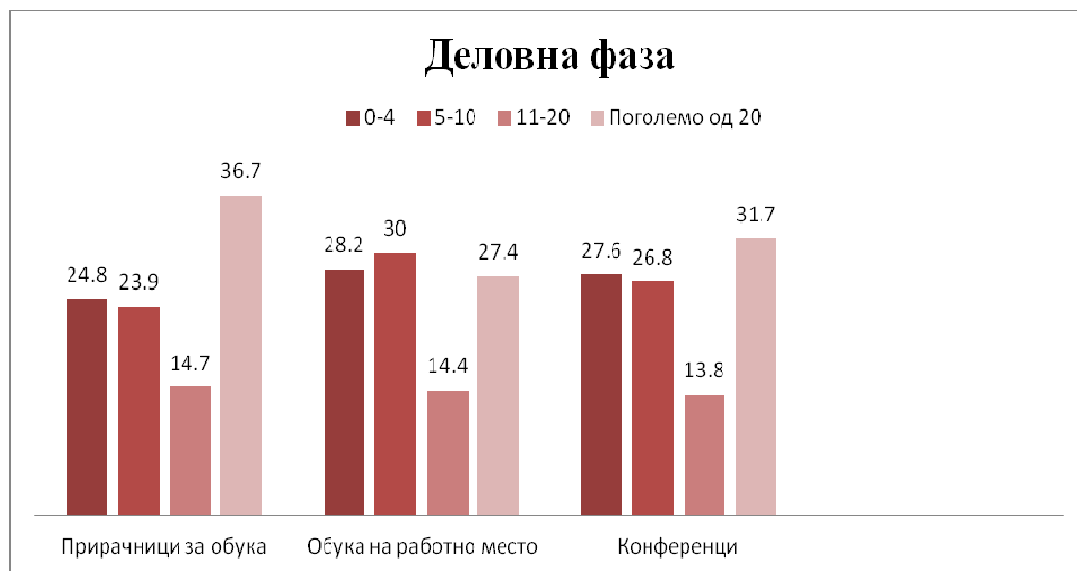


Извор: Fernald, W.J., et al., (2003), "Small Business training and development in the United States by years in business", *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 6(5), pp.347-363.

Податоците, исто така, покажуваат дека како што претпријатијата преминуваат од својата првична фаза (0-4 години) во зрела фаза (20 години или постари) претприемачите и нивните вработени имаат помала потреба за обука. Всушност, овој тренд покажува дека во текот на првите три организациски животни циклусни фази, побарувачката за обука постојано опаѓа. Во последната фаза (повеќе од 20 години постоење), побарувачката за обука драстично се зголемува.

На слика 1.3 се презентирани резултатите за методите кои ги користат претприемачите и нивните вработени за да постигнат успех во текот на развојот на претпријатието. Се забележува дека во раните години на развој, од првичната до 4-та година, од испитаниците како методи и алатки беа избрани следните: обука на работното место (28,2%), конференции (27,6%) и прирачници за обука (24,8%). Во почетните години на раст, претпријатија кои постојат помеѓу 5-10 години, беа избрани: обука на работното место (30%), конференции (26,8%) и прирачници за обука (23,9%). Во зрелата фаза на раст, претпријатија кои постојат помеѓу 11-20 години, беа избрани: обука на работното место (14,4%), конференции (13,8%) и прирачници за обука (14,7%). Конечно, во зрелата фаза, претпријатија кои постојат повеќе од 20 години, методи и алатки од страна на претприемачите и нивните вработени беа избрани: прирачници за обука (36,7%), конференции (31,7%) и обука на работното место (27,4%).

Слика 1.3 Методи и алатки за обука



Извор: Fernald, W.J., et al., (2003), "Small Business training and development in the United States by years in business", *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 6(5), pp.347-363

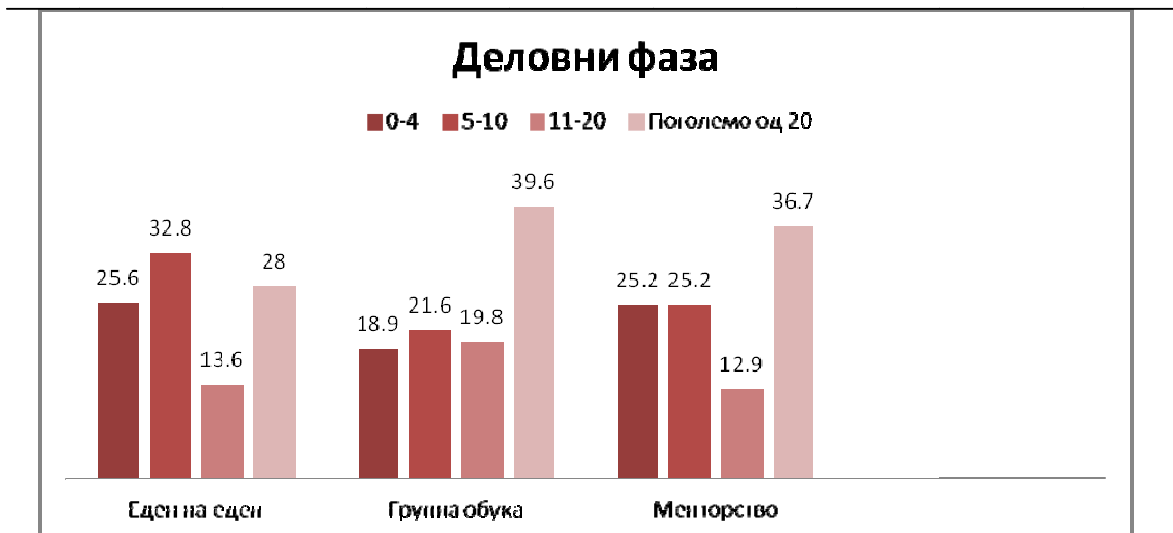
Податоците, исто така, покажуваат дека како што бизнисот се преселува од нивната првична почетна фаза (0-4 години), во својата зрела фаза (20 години или постари), претприемачите и нивните вработени сè помалку се заинтересирани за различни методи и алатки за обука. Всушност, овој тренд покажува дека во текот на првите три организациски животни циклусни фази, побарувачката за методи за обука и алатки опаѓа, за да се зголеми во завршната фаза (повеќе од 20 години), над 100%.

Податоците прикажани на слика 1.4 укажуваат дека корисноста за разни методи и алатки за претприемачите и нивните вработени опаѓа како претпријатието од почетната своја *start-up* фаза преку својата зрела фаза на раст, но тогаш драматично се зголемува во зрела фаза. Ова повторно се должи на различни внатрешни и надворешни бизнис фактори.

Како што е прикажано на слика 1.4, од првичната *start-up* фаза до 4-та година, биле избрани испорачани обуки за обучување: еден по еден (25,6%), менторство (25,2%) и групна обука (18,9%). Во почетните години на раст, претпријатија кои постојат помеѓу 5-10 години, биле избрани опции за обука: еден по еден (32,8%), менторство (25,2%) и групна обука (21,6%). Во зрелата фаза на раст, претпријатија кои постојат помеѓу 11-20 години биле избрани: групна обука (19,8%), еден по еден (13,6%) и менторство (12,9%).

Во зрелата фаза, претпријатија кои постојат повеќе од 20 години, биле избрани: групна обука (39,6%), менторство (36,7%) и еден по еден (28%).

Слика 1.4 Опции на обуки за испорака



Извор: Fernald, W.J., et al., (2003), "Small Business training and development in the United States by years in business", *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 6(5), pp.347-363.

Развојот на едно мало претпријатие може да се спореди со развојот на едно дрво. Не може однапред да се претпостави дали дрвото ќе расте, бидејќи неговиот раст ќе зависи од многу фактори: условите на животната средина, пролетните дождови, следната зима. Истото може да се каже и за малото претпријатие. Пред да се почне со работа не може да се знае дали тоа претпријатие ќе успее, односно дали ќе расте. Неефикасниот менаџмент, недоволниот капитал, недостатокот на адаптивност на променливите околности, лошата среќа, некогаш можат да бидат причини претпријатието да не расте. Важно е да се напомене дека растот не претставува некаква норма. Многу мали претпријатија, кои се основани како мали, живеат како мали и умираат како мали претпријатија.

## 1.5 Фактори кои влијаат врз развојот на малите претпријатија

Економскиот развој може да се опише како процес кој придонесува за зголемување на националниот производ, влијае врз растот, придонесува за подобрување на благосостојбата на економијата и за создавање на работни места. Економски развој,

според професор Porter, E.M., е „долгорочен процес на градење на неколку независни микроекономски способности и мотивација за поддршка на повеќе напредни форми на конкуренцијата“. (Sampson, A.D., 2004, p.1) Од друга страна, економскиот раст не подразбира само зголемување на националниот производ, туку и прогресивна промена на економијата. Според Penrose, E., терминот „раст“ во обичните дискусии се користи со две различни конотации. Тоа понекогаш означува само зголемување на износот, на пример, кога се зборува за растот во производството, продажбата, извозот. Во други случаи, се користи во својата примарна смисла, што имплицира на зголемување на големината или подобрување на квалитетот, како резултат на процесот на развојот, слично на природно биолошките процеси во кои интеракциската серија на внатрешните промени води до зголемување на големината, придружена со промени во карактеристиките на растечкиот објект (Davidsson, P., 2005, p.3).

Најчесто успехот на едно претпријатие се мери преку растот, „растот е најсоодветниот индикатор на претставата за пребродување на малите претпријатија“. Кога станува збор за малите претпријатија, треба да се има предвид дека растот е предуслов за долговечност на едно претпријатие (Bridge, S.E., et al., 1998, pp.140-142). Растот исто така може да влијае малите претпријатија кои растат да имаат поголема веројатност да преживеат, за разлика од нерастечките мали претпријатија. Растот може да влијае на профитабилноста на претпријатието со тоа што може да ја намали на краток рок, но да придонесе за нејзино зголемување на долг рок. За да може едно претпријатие да преживее, најважно е да го одржи континуитетот во работењето, а во втор план најважно е да обезбеди сигурен раст. Негативниот раст кој се појавува во работењето на едно мало претпријатие е знак дека тоа претпријатие има проблеми, додека кога растот повеќе не постои, тогаш тоа покажува дека претпријатието ќе се соочи со проблеми во идното работење.

Со тоа што растот може да придонесе за зголемување на профитабилноста на едно претпријатие, може да се каже дека растот има и инструментална вредност. Меѓу другото, растот придонесува и за одржување на континуитет во работењето на претпријатието, нови бизнис можности, како и подобар кредибилитет на пазарот. Управувањето со растот е една од најважните работи за едно растечко претпријатие.

Постојат два широки пристапи во истражувањето на успехот на малите претпријатија (Davidsson, P., 1991, pp.405-429): модел на бизнис професионалците и 2)

модел на бизнис поединците. Според првиот пристап, успешноста на претпријатието се мери врз основа на потенцијалот што претпријатието го достигнува во поглед на растот, угледот на пазарот, продуктивноста, профитабилноста. Според вториот пристап, успех за претпријатието не значи постигнување на максимален потенцијал, туку обезбедување удобност во работењето.

Постојат бројни и разновидни фактори кои влијаат на растот на претпријатијата. Општите фактори за раст можат да бидат: (Storey, D., 1994, pp.160-169) 1) ориентацијата на претприемачкиот раст, 2) соодветните средства на претпријатието за раст и 3) постоењето на пазарните можности за раст. Според второто гледиште постојат три клучни влијанија на стапката на раст на малите независни претпријатија (Gibb, A., et.al., 1990, pp.15-32): 1) позадината и пристапот до ресурсите на претприемачот, 2) на претпријатието само по себе и 3) на стратегиските одлуки донесени од страна на претпријатието. Според третото гледиште факторите кои го објаснуваат растот се систематизирани во четири типа на пристапи: (1) личноста - доминирани пристапи кои го истражуваат влијанието на личноста и способноста за раст, вклучувајќи ги и личните цели на претприемачот и стратешките бизнис аспирации, 2) развојните пристапи на претпријатието, кои бараат да се карактеризира моделот на раст на претпријатието преку фазите на развој и влијанието на факторите што влијаат на процесот на раст, 3) управување со бизнис пристапите кои обрнуваат внимание на значењето на бизнис вештините и улогата на функционалниот менаџмент, планирање, контрола и формална стратегиска ориентација во однос на обликувањето на растот и ефикасноста на претпријатието на пазарот, и 4) секторскиот и поширокиот пазар - предводени пристапи кои се фокусираат главно на растот, ограничувањата и можностите кои се однесуваат на растот на малото претпријатие во контекст на регионалниот развој или на развојот на одредени индустриски сектори, како што се високо-технолошките мали претпријатија.

Покрај факторите кои го поттикнуваат растот на малите претпријатија, постојат и фактори кои го попречуваат растот на претпријатието. Тие се групирани на надворешни и внатрешни фактори (Morrison, J., 2006, pp.231-242). Како надворешните фактори се сметаат:

1. **Конкуренцијата.** Малите претпријатија обично се соочуваат со ниска конкурентност во однос на знаењето, иновациите, бизнис операциите, добриот менаџмент, кои се важни фактори потребни да се подигне нивото на квалитетот. Земјите



во развој се соочуваат со конкуренција од други земји која се должи на глобализацијата и трговијата се зголемува, но рестрикциите се генерално во корист на развиените земји. Конкуренцијата се зголемува од транснационалните претпријатија кои имаат предност на високо ниво на know-how во рамките на управувањето, како и зголемена конкуренција од странските претпријатија, кое се однесува на договорот за слободна трговија. Многу земји како Кина, Индија, Индонезија и Виетнам, произведуваат слични производи, на пример, тајландските бизниси, како што се ниските трошоци, ниската додадена вредност. На тој начин, тајландските мали претпријатија мора да се натпреваруваат со овие земји, бидејќи многу тајландски бизниси се фокусираат на цената на конкуренцијата, стратегија преку ниската цена на трудот.

**2. Економски кризи.** Економската криза го ограничува процесот на развој во многу земји во развој во Азија, која има големо влијание на малите претпријатија, бидејќи тие играат важна улога во овие земји. Се тврди дека малите претпријатија се повеќе ранливи на економската криза и поради нивната мала големина имаат ограничени ресурси, како што се, финансии, знаење, технологија и вештини.

**3. Однесувањето на потрошувачите.** Однесувањето на потрошувачите врши притисок на малите претпријатија постојано да се прилагодуваат со цел да се исполнат промените во побарувачката, на пример на ширење на свеста на потрошувачите на одржлив развој. Тоа е можност за малите претпријатија да вклучат одржливи политики во нивните бизнис стратегии и во оперативните активности. Сепак, постои потреба за поголема институционална поддршка и храброст да се промовираат бенефициите.

**4. Владините политики.** Значењето на малите претпријатија во рамките на една економија ја нагласува важноста од постоење на владините политики кои ги поддржуваат малите претпријатија, давање прописи кои им помагаат да работат ефикасно и прописи кои подразбираат ниски административни трошоци.

**5. Пристап до финансии.** Малите претпријатија при нивното работење често се соочуваат со недостаток на финансиски извори и недоволен капитал, што претставува пречка во растот на малите претпријатија. Малите претпријатија имаат тешкотии во растот поради недостаток на колатерал, високи трансакциони трошоци и неспособност да се справат со комплексноста на официјалните финансиски институции.

**6. Географската локација.** Географската локација има влијание врз растот на претпријатието. Некои од главните детерминанти на локацијата се достапноста на

индустриските капацитети, инфраструктурата, дистрибуцијата и транспорт логистиката, кооперантите, пристапот до суровините и квалификуваната работна сила (Sleuwaegen, L., 2002, p.85). Доколку претпријатието се лоцира во близина на универзитетите или во парк, тогаш претпријатието може да има корист од формални или од неформални контакти, бидејќи овие институции може да обезбедат предност во однос на ресурсите, со што ќе се подобрат постојните технолошки и менаџерски способности.

**7. Корупцијата.** Корупцијата многу години е сериозен проблем за Тајланд. Таа е широко распостранета, длабоко вкоренета, добро организирана и толерирана. Во 2001 година тајландскиот корупциски индекс беше 3,2 додека во 2009 година 3,4 од вкупно 180 земји. Тоа значи дека перцепцијата на корупцијата во Тајланд се зголемува во текот на изминатите години. Еден од најновите и важни скандали за корупција во Тајланд е случајот со поранешниот премиер Shinawatra, T., кој бил основач на еден од најуспешните мобилни оператори. Тој бил обвинет и осуден за корупција, за затајување данок и за продажба на имот на тајландските компании на меѓународните инвеститори, а исто така бил обвинет и за прикривање на своето богатство додека бил премиер.

Како внатрешни фактори кои го попречуваат растот на претпријатието се сметаат следните:

**1. Управување со компетентност.** Еден од значајните фактори кои влијаат врз растот на претпријатието е и менаџерското знаење. Менаџерите во малите претпријатија се помалку обучени, следствено на тоа тие избираат сиромашна технологија на производство, не користат соодветни сметководствени системи и ги потценуваат потребните средства. Генерално, малите претпријатија трошат помалку на официјалниот тренинг поради финансиските ограничувања и поради фактот дека е тешко да се земаат вработени надвор од производството. Обуката е од клучно значење за продуктивноста и за квалитетот, а исто така тоа влијае и на ефикасноста, на продуктивноста и на мотивацијата на вработените. Менаџерите на малите претпријатија не успеваат да ги слушаат вработените кои го разбираат процесот и производот. Ова може да биде проблемот што се должи на тајландската култура која резултира високо со далечна моќ и влијае на бизнис средината, каде што менаџерите имаат висок авторитет и вработените се плашат да комуницираат со нив.

**2. Недостаток на квалификувана работна сила.** Недостатокот на квалификувана работна сила е отежнувачки фактор за малите претпријатија во земјите во

развој. Што се однесува до претпријатијата од сите сектори и од сите големини, може да напредуваат преку користење на постдипломски трудови, но генерално постои меѓусебна недоверба меѓу дипломците и малите претпријатија.

**3. Маркетинг.** Друг значаен фактор којшто влијае врз растот на малите претпријатија е и маркетингот, бидејќи многу претпријатија се соочуваат со предизвици за создавање на ефикасни дистрибутивни канали, комуникациски производни функции, спроведување на продажните и маркетиншките напори да се победи и да се задржат купувачите и да се преземе константниот развој на производот, со цел да се одржи продажбата. Генерално, малите претпријатија немаат знаења или информации за другите пазари. На тој начин се ограничува нивната способност да ги продаваат своите производи на поголеми групи на потрошувачи и да го прошират нивниот бизнис.

**4. Технологијата.** Малите претпријатија се со тенденција да имаат ниска продуктивност, и тие се слаби во однос на напредната конкуренција која е резултат на употребената технологија, немаксимизирањето на машините за комунални услуги и неподобрувањето во технологијата поради ограничување на финансирањето. Повеќе мали претпријатија се главно корисници на технологијата, а не нејзини адаптери. Многу менаџери се свесни за примената на прецизна технологија во нивниот бизнис и тие немаат способност да ја изберат соодветната технологија за бизнисот. Светската банка тврди дека инвестициите во технологијата се потребни со цел да се изградат постојните капацитети и да се подобри квалитетот и продуктивноста на производството, кое ќе се генерира во повисока додадена вредност на производите за кои ќе се подобри конкурентноста на претпријатијата. Исто така, тоа е од клучно значење за малите претпријатија да направат најмногу стратегиски бизнис одлуки, па оттаму, владината поддршка на технолошките иницијативи и мрежите со истражувачки институции, треба да им помогнат на малите претпријатија во поглед на технолошкиот развој.

**5. Истражување и развој - иновации.** Влијанијата на глобализацијата се под притисок на малите претпријатија за поголема побарувачка. Особено во секторот на производството, малите претпријатија се соочуваат со притисок да се зголеми истражувањето и развојот, иновативноста и квалитетот. Иновациите се однесуваат на носење на различни заеднички типови на истражување и искористување на ова знаење за дизајнирање на нови производи. На тој начин иновациите сè повеќе зависат од врските помеѓу научно-истражувачките и индустриските истражувања и развој и без фокус за

истражување и развој, претпријатијата ризикуваат да заостанат зад конкурентите во поглед на иновативни нови производи.

Нормално развиените земји одвојуваат 3% од БДП на активности за истражување и развој. Некои земји во развој меѓу кои Кина, Индија и Бразил, рапидно ги зголемиле нивните трошоци за истражување и развој, до ниво на оние на неразвиените земји во светот.

**6. Општествена одговорност.** Деградацијата на животната средина е глобален проблем за зголемување на загриженоста во целото општество и меѓу потрошувачите. Обично се претпоставува дека малите претпријатија повеќе се фокусираат на економските цели отколку на општествените, а тоа се должи на нивните ограничени финансиски ресурси.

Постојат разновидни критериуми кои го определуваат брзиот раст на претпријатијата (Позитивните промени во продажбата, задоволството, прометот, сложениот раст на продажбата, итн.), наведени во табела 1.2.

Табела 1.2 Критериуми за определување на брзиот раст на претпријатијата

Dunkelberg et al (1987)	Позитивни промени во вработувањето, продажбата, задоволството
Feeser and Willard (1988)	Користени фирми од "INC" најбрзо растечки фирми
Gallagher and Miller (1991)	Промет > \$ 5.25m или вработени > 50 во рок од 5 години
Reynolds (1993)	Сложениот раст на продажбата > 100% или годишна продажба > 5 милиони долари годишно
Kinsella et al (1994)	Предданоchnата добивка > 90.000 \$, Вкупен предоданоchen профит > 263.800 \$ и вкупен поврат на активата > 37%
Barkham et al (1995)	Раст на вработеноста > 100%
Hogan and Foley (1995)	Започнато со < 25 вработени, сега има > 50
INC (1995)	Дополнителен годишен раст на продажбата (17)

Извор:Cooney, M.T., (2004), *Firm Growth as a Research Issue*, Dublin Institute of Technology, Dublin, p.5.

Малите претпријатија остануваат мали поради многу причини кои се јавуваат како бариери за раст, а тие се следниве: финансиските ограничувања, транспортните трошоци, желбата да се остане мал и неформален за да се избегне данок, недостиг на ресурси, ограничена инфраструктура. Со оглед на овие бариери, малите претпријатија имаат поволна позиција во земјите во развој, со тоа што им овозможуваат на луѓето да

бидат независни и да можат да живеат. За растечките претпријатија постојат голем број на детерминанти поврзани со растот. Глобално, тие можат да се поделат на интерни и на екстерни детерминанти. Во интерни детерминанти се вбројуваат: претприемачот, претпријатието и стратегијата.

## **1.6 Моќта на малите претпријатија наспроти големите претпријатија**

Некогаш беше кажано: „дека не е навистина важна големината на кучето во борбата, туку големината на борбата во самото куче.“ Слично на ова, може да се постави и прашањето: Дали при изборот да се работи во големо или во мало претпријатие треба да се суди само врз основа на големината и на моќта?

Малите претпријатија создават 75% од новите работни места. Процесот на вработување во големите претпријатија е повеќе структуриран од оној во малите претпријатија, регулиран од страна на претпријатието и координиран од страна на одделот за човечки ресурси. Процесот на вработување кај големите претпријатија често вклучува пополнување на стандардизирана апликација за работа, која може да содржи и тестирање на способностите, тестирање за дрога и сл. По стандардното интервју, продолжува процесот на вработување со тоа што големите претпријатија ги препорачуваат оние кои се кандидати за врвни менаџери. Почетните плати во големите претпријатија се повисоки од оние во малите претпријатија. Имајќи ја предвид ползата за вработените, само 68% од малите претпријатија нудат здравствена заштита за своите вработени, додека над 80% од големите претпријатија нудат здравствени пакети на вработениот персонал. Вработените во големите претпријатија се повеќе фаворизирани во однос на оние во малите претпријатија во поглед на придобивките што можат да ги добијат: време за одмор, боледување, можности за професионален развој. Карактеристично за малите претпријатија е тоа што вработените имаат лични односи и постојана интеракција меѓусебно, како и со претставникот на врвниот менаџмент. Нивните вработени можат слободно да ги изразат своите мисли и идеи, можат да се вклучат при одлучување за важни прашања за претпријатието, можат да се ангажираат во различни проекти со бројни предизвици. Тие се присутни на сите нивоа на претпријатието. Во големите претпријатија, во отворените канали за комуникација, вработените имаат мало влијание. Најчеста комуникација постои помеѓу одделот за

соработници и потрошувачи и одделот за менаџери. Дека процесот на интеракција е високо структуриран во големите претпријатија, покажува и фактот што комуникацијата со врвниот менаџмент и интерно со другите оддели е ретка појава. Иако во големите претпријатија почетната плата и бенифициските пакети се силни, тие не им даваат можност на вработените да добијат лични задоволства. Вработените во големите претпријатија, иако имаат поголема лојалност кон нивниот супервизор и кон членовите на персоналот, сепак имаат пониска лојалност кон целото претпријатие. Големите претпријатија стануваат привлечни за оние кои повеќе преферираат за повисока почетна плата, поголема стабилност во работното место, повеќе расположливи средства за формални професионални програми за развој, подобра здравствена заштита.

Иако малите претпријатија претставуваат значаен извор за вработување, сепак треба да се напомене дека големите претпријатија нудат подобри работни места и повисоки плати, за разлика од малите претпријатија. Друго што треба да се напомене како предност за големите претпријатија во однос на малите е здравственото осигурување и пензионирањето, платените празници и одморот. Задоволството од работатата и стабилноста на работното место можат да се споменат како позитивна страна на големите претпријатија. Покрај несаканите услови за работа кај големите претпријатија како што се, послаба автономија, построги правила и прописи и безличната работна средина, големите претпријатија подобро ги плаќаат вработените, за разлика од малите претпријатија.

Малите претпријатија се далеку поиновативни од големите претпријатија. Како причини за помалата иновативност на големите претпријатија можат да се наведат: бирократијата, пазари на кои се среќава мала конкуренција за разлика од малите претпријатија и слабите стимулации. Токму поради високата иновативност, слободно може да се каже дека малите претпријатија се технолошки лидери на многу индустрии во современата економија.

Кога се зборува за предности на малите претпријатија, се случува некоја нивна предност да се јави како недостаток на големите претпријатија, и обратно. Расположливите ресурси се јавуваат како предност на големите претпријатија. Големите претпријатија имаат доволно пари и можат да ангажираат научници и да ги обезбедат најновите технологии за извршување на нивната работа. Од друга страна, малите

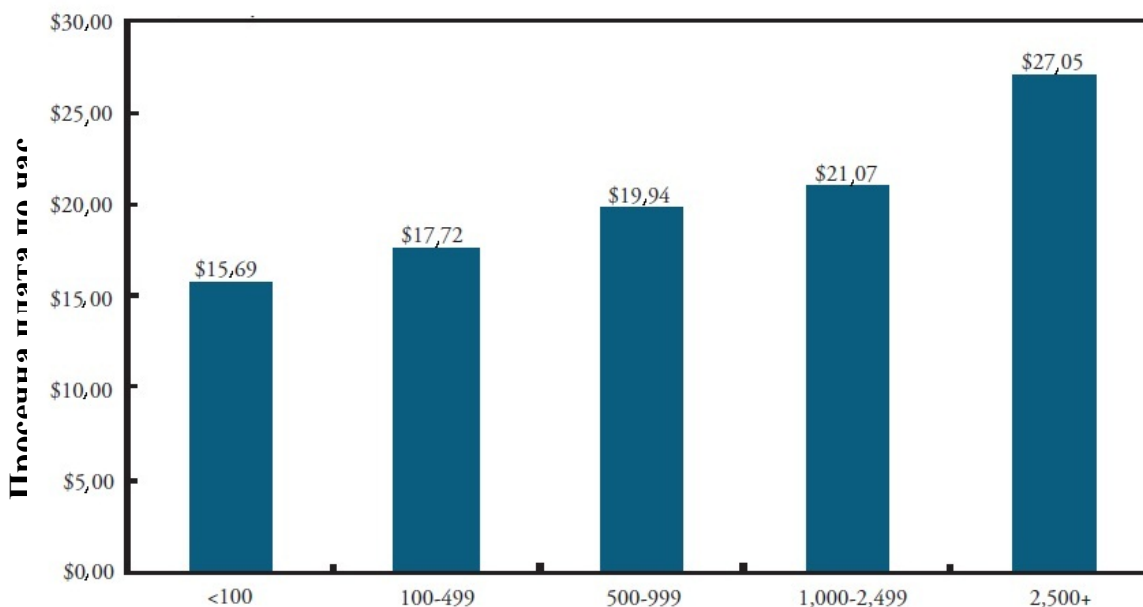
претпријатија немаат доволно средства за да ја обезбедат најновата опрема и технологија, како и да ангажираат консултанти.

Влијанието врз бизнисот се јавува како предност на малите претпријатија. Истото не може да се каже и за големите претпријатија, бидејќи е тешко да се има влијание врз цената на акциите. Ова не е случај кај малите претпријатија. Колку подобро се извршува работата, толку повеќе тоа придонесува за успехот на претпријатието. Кај малите претпријатија не е потребно многу време и многу размислување за решавање на некој проблем. Малите претпријатија можат за многу кратко време да дејствуваат и да донесат одлука. На големите претпријатија им е потребно повеќе време за да завршат некој проект и да одлучат за некоја работа. Тоа значи дека дејствувањето во релативно краток рок се јавува како предност на малите претпријатија. Тргувајќи од тоа дека времето значи пари, во мало претпријатие е поважно побрзо да се извршуваат работите, отколку совршено, иако тоа не е секогаш со истиот квалитет. Слободно може да се каже дека малото претпријатие не е најдобро место да се научат најдобрите практики. Големите претпријатија имаат доволно средства кои можат да ги трошат за развој на нивните вработени и нивно усовршување, што не е случај кај малите претпријатија. Но, иако големите претпријатија имаат различни проекти во кои нивните вработени се ангажираат и во кои можат да придонесат, во малите претпријатија поради малиот број на вработени, истите може да преземаат поголема сопственост на проектот. Во малите претпријатија можете да добиете повеќе искуство во водење на тимовите, што не е случај кај големите претпријатија, каде што редица луѓе чекаат пред вас за таа позиција. Тоа значи дека можностите за развој се поголеми во малите претпријатија, бидејќи постои поголема можност за раст, иако тоа може да доведе и до трошок.

Edmiston, K., ја споредува улогата на малите и на големите претпријатија во локалниот економскиот развој, со тоа што го споредува квалитетот на работата помеѓу малите и големите претпријатија, како и значењето на малите претпријатија во развојот на нови производи и нови пазари (Edmiston, K.D., 2004, pp.289-319). Според авторот доказите за мнозинството на нето нови работни места во просек годишно се создадени од малите претпријатија. Според авторот доказите, мнозинството на нето нови работни места во просек годишно се создадени од малите претпријатија. Но, иако малите претпријатија се значаен извор за вработување, сепак, според неговите истражувања, големите претпријатија се оние кои се во предност во однос на малите, со тоа што нудат

подобри работни места и повисоки плати, здравствено осигурување и пензионирање, како и платени празници и одмор. Задоволството од работата, мобилноста и стабилноста се исто така поголеми во големите претпријатија. (Schumpeter, J.A., 1942, pp.256-270) Големите претпријатија исплаќаат повисоки плати. Kelly Edmiston тоа го докажува преку истражување што е направено во 2005 година, каде просечната часовна плата во претпријатијата со помалку од 100 работници била 15,69\$. Платите се зголемиле на 27,05\$ за претпријатијата со 2.500 или повеќе работници, слика 1.5.

Слика 1.5 Просечна плата по час, според големината на претпријатието



Извор: Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, (2007), National Compensation Survey: Occupational Wages in the United States, Washington, p.17.

Во 2004 година, претпријатијата со помалку од 100 работници една четвртина од своите работници ги плаќале помалку од 8 \$ на час. Претпријатијата со 2500 или повеќе работници само 3% од нивните работници ги плаќале помалку од 8\$ на час. Процентот на работниците што заработуваат ниски плати опаѓа постојано, како што се зголемува претпријатието. Кога се зборува за платата што ја добиваат работниците, може да се каже дека помалите претпријатија се подготвени да вработуваат ниско-платени работници. Исто така, кога се зборува за платите, постојат неколку објаснувања за општата плата. Некои работници за истата работа се подготвени да добијат пониска плата за зголемување на стабилноста на работното место, подобри бенефиции, или други



позитивни работни атрибути. Всушност, истражувањата покажуваат дека многу работници прифаќаат пониски плати во замена за здравствени придобивки. Се истакнува дека работниците во големите претпријатија поверојатно би добиле пензионирање, осигурување на живот и здравје, стоматологија и друг вид на осигурување осигурување, табела 1.3.

Табела 1.3 Дополнителни бенефиции достапни според големината на претпријатието

Дополнителна корист	100+ Вработени	1-99 Вработени
Пензионерски користи (%)		
Секој вид	78	44
Дефинирана корист	35	9
Дефиниран придонес	70	41
Здравствена заштита (%)		
Медицинска нега	84	59
Стоматолошка нега	64	31
Очна нега	40	20
Амбулантски рецепт за покриеност на дрога	80	56
Осигурување (%)		
Животно осигурување	69	36
Краткорочно инвалидско осигурување	53	27
Долгорочно инвалидско осигурување	43	19
Платени денови на одмор		
По 1 година стаж	10,1	7,8
По 5 години стаж	15,0	12,3
По 25 години стаж	22,3	16,3
Платени празници	9	8
Непроизводствен бонус (% подобен)	49	44

Извор: National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, Washington, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, (2006), Washingtonp.43.

Може да се констатира дека подобноста за двете, краткорочните и долгорочните придобивки за инвалидност се за два пати поголеми во големите претпријатија отколку во малите претпријатија. Просечниот број на платени празници е речиси 13% повисок во големите претпријатија и платените денови на одмор се од 20 до 40% повисоки во големите претпријатија, во зависност од должината на стажот. Според податоците во табелата, пензиските бенефиции се достапни до 78% кај работниците во големите

претпријатија, додека само 44% кај работниците во малите претпријатија. Исто така, според Idson, големите претпријатија нудат повеќе за обука на работното место и повеќе можности за напредување, што им овозможува полесно да одржат долги работни односи со своите работници. Што се однесува до успехот на претпријатијата, можностите за да не успее едно мало претпријатие се поголеми од оние на големите претпријатија. Можноста за да не успее претпријатието се намалува, како што се зголемува бројот на работниците на 100 вработени, за потоа повторно да се зголеми кај претпријатијата со 500 и повеќе вработени, која е повисока од стапката на претпријатијата со 20-99 вработени.

Според Schumpeter, способноста на претпријатијата да иновираат е поврзана со нивната големина. На почетокот авторот тврдел дека малите претпријатија се далеку поиновативни од големите, поради нивната флексибилност (Vossen, R.W., 1998, p.232). Неколку години подоцна тој го променил своето мислење, велејќи дека големите претпријатија имаат подобри ресурси и поголема пазарна моќ и можат да бидат поиновативни од малите претпријатија. За разлика од помалите претпријатија, поголемите претпријатија имаат подобар пристап до надворешното финансирање, имаат поголем капацитет за да можат да преземат неколку проекти за истражување и развој. Друга предност за иновации во големите претпријатија е тоа што овие претпријатија имаат репутација и познато име кое им помага полесно да влезат во нови пазари.

## ГЛАВА II - КРЕАТИВНОСТ, ИНОВАТИВНОСТ И ИНОВАЦИИ

### 2.1 Карактерот на креативноста

Неизоставен дел од секој претприемачки процес претставува креативноста. Креативноста е потребна за решавање на проблеми. Креативноста е потребна кога се сака да се подобри нешто, кога се сака да се прошири бизнисот. А, дали овие активности претставуваат нешто што барем во еден момент не се дел од некој претприемач и од неговиот бизнис? Не, тие се постојано присутни. И добро, сега кога се знае дека постојано се решаваат проблеми, постојано се подобрува нешто, постојано се размислува за раст на бизнисот, или едноставно за преживување, се знае и дека креативноста мора секогаш да биде присутна. Но, проблемот е што иако тие активности се постојано присутни во бизнисот, сепак тоа не е гаранција дека и креативноста ќе биде заедно со нив. Некогаш едноставно не оди. Некогаш луѓето се креативни кога воопшто не се на работа или пак воопшто не размислуваат за работни активности. Некогаш едноставно, мозокот се наоѓа во еден вид на „блокада“ и безидејност. Секој човек може да биде креативен, со тоа што креативноста е повеќе култивирана, отколку природна способност. Постојат шест принципи кои треба да се следат за да се развие креативната способност во себе и во тимовите (Hawkins, M., 2009, pp.1-2):

1. **Усвојување на начинот на размислување.** Пред да се зачува креативната способност, треба да се посвети внимание на креативниот начин на размислување. Треба да се обезбеди одговор на прашањето „Зошто треба да се биде креативен?“ Треба да се даваат примери за иновации и за придобивките за претпријатието, или за недостатоците од иновацијата и нејзините штетни ефекти.

2. **Слободно време.** Кога треба да се одговори на голем број телефонски повици и средби во тек на целиот ден, не останува време за креативност. Првиот чекор е да се создаде време за да се биде креативен. Клишето дека најдобрите идеи доаѓаат „под туш“ има повеќе вистина отколку што може да се реализира. Релаксирачкиот амбиент го ослободува умот од сите обврски и ограничувања, со тоа што му дава можност за креативност.

3. **Промена на секојдневната рутина.** Кога секој ден се патува до работното место на ист начин, се седи постојано на иста маса, состаноците се одржуваат во истата

сала, се разговара со истите луѓе, се градат навики кои создаваат отпор кон нови начини на размислување и однесување.

4. **Разновидност.** Луѓето обично поминуваат време со истомисленици, луѓе со слични особини, мисли. Тоа се прави за пријатно друштво, но страшно е, кога се обидува да се гледа светот од различни перспективи и да се посветува на нови идеи.

5. **Отвореност кон нови идеи.** Да се срушат бариерите за комуникација и да се гради доверба помеѓу деловните единици и луѓето, така што луѓето да соработуваат, наместо да се натпреваруваат. Да се создадат заеднички цели, меѓусебно поврзани процеси и функционални мерки за подобрување на споделувањето на идеите.

6. **Да се предизвикува статус кво.** Повеќето нови идеи се проширувања на постоечките. Креативноста не е нешто сосема ново, но е продолжување на нешто постоечко. Да се предизвикуваат постоечките претпоставки. Да се предизвикува статус кво. Да се претпостави дека постоечките норми се минливи и дека не постои подобар начин.

Kraft, A., го цитира размислувањето на Robinson, кој разликува висока и демократска креативност. Во економската литература и во теориите на креативноста се користи спојувањето на термините „големо ц“ и „мало ц“. Авторот Kozbelt, A., et.al., го користи во испитувањата и докажувањата на креативноста моделот на „мало-ц“. Употребата на „големо-ц“ се користи во теоријата и во практиката за да се испитаат поголемите теории за креативноста со посложени тенденции на креативни бури на идеи кои ќе бидат мотивирачки за претпријатијата. Овој приод првично го вовеле Kofman, J.K. и Veghetto, R.A., како модел „четири Ц“: „мини-ц“ (трансформативно учење) што ги претставува значајните интерпретации на личните искуства, постапки и претстави; „мало-ц“ (решавање на секојдневни проблеми и креативно изразување); „про-Ц“, претставен кај луѓе кои се креативни во својата професија, но не се славни; големо-Ц е за оние кои се навистина успешни во својата област. Ова помага да се прави појасна разлика помеѓу лица кои немаат високи дострели на стучност во некоја креативна област, (пример за тоа се визуелните уметности, астрофизиката и друго) и професионалецот кој бил креативен гениј и квалификуван во некоја област.

Моделот „четири Ц“ исто така бил наменет да помогне да се приспособат модели и теории за креативноста кои ја истакнувале компетентноста во некоја област за основна компонента и главна преобразба како највисока оценка за креативноста. Тие исто така

тврделе дека со тоа се создал корисен образец за анализирање на креативните процеси кај луѓето. Оттука произлегува дефиницијата за креативноста која се однесува на појавата според која некоја личност создава нешто ново што има некоја вредност (производ, решение, уметничко дело, роман, шега, итн).

Доколку се направи осврт на креативноста според научниот интерес, ќе се заклучи дека таа значително се разликува. Научниот интерес опфаќа важни теми поврзани со врската помеѓу креативноста и интелигенцијата, умствените и невролошките процеси поврзани со креативната активност, врската помеѓу карактерните особини и креативната способност, врската помеѓу креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста преку образование и обуки кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постоечките креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на прилагодениот процес на предавање.

Се смета дека во текот на минатата деценија постигнавме општа согласност дека креативноста ја вклучува изработката на нови, корисни производи (Mamford, M., 2003, p.110).

### **2.1.1 Креативно мислење и креативна клима**

Креативното мислење е патоказ кон иновациите, затоа може да се каже дека креативноста е претходник на иновацијата проследена со многу креативни мислења, како и нејзин катализатор и мотор на креативно-продуктивното мислење (Amabile, T.M., et.al., 1996, p.75). Авторите ја истакнале важноста на креативноста за иновациите на многу директен начин, „сите иновации започнуваат со креативни идеи“. Низ теоријата и практиката постојат толку многу можности за напредок, но сепак повеќе се настојува на користење на туѓи свежи идеи, отколку да се создават сопствени идеи. Исто така недостатокот на иновации се манифестира и кај претпријатијата кои повеќе се насочуваат кон намалување на цените, отколку кон подобрување на нивната вредност и создавање на нешто ново, затоа што создавањето на нешто ново бара многу повеќе време, а од друга страна е ризична работа и може да не успее.

Кога се зборува за креативното мислење, важно е да се спомене советот на водечкиот авторитет, Edvard De Bono, кој смета дека: „Подобро е да се има доволно

идеи, иако некои од нив погрешни, отколку секогаш да се биде во право, а да се нема идеја“. Креативното мислење се однесува не само на иновациите, туку и на поединечните подобрувања (мали скокови), (Willis, T.V., 2009, p.1). Сите луѓе во себе носат одреден потенцијал за креативно мислење, само што кај некои тој е поизразен за разлика од другите. Се чини дека голем дел од овој потенцијал за креативно мислење лежи заспан поради различни ограничувачки сили. Овие ограничувачки сили можат да се неутрализираат преку интервенции како на поединечните, така и на културните нивоа, (Robbins, S., 2001, p.175).

Креативноста не е резултат на новости и нови сознанија, таа е нешто што извира од волјата на поединците со креативна мисла и е резултат на подолгорочни тенденции на клима и атмосфера на креирање на креативни идеи, производи, услуги со охрабрувачка насока за нивна реализација и профит (Willis, T.V., 2009, p.12).

Креативното мислење и креативната клима интензивно се изучуваат во последните десет години. Ekvall, G., креативната клима ја дефинира како „набљудувани и периодични шеми на однесување, ставови и чувства кои го карактеризираат животот на едно претпријатие“. Исто така се разликуваат десет димензии на креативна клима (Baves, C., 2009, pp.10-13):

1. Предизвик (колку вработените емотивно се вклучени и посветени на работењето).
2. Слобода (колку вработените се слободни да одлучат како да ја завршат својата работа).
3. Време (времето што вработените го имаат на располагање за да изработат идеи).
4. Доверба и отвореност (дали вработените се чувствуваат безбедно, дали зборуваат нивните умови).
5. Динамика (движечка сила на животот во претпријатието).
6. Разиграност (колку е опуштено на работното место).
7. Дебати (до кој степен луѓето можат да се вклучат во живи дебати за различни прашања).
8. Конфликти (до кој степен луѓето можат да се вклучат во меѓучовечките конфликти).
9. Преземање ризик (ажурноста за одговор кон новите можности и страв од неуспех).
10. Поддршка (дали има доволно ресурси да се направи обид за нови идеи).

Климата е втор фактор кој влијае врз животот и врз благосостојбата на претпријатието, со тоа што придонесува за решавање на проблемите, воспоставување на ефикасна комуникациска врска, како и за донесување на одлуките. Во едно претпријатие климата покажува каква е психолошката атмосфера внатре, кои се прифатливите очекувања, ставови и прифатливото однесување во тоа претпријатие. Теориите за креативноста и креативното мислење (особено оние што истражуваат зошто некои луѓе се покреативни од други), се соочуваат со различни аспекти на покреативни и најкреативни лица. Најдоминантните најчесто се определуваат како четирите „п“ - процес, производ, личност и место. На процесот обрнуваат внимание когнитивните приоди кои се обидуваат да ги опишат мисловните механизми и техниките за креативно размислување. Теориите кои повеќе се повикуваат на дивергентното, отколку на конвергентното размислување (како теоријата на Guilford, J.P.), или оние кои ги опишуваат фазите на креативниот процес (како теоријата на Wallace, G.), главно се теории за креативниот процес низ кој поминува креативното мислење. Фокусирањето кон креативниот производ често се појавува при обиди да се измери креативноста на луѓето или на креативните идеи. Насочувањето кон природата на креативната личност претставува разгледување на поопшти интелектуални навики, како на пример искреност, разновидни идеи, слобода, стручност, однесување насочено кон истражување итн. Од ова произлегува дека се земаат предвид најдобрите услови во кои се развива креативноста, вклучувајќи го степенот на слобода, пристапот до ресурси и формата преку која се пренесува идејата. Резултатот од креативноста и од креативното мислење вообичаено се дефинира на еден или на два начина, или како нешто ново во историјата (и релативно ретко), како научните откритија или големите уметнички дела, или како создавање нешто ново во лична смисла, некоја очигледна иновација на креаторот, без оглед на тоа дали и други имаат слична таква иновација, или дали го вреднуваат тоа креативно дело.

Guilford, J.P., извршил важни истражувања во областа на креативноста, правејќи разлика помеѓу конвергентното и дивергентното размислување. Конвергентното размислување се стреми кон едно точно решение на некој проблем, додека дивергентното размислување вклучува многубројни креативни одговори на група проблеми. Дивергентното размислување понекогаш се користи како синоним за креативноста во психолошката литература. Други истражувачи понекогаш ги користат

поимите флексибилно размислување или флуидна интелигенција, кои што се прилично слични со креативноста, но не се синоними. Самиот креативец има свое креативно мислење за кое често знаел да каже дека она што го говори не се однесува само на нас, туку и на идните генерации, а за креативноста имал многу да каже. Доколку се сака нешто да се создаде и да се изгради креативно мислење, потребно е откажување од сите влијанија, бидејќи во спротивно креативноста ќе биде само копија, нешто слично на индиго, ќе се пресликува. Креативната личност може да го види она што претходно никој не го видел, да го чуе она што претходно никој не го чул. Затоа само здравите луѓе се креативни, бидејќи креативноста и креативното мислење се мириси на вистинското здравје.

Креативното мислење се потпира на идејата која е основа врз која се темели секое ново, но и секое постоечко претпријатие. Идејата за креативното мислење е основниот двигател на една претприемничка економија. Тоа е и разликата што малите претпријатија ги прави уникатни, единствени, прилагодливи и секако успешни. Треба да се истакне дека добивањето на добра бизнис идеја доаѓа од различни извори на креативно мислење. Креативните идеи кои се изразуваат преку креативно мислење се резултат од идентификација на идни трендови или пак од наоѓање на некој проблем и негово решение. За да се добие добра бизнис идеја, потребно е креативноста и креативното мислење да се на високо ниво, односно да му се дозволи на мозокот да биде креативен. За креативноста да биде на високо ниво, потребно е човекот да се стави надвор од позиција на нормалните рутини на животот и да твори во услови на креативна клима. Каде и да се оди или да се патува, треба да се разгледува околу себе, да се следат работите како се одвиваат. Кога се купува нешто, кога нешто се чита, кога се јаде во ресторан, во кафеана или пак кога се пие пиво со пријателите, се развиваат иновативната клима и иновативните идеи. Различните места имаат различни влијанија на креативна клима и на начинот на функционирање на мозокот. Кога луѓето се возат сами, секогаш размислуваат за нешто и во тој момент креативноста е на високо ниво. Затоа е потребно да се обиде да се запомни нешто (бидејќи додека се вози не може и да се запишува) и потоа да се запише идејата (во случаи на возење се користи iPhone и една апликација која служи за снимање на гласовни белешки).



## **2.1.2 Засилување на креативноста**

Постојат бројни причини кои зборуваат за користа на креативноста за економијата, како на пример: таа помага во решавање на бројни проблеми, помага во гледање на нештата во нова и подобра перспектива, во откривање на нови производи и услуги. Креативноста може да ги зголеми продуктивноста и ефикасноста, (Amabile, T.M., et.al., 2005, p.38), како и да придонесе за зголемување на издржливоста на претпријатието и флексибилноста при соочување со турбулентно окружување (Shalley, C.E., et.al., 2004, p.135).

За да се случи креативност, треба да се здружат повеќе компоненти, а тие се: интелигенција, способности, верувања, вештини, мотивација, вредности и когнитивни стилови (Nickerson, R.S., 1999, p.32).

Креативното размислување помага да се дојде до креативни идеи, но за да се постигне тоа, треба да се располага со голем број на идеи. Токму тука може да се најде и причината зошто професионалните фотографии развиваат многу слики. Сите тие слики не се водат кон целта, туку на тој начин може да се дојде до онаа слика која е неопходна во одредена ситуација. Накратко кажано, преку располагање со голем број на идеи се зголемува креативноста, а тоа доведува до откривање на нови производи, нови и подобри процеси, а како резултат на сето тоа ќе се зголеми и конкурентската предност.

Во литературата се прави разлика помеѓу внатрешната мотивација и влијанието врз мотивација од надворешни извори на креативност. Внатрешната мотивација е мотивација којашто произлегува од позитивната реакција на поединецот од проектот кој му е на дофат на рака (љубопитност, позитивен предизвик, интерес, итн.), а надворешна мотивација е мотивација која произлегува од извори надвор од самиот проект, (се очекува договорената награда). Преку практиката и теоријата се дошло до заклучок дека и внатрешната и надворешната мотивација се важни и се чини дека постои општ консензус дека внатрешната мотивација е поефективен соработник на креативноста од надворешната мотивација, (Amabile, T.M., 1983, pp.393-399). Луѓето се најкреативни кога се суштински мотивирани во однос на интересите, радоста или се предизвикани од самото дело, а не поради надворешни фактори, како што се притисок или награди.

Креативноста е карактеристика на многу луѓе, а не само на поединци. Многумина од нас ја потиснуваат својата креативност од раните детски години, што резултира со недоволно искористување на тој неверојатен потенцијал. Но, постојат поединци кои

наистина знаат како да го искористат сопствениот креативен потенцијал и истите се карактеризираат со флексибилност на мислење и однесување, неконвенционалност на ставови, склоност кон предизвици и ризици. Високата интелигенција не е нивна значајна карактеристика, но се одликуваат со отфрлање на стереотипите, чувство на важност на нештата кои се нивна преокупација, пронаоѓање на нови, неоткриени патишта за решавање на постоечките проблеми. Креативноста не произведува само уметнички дела и врвни постигнувања во знаењето туку истата се отсликува во сè што работиме, во сите сфери на животот. Креативен може да се биде во одгледувањето на децата, во решавањето на конфликтите и проблемите, а особено во работата. Очекување и толерирање на неуспех. Најсигурен начин да се „задуши“ креативноста на вработените претставува казнувањето на оние кои сакајќи да направат нешто ново, невообичаено, погрешиле. Скоро секој човек има капацитет за креативност, но развивањето на креативноста бара соодветна подготовка. Еден писател напишал: „Што е тоа што го одвојува просечниот човек од Едисон, Пикасо, Шекспир, зарем не е тоа капацитетот за креативност - тоа е способноста да се обезбеди капацитет преку охрабрување на креативните импулси и потоа да се делува согласно на нив.“ Обезбедување поддршка, односно потребните алатки и ресурси за развој на креативноста, како што е времето. Креативноста честопати бара од вработените да мечтаат, „да сонуваат со отворени очи“, а менаџерите треба тоа да им го овозможат како значаен дел од овој процес.

Финансиските награди можат да бидат ефективни мотиватори за креативно однесување, но непаричните награди, како што се пофалбата, признанието и унапредувањето, можат да имаат помоќни стимулации. Покрај техниките за создавање на креативен амбиент во организацијата, се среќаваат и соодветни техники кои се применуваат за зајакнување на креативноста на поединецот. Со цел да се поттикне креативноста кај менаџерите и кај вработените, развиени се и повеќе методи меѓу кои позначајни се: метод на фокусни групи, анализа на пронаоѓачки проблеми, бреинсторминг, слободна асоцијација, итн. Целта на нивната примена е генерирање на многубројни идеи за развој на нов производ или услуга, или креативно решавање на проблемите со кои се соочуваат претпријатијата во секојдневното работење. Во трудот се дава акцент и на теоријата на позитивни емоции со кои се зголемува креативноста. Доколку се даде објаснување на теоријата на позитивни емоции, се доаѓа до сознанија дека позитивноста претставува трансформирање на начинот кој ја

зголемува свеста и гради трајни ресурси, како сила, мудрост, социјална интеграција, еластичност и др. (Fredrickson, B., 2009, p.12). Како резултат на оваа теорија доаѓа до зголемување на креативноста. „Широкиот ум го менува начинот на кој се размислува и се дејствува во широк спектар на околности. Кога се гледа повеќе, повеќе идеи доаѓаат на ум, повеќе акции стануваат можни“, (Fredrickson, B., 2009, p.59).

Позитивноста, исто така, може да ги промени и да ги ублажи негативните влијанија врз креативноста, како што е стравот. Стравот и срамежливоста се сметаат за главни причини, зошто децата, на пример, се двоумат да ги изразат неконвенционалните идеи, (Freeman, D., 1983, p.42).

Како останати услови што влијаат врз засилување на креативноста можат да се наведат слободата и автономијата. Вработените кои поседуваат творечки когнитивни способности работат најдобро во средини кои овозможуваат преземање ризик, автономија и слобода да отстапуваат од статус кво, (Kirton, D., 1989, p.95). Слично на тоа, луѓето кои поседуваат голема внатрешна мотивација за работа се оние кои имаат потреба од предизвици, да работат нешто што е значајно и да имаат слобода од надворешни ограничувања, која им овозможува ефикасно да ги ослободат нивните креативни способности, (Amabile, T.M., 1988, p.74-79). Слободата и автономијата на работното место им ја зголемува способноста на вработените со помош на средства и алатки да дојдат до креативен резултат. За креативен излез во одредена област, потребно е стекнување на специфични знаења.

Работната средина која го поддржува креативното размислување може да се наведе како фактор кој што влијае врз засилување на креативноста. Истражувањата покажале дека успешните искуства, зголемувањето на довербата и работењето околу луѓе кои имале такви искуства во минатото, може да ја подобри креативноста во рамките на животната средина, (Zhou, J., 2003, p.112). Грешките што доаѓаат од вистинскиот напор во работата и учењето од нив ја зголемуваат креативноста кај луѓето. Исто така, и постигнатиот успех во работата е главен мотиватор за креативно размислување.

Според теоријата за подобрување на засилувањата на креативноста, зголемувањето на креативноста се должи на самоорганизирање, самоподобрување на погледот кон светот, а со тоа личноста преку креативниот процес го подобрува целокупниот поглед кон светот. Теоријата за подобрување подеднакво посветува внимание на надворешниот видлив креативен резултат и на внатрешното когнитивно

реорганизирање предизвикано од креативниот процес. Секако, еден фактор што ја разликува од другите теории за креативноста е фокусирањето не само кон нејзиното реорганизирање, што се однесува на замислата на задачата, туку се однесува и на погледот на светот како целина. Кога луѓето се сретнуваат со некоја сложена креативна задача, постои интеракција меѓу идејата на задачата и погледот на светот. Идејата на задачата се менува преку интеракција со погледот на светот, а погледот на светот се менува преку интеракција со задачата. Оваа интеракција се повторува сè додека не се заврши задачата, до онаа точка во која не само што задачата се замислува поинаку, туку и во која погледот на светот различно или драстично се преобразува. Една од особените карактеристики, карактеристика на теоријата за подобрување на засилувањето на креативноста, е тоа што креативниот процес ја одразува природната наклонетост на погледот на светот во обид да го реши несогласувањето и да бара доследност меѓу своите внатрешни делови, без разлика на тоа дали се тоа идеи, ставови или некое знаење. Тоа се подобрува исто како тело по повреда. Една од главните карактеристики на теоријата за подобрување е претставата за состојба на способност. Теоријата за подобрување на засилувањата од досега истраженото претпоставува: креативната мисла не продолжува со пребарување низ „променети“ и дефинирани случајни можности, туку со опишување на постоечката поврзаност поради преклоп на распределената група на нервни клетки кои учествуваат во кодирањето на искуствата во меморијата.

### **2.1.3 Бариери на креативноста**

Кога се зборува за креативност, треба да се имаат предвид два спротивни концепта. Од една страна тоа се факторите кои придонесуваат за засилување на креативноста, додека од друга страна тоа се бариерите на креативноста. Бариерите претставуваат ограничувања (надворешни или внатрешни) на креативните идеи, на творечката и на инспиративната способност кај луѓето. Многу автори се согласуваат дека секој човек се раѓа креативен, но бариерите кои резултираат од семејството, од образовната или културната средина, од заедницата, можат да ја уништат имагинацијата и да предизвикат намалување на креативноста.

Учењето и навиката, правилата и традициите, перцептивните бариери, културните бариери и емоционалните бариери се петте категории на бариери кои помагаат да се

разликуваат блоковите на креативноста во различни, но преклопувачки категории (Steven, R.P., et.al., 1999, pp.166-168):

**1. Учењето и навиката.** Најочигледна бариера на креативното мислење и иновативноста е навиката - добронаучените начини на мислење и одговори. Тоа почнува рано, со учење на рутини и однесувања, со учење на јазици и концептуални категории, со учење на тоа што треба да се направи. Во текот на годините станува тешко да се гледаат и да се создаваат нови можности. Способноста да се формираат навиките и очекувања е потребна способност на човештвото, која го упатува секојдневното однесување. Како и да е, учењето и навиките се заедно благослов и проклетство.

**2. Правилата и традициите.** Социјалните групи, почнувајќи од семејството, до образовните, корпоративните, националните и меѓународните групи, не може да функционираат без правила, регулативи, политики и традиции кои го водат персоналот, општественото и институционалното однесување. Како пример на рестриктивни правила и традиции, во 1995 година во една статија, Don Ambrose ја критикувал нефлексибилноста на училишните системи и на другите традиционални претпријатија. Тој ги навел овие особини на „мозочно оштетени бирократии наследени од старата индустриска ера“: принудно раководство кое ги третира вработените како автомати; предвремена проценка; притисната креативност; гнев; фрустрација и незадоволство; нефлексибилна согласност; рефлексивен ритуал; нефлексибилни ставови. Don Ambrose тврдел дека отсуството на креативна флексибилност се должи на тешките бирократски структури кои ги ставале луѓето во високо специјализирани улоги. Во спротивно, Ambrose сугерирал дека „креативно интелегентни постиндустриски претпријатија“ можат да го подобрат креативното размислување преку визионерско раководство; критичка анализа и проценка; возбуда и флексибилност, чувствителност, одговорност и динамика. Еден човек може да биде нефлексибилно поврзан со правилата или може да биде креативно свесен, отворен, охрабрувачки кон новите идеи.

**3. Перцептивни бариери.** Перцептуалните ставови се различни за различни луѓе, вкоренети во уникатното искуство, интересите, предрасудите и вредностите на луѓето. Перцептивните ставови се поврзани со тенденцијата да се донесат брзи одлуки и да се „скокне“ на заклучоци, наместо флексибилно да се гледаат алтернативите. Перцептивните бариери ги спречуваат луѓето да дојдат до решенијата за побрзо време како и од добивање на целосна и точна слика за светот - „вистинскиот проблем“ или

„вистината“ може да се пропушти. Како на пример, еден инструктор кој успешно користи личен метод на настава, за многу години нема да признае друга техника како уште поефикасна. Една креативна препорака познатото го прави чудно, охрабрува да се видат заеднички објекти и ситуации на нови начини, да се надминат премногу запознаените перцептивни карактеристики и да се бараат нови и различни идеи и перцепции. Многу креативност вклучува ментална трансформација - перцепција на нови значења, комбинации и односи кои зависат од надминувањето на перцептивните бариери.

**4. Културни бариери.** Тие се однесуваат на социјалните влијанија, на очекувањата и на усогласените притисоци кои се базираат на социјалните и на институционалните норми. Културните бариери вклучуваат учење и навики, правила и традиции, како и многу повеќе. Тие ги вклучуваат начините како другите очекуваат ние да се однесуваме и стравот да се биде различен. Резултатот е губење на индивидуалноста и на креативноста. Најголемата културна бариера е самата култура. Западната психологија традиционално ги игнорира монументалните културни различности во креативните ставови, креативната продуктивност, креативната можност и општата самоактуализација. Пример за некреативни сили на традицијата, сообразност и традиционалната улога на жената, може да се најдат во Арапските земји, многу места во Индија, Азија и Африка.

**5. Емоционални бариери.** Емоционалните бариери се мешаат со размислувањето со тоа што ги „замрзнуваат“ луѓето. Доколку се замисли рамнотежна скала со „емоционални тегоби“ или „замрзнувачки“ од една страна, и јасно размислување од друга страна, доколку едната страна оди надолу, другата страна оди нагоре. Некои познати емоционални блокови се гневот, стравот, вознемиреноста, омразата, па дури и љубовта. Понекогаш тоа се привремени ситуации предизвикани можеби од проблеми со родителите, со партнерите или со децата, или поради притисоци или грижи во училиштето или на работа, финансиски стрес, или поради лошото здравје.

Во литературата посветена на психологијата се дискутира за тоа дали интелигенцијата и креативноста се дел од еден ист процес (поврзани хипотези) или претставуваат различни мисловни процеси (неповрзани хипотези). Резултатите од обидите за разгледување на заемната поврзаност меѓу интелигенцијата и креативноста од 1950-тите години, укажуваат на фактот дека таа поврзаност е сосема мала, што е

оправдано интелигенцијата и креативноста да се третираат како различни концепти. Некои истражувачи веруваат дека креативноста е резултат на истите мисловни процеси како интелигенцијата, а се проценува само како креативност во однос на нејзините последици, т.е. кога резултатот од мисловните процеси случајно создава нешто ново. Овој поглед Perkins, D., го именувал како хипотеза „ништо посебно“. Torgens, E.P., го предложил често именуваниот модел кој подоцна ќе стане познат како „почетна хипотеза“, според кој се чини дека високото ниво на интелигенција не е доволно, туку дека е потребна особина за висока креативност. Така, сè додека постои позитивна заемна врска меѓу креативноста и интелигенцијата, таа исчезнува над просекот од околу 120 IQ. Таквиот модел го прифатиле многу истражувачи, и покрај тоа што бил оспоруван. Во едно истражување од 1962 год., од Getzels, J.W., и Jackson, P.W., спроведено меѓу ученици од средно училиште, се дошло до заклучок дека високиот IQ коефициент и големата креативност имаат тенденција меѓусебно да се исклучуваат. Поголемиот дел од учениците со највисоки поени биле или премногу креативни или премногу интелигентни, но не и двете. Додека ова го објаснува просекот, точната врска меѓу креативноста и IQ коефициентот останува необјаснето. Една мета-анализа од 2005 год. открила само мала заемна врска меѓу IQ коефициентот и тестовите за креативност и не ја поддржала оваа теорија. Една алтернативна перспектива, според која и интелигенцијата и креативноста потекнуваат од надареноста, се „3-те прстени“ на Ренцули. Друго гледиште е поврзувањето на креативноста со флуидната интелигенција.

#### **2.1.4 Процес на креативност**

Процесот на креативност започнува со создавање на проблем кој треба да се реши. Креативноста е таа енергија, моќна сила која раководи со научници, револуционери, претседатели, родители, државници или уметници. Таа моќна сила и енергија придонесува да се создаде проблемот. Клуч овозможувач на креативноста е визијата која е една од најмоќните сили во човечкото искуство. Креативноста е онаа движечка сила кај луѓето која помага да се сфати разликата помеѓу она што постои и она што може да се постигне. Токму оваа разлика е извор на креативната тензија. Со помош на креативната тензија, луѓето успеваат нивната имагинација да ја претворат во реалност, и токму таа креативна тензија ги поттикнува луѓето на промени. Дobar пример

на креативната тензија е светски познатата кореографка Twyla Tharp која го изразува своето искуство на следниот начин:

*„Имав педесет и осум години кога конечно се чувствував како ‘господар кореограф’. Поводот беше 128-от балет, Brahms-Haydn варијации, создадено за театарот на американскиот балет. За првпат во мојата кариера почувствував контрола во сите компоненти, кои го прават танцот - музиката, чекорите, моделите, распоредувањето на луѓето на сцената, јасноста на целта. Конечно го имав затворено јазот на вештините помеѓу она што можев да го видам во мојот ум и она што всушност можев да го добијам на сцената”, (Tharp, T., 2003, p.232).*

Но, за да може да се постигне замисленото, визијата, мора да се преземе нешто, бидејќи без акција секое нешто останува само неостварлив сон. Доколку се почне да се прави нешто, тогаш се отвораат нови можности и неостварливото се остварува. Иако самото дефинирање на визијата создава проблем, истата нуди и решение, но треба да се потенцира дека станува збор за проблем кој треба да биде решен.

Откако проблемот е дефиниран, се анализираат сите опции сè додека не се пронајде најдоброто можно решение. Но, за да се стигне до решението, треба да се дефинираат и расположливите ресурси, за да не се дојде до неостварлива визија поради финансиски проблеми. Развојот на креативниот процес понатаму продолжува со тоа што се бара најдоброто можно решение. Креативноста е многу важна во оваа фаза, со тоа што постојано се поставуваат прашања и постојано се генерираат креативни идеи за кои се бара и решение во краток рок. Доколку избраното решение го решава проблемот, тогаш може да се каже дека креативниот процес е успешен.

Во креативниот процес можеби постои поврзаност меѓу дадената задача и минатите искуства, но сè уште не е разјаснето кои аспекти од овие минати искуства се однесуваат на дадената задача. Како резултат на тоа можно е креативната идеја да биде „недопечена“. Токму тогаш може да се каже дека таа е можна, бидејќи како ќе се реализира тоа зависи од различните создадени внатрешни и надворешни контексти во кои делува. Теоријата за подобрување може да објасни многу појави кои другите теории на креативноста не можат лесно да ги објаснат. На пример, вообичаено се мислело дека креативноста се поттикнува во амбиент поволен за себереализирање. Сепак, истражувањето покажува дека креативноста всушност се поврзува со тешкотиите во детството, кои би поттикнале подобрување. Теоријата за подобрување прави неколку



претпоставки кои се разликуваат од она што ќе го предвидат другите теории. На пример, се добило емпириско потврдување со користење на експерименти за аналогно решавање на проблеми по предлогот дека на средината од креативниот процес умот е најспособен. Други експерименти покажуваат дека различни дела од ист автор покажуваат препознатлив стил и дека оваа иста препознатлива карактеристика се појавува дури и во различни креативни изрази. Ова не го предвидуваат теориите на креативноста кои ги потенцираат можните процеси и насобраното знаење, туку теоријата за подобрување, според која личниот стил се одразува преку уникатно составениот поглед на светот на творецот.

### 2.1.5 Техники за подобрување на процесот на креативност

Креативните техники имаат за цел да ги надминат бариерите и да го подберат процесот на креативност. Креативните техники генерираат нови идеи, нови производи и услуги, и не дозволуваат да се пропуштат можности кои инаку не би се забележале. Техниките на процесот на креативност се дизајнирани така што да овозможат да се дојде до подобри замислени и креативни решенија, да се размислува надвор од затворената сегашност, да се развиваат нови стратегии како и да се гледа на проблемите од различни перспективи.

Мошне ефикасна техника именувана по Alex Osborn е техниката *Osborn Checklist*, која е развиена за да се зголеми флексибилноста на креативниот процес. Оваа техника е особено погодна за ситуации во кои веќе постојат идеи или производи на рака, но постоела можност да се најдат само незадоволителни решенија за нив. Оваа техника служи за да се прошири областа која се разгледува со помош на секвенции на прашања. Се разбира дека најпрвин мора да се утврди кој производ, метод или проблем повикува за подобрување. Овој список се состои од десет делови, при што е потребно доволно време за секој поединечен дел, како и да се развие за секој од нив барем по една идеја, (Pritzker, R., 1999, p.472).

Техниката *SCAMPER* помага во размислувањето за промените што можат да се направат на постоечкиот производ за да се создаде нов. Овие промени може да бидат користени или како директни сугестии на промената или како почетни поени за странично размислување. Оваа техниката се залага за следните седум видови промени на

потенцијалниот производ: S-замена, C-комбинирање, A-прилагодување, M-менување, P-да се стави во друга употреба, E-искоренување, R-обратно, (McFanzean, E. 1998, pp.131-139).

*Mind Mapping* - мапирање на умот е визуелна и вербална техника која обично се користи за комплексни ситуации во радијален и проширен пат во текот на креативно решавање на проблеми. Креативен модел на сродни идеи, мисли, процес, објекти. Проблемот кој треба да биде анализиран треба да биде ставен во центарот на хартијата. Потоа се користат клучни зборови за да се изразат идеите, кои од центарот на листот треба да се движат на радијален и паралелен начин. За да се направи тоа, треба да се користи креативниот мозок. Сосема е веројатно дека оваа техника е инспирирана од истражувањето на интеракцијата помеѓу левата и десната хемисфера на мозокот.

Друга популарна техника што се користи за да се обезбедат идеи надвор од оние кои може да се добијат со користење *Brainstorming* е техниката *Picture Simulation* - симулација на слика техника. Членовите на групата ќе погледнат во избраните слики и ќе ги осознаат информациите добиени од сликата на проблемот, каде што ќе се следат спротивните правила на *Brainstorming*. Друга поврзана техника е техниката *Object Simulation*, каде што наместо слики, се користат различни објекти (чекан, молив, игра на табла, итн.). Понекогаш можат да се користат зборови наместо слики или објекти, така што тие зборови се поврзуваат со конкретниот проблем, (Vidal, R.V., 2004, pp.1-29).

## **2.1.6 Подобрување на индивидуалната креативност**

Способноста да се направи и да се создаде нешто ново, да се донесе во постоење нов метод или предмет, да се најде ново решение за некој проблем, претставува креативност. Без креативност нема иновации, иако истата не е доволен услов за иновации. Креативноста е чин на согледување на некои работи на тој начин како што другите не се во можност да ги перцепираат. Оваа способност им помага на луѓето да се движат од нивната идеја која е позната, кон создавање на нешто ново-непознато. Креативноста не е некоја волшебност со која од ништо се создава нешто, туку тоа е вештина со која луѓето се обидуваат преку комбинирање на постојаните идеи, со нивна промена, да создаваат нешто ново и корисно. Секој има значителна креативна способност во себе, но тоа што треба да се направи, е да се разбуди таа креативност.

Некои креативни идеи се неверојатни и брилијантни, додека други се само едноставни, добри практични идеи за кои никој сè уште не си помислил. Истражувањето на нешто ново денес, ќе направи поинаква личност утре. Креативноста е исто така став, способност да се прифати промена и свежина, подготвеност да се игра со идеи и можности, флексибилност, навика да се ужива во добра, додека во потрагата по патот за да се подобри тоа, луѓето се социјализираат за да прифатат само мал број дозволени или нормални работи, како чоколадо покриено со јагоди, на пример. Но, креативната личност сфаќа дека постојат и други можности, како банана сендвич или чоколадо покриено со сливи (Harris, R., 1998, p.1).

Креативноста се состои од исчекување и посветеност. Исчекувањето вклучува да се има визија за нешто што ќе стане важно во иднина пред некој друг да го има. Посветеност е верувањето да се држи една работа до остварување на визијата и покрај постоењето на сомнеж и обесхрабрување. Претприемачите преземаат храбри креативни чекори, но ситуациите ја поттикнуваат креативноста. Креативноста е, сепак подобрена, кога луѓето имаат одредена слобода, но не премногу; висока внатрешна посветеност на задачата, но не премногу висока посветеност; висок процент на интензивни награди. Кога се појавува интерес за некој случај, мотивираност или задоволство за некоја работа или доколку постои некој проблем кој претходно не бил решен, тој претставува предизвик да се најде одлично решение, тогаш се буди и креативноста кај луѓето. Тоа е некоја внатрешна желба за да се создаде нешто уникатно, нешто што претходно не постоело. Во рамките на секоја индивидуа, креативноста е во функција на три компоненти: експертиза, креативни вештини за размислување и мотивација (Окрага, O.F., 2007, pp.3-5).

**Експертизата** опфаќа сето она што човек го знае и може да го направи во широкиот домен на неговата работа-знаење и техничката способност. **Креативните вештини на размислување** се однесуваат на тоа како да им се пријде на проблемите и на решенијата - капацитет да се стават постојните идеи заедно во нови комбинации. Самата вештина зависи во голема мера од личноста, како и од тоа како поединецот размислува и работи. Експертизата и креативното размислување се материјали или природни ресурси на претприемачот. **Мотивацијата** е водич и желба да се направи нешто, внатрешна страст и интерес. Кога луѓето се суштински мотивирани, тие се вклучуваат во нивните работи за предизвик и за уживање во нив. Делото само по себе е мотивирачко.

Индивидуалната креативност е таа креативност која му е потребна на поединецот за да се снајде во конкретниот проблем. Таа креативност е резултат и на образованието, културата, искуството и знаењето што го стекнал во текот на неговиот живот. Индивидуалната креативност значи способност на поединецот да создаде нови, релевантни идеи и перспективи. Постојат голем број техники кои може да им помогнат на луѓето да ја развијат и зајакнат нивната вродена креативна способност и капацитетот за решавање на проблеми и да донесат нови идеи за производи, процеси и политики назад кон претпријатието. Развојот на индивидуалната креативност кај поединците ги вклучува следните четири елементи (Mauzy, H.J., 2006, p.65):

1. Разбирање на процесот на креативно размислување,
2. Идентификување на блокови за креативно размислување и вештини кои поединците можат да ги користат и менаџерите можат да ги поттикнат за да се зголемат креативните одговори,
3. Користење на методи за почесто да се добиваат нови идеи и решенија,
4. Овозможување на личен творечки водич и доживотна креативна визија која ќе им помогне на поединците, вклучувајќи ги и менаџерите, да ги постигнат своите лични и професионални цели.

### **2.1.7 Креативноста и опстанокот на претпријатијата**

Креативноста е оригиналност, таа е една од необичните карактеристики на човекот кои го прават уникатен. Како што е и кај луѓето, некои се помалку креативни, а кај некои креативноста претставува основен квалитет, истото може да се каже кога се зборува на ниво на нации, некои земји иновираат многу повеќе од другите, а другите потешко. Со други зборови, тоа е темперамент, неконтролиран внатрешен нагон од некој вид, некоја мистерија што не може да биде во целост објаснета, (Dimock, M., 1986, p.1).

Креативноста за опстанокот претставува предност, бидејќи самата креативност создава нешто ново, создава нови идеи кои го движат човештвото низ времето. Таа придонесува за полесна комуникација, за пронаоѓање на нови техники, за нови и современи начини на решавање на проблемите. Креативноста ги крунисува луѓето со некој вид на флексибилност која што им помага полесно да реагираат на промените во околината.

Слободно може да се каже дека креативноста е срцето и душата на човечкиот опстанок, затоа што дури и најраните фази на човечкиот развој содржат форми на креативност: различен спектар на камени алатки, пештерски цртежи. Со ова се докажува дека и во тоа време постоела потреба од креативност, од идеи за да може човекот да опстане. Создавањето на идеи е популарно по тоа што го движи човечкиот развој, затоа што дури и предците на човештвото во тоа време биле пронаоѓачи на сите основи на технологијата која постои и денес. Далечните предци на човештвото и успехот го дефинирале како опстанок, што е многу разбирливо бидејќи од успехот зависи опстанокот на човекот, на претпријатието.

Потоа, тука е развојот на други алатки и оружје. Креативноста вклучува една акција, физичка или ментална, или опсег на активности, за да се создаде ефект. Креативниот пат од подигнување на камен или стап и удирање нешто со него и стрелата се навистина огромен спектар на идеи. „Стапот“ стана основниот производ за сè, од градењето, каде што поддржува било кој страничен објект што се користи од страна на човечките суштества, (Sydney Media Jam.com, 2012, pp.1-2). Друга приказна за опстанокот се и постигнатите достигнувања во современите јазици. Покрај многуте нешта што требале да бидат создадени, се и самите зборови кои треба да се користат креативно и со нив да се изразат идеи. Во овој вид на креативност опстанокот на идеи станува вистинска сила на развојот на цивилизацијата и културата. За разлика од неговите претходници, современиот англиски јазик се разликува од англискиот на 20 век. Со промените во секојдневниот живот, културата, технологијата, се случуваат промени и во самиот јазик.

Резимирано, креативноста е техника за опстанок, која што бара да се гледа светот надвор од „затворената кутија“, за да може да се опстане. Креативноста предизвикува формирање на нови комбинации од асоцијативните елементи кои се корисни и кои задоволуваат некоја потреба. Спиенето помага во овој процес. Изгледа дека за тоа повеќе е одговорно РЕМ спиенето, отколку НРЕМ спиенето. Се претпоставува дека тоа се должи на промените во холинергичните и норадренергичните невромодулации кои се случуваат за време на РЕМ спиенето. За време на овој период од спиенето високо ниво на ацетилхолин во хипокампусот го прикрива повратниот одговор од хипокампусот до неокортексот и го намалува нивото на ацетилхолин и норепинефрин во неокортексот ја поттикнуваат брзината на активноста за поврзување во областите на неокортексот без

контролирање од страна на хипокампусот. Ова е спротивно на будната свест, во која високото ниво на норепинефрин и ацитилхолин ги попречуваат повторливите поврзувања во неокортексот. Се претпоставува дека РЕМ спиењето придонесува за зголемување на креативноста со дозволување на „структурите во неокортексот да ги препознаат асоцијативните хиерархии во кои информациите од хипокампусот повторно би стапиле во врска со претходните семантички претстави.“ (Stenhoff, D., 2008, p.12).

## **2.1.8 Креативноста и ефикасноста на претпријатието**

Претпријатијата знаат дека нивната способност за иновирање лежи токму во креативноста и во способноста на вработените. Претпријатијата тоа можат да го постигнат со вработување на што повеќе креативни луѓе, со развој на нивните лични креативни вештини. За да се зголеми способноста за креативност, поединците треба да применат интерни процеси и модели на размислување. Истото треба да го направат и претпријатијата, само што кај нив треба да се води сметка за колективната разновидност.

Креативните претпријатија може да се дефинираат како „субјекти кои го имаат своето потекло во поединечната креативност, вештина и талент и кои имаат потенцијал за создавање на богатство и на работни места, преку генерирање и експлоатација на интелектуалната сопственост“ (British Council, 2009, p.178). Таквите претпријатија, исто така, може да се дефинираат како претпријатија за производство и дистрибуција на производи и услуги центрирани на текст, симболи, слики и софтвер. Тие претставуваат специфичен кластер на активности базирани на знаење, кои обично го комбинираат креативниот талент со напредната технологија. Најпознатите примери на овие активности се аудио-визуелните уметности, музика, кино и телевизија, софтвер, видео игри, објавување и емитување. Креативните претпријатија се соочуваат со два специфични предизвика, несигурност и турбуленции (Grefe, X.,2006, pp.10-12):

**Несигурност:** „Никој не знае“. Креативните претпријатија се прашуваат каков прием на нивните уникатни производи ќе добијат од јавноста.

**Турбуленција:** Поради нивната креативна природа, овие претпријатија често се карактеризираат со спонтан развој на идеи. Откако идејата е целосно експлоатирана, претпријатието може да одлучи дали да развие други идеи. Понекогаш, развиената идеја може да биде извршена во самото претпријатие, а друг пат тоа може да му биде

дозволено на друго претпријатие, кое потоа ќе ја преземе одговорноста за нејзино извршување. Дури и ако претпријатието одлучи да ја спроведе идејата сама по себе, тоа треба да биде свесно дека таква идеја или концепт може да се развие со текот на времето и да доведе до она што се нарекува „ад хок развој“.

Во развиените општества и во општествата во развој, креативните претпријатија напредуваат во градовите и обезбедуваат интелектуална стимулација, промовирање на колективното претприемништвото и многу често - како во случајот на музичката индустрија - даваат право на глас на маргинализираните заедници. Поттикнувањето на креативните индустрии во земјите во развој, исто така може да овозможи изразување на нивната култура во развиениот свет со што се ставаат креативните активности на одржлива основа. Сепак, глобализацијата, освен што отворила нови можности за креативните претпријатија, исто така, ја охрабрува концентрацијата на пазарна моќ преку големи спојувања и преземања и построга контрола врз производството и дистрибуцијата. Многу често, нивниот економски потенцијал останува нереализиран поради многу причини: недостаток на свест (на пример, правата на интелектуална сопственост), недостаток на пристап до глобалните дистрибутери на медиуми; неуспех на пазарот како резултат на „прв двигател“.

Креативните претпријатија често страдаат од нерамнотежа помеѓу функциите на производство и маркетинг. Така, вкупната енергија на претпријатијата е посветена на задачите за дизајнирање и производство на стоки, а само несоодветен дел од нејзините ресурси е резервиран за истражување на пазарот и мобилизација на потрошувачите.

Креативните претпријатија често се случува да имаат недостаток на информации за пазарот и расположливите видови на структури за поддршка. Недостатокот од специјализирана професионална компетентност е карактеристика за повеќето креативни претпријатија. Како и секое друго претпријатие, исто така и креативните претпријатија мора да генерираат економска вредност за да бидат во состојба да ги покријат нивните трошоци за производство, идните инвестиции и да ги надоместат своите акционери, (Greffé, X., 2005, p.24).

Постојат три примери за можните врски меѓу доживувањето на чувства и креативноста на работа: позитивното (или негативно) расположение или промената во расположението водат до креативност; креативноста зависи од расположението; истовремено доживување на чувства и создавање креативни идеи. Откриено е дека не

само што доживувањето на чувствата може да предизвика креативна идеја, туку дека и креативниот исход исто така може да предизвика доживување на чувства. Добивањето на некоја најмала креативна идеја самото од себе е работен настан и исто како и другите настани во организациски контекст може да разбуди чувства. Во квалитативните истражувања и во анегдотските прикази на креативните достигнувања во уметноста и во науката се покажува дека креативното проникнување често е проследено со возвишени чувства. На пример, во 1907 год. Albert Einstein својата општа теорија на релативитет ја нарекол „најсреќната мисла на мојот живот“. Емпириските докази за овој проблем сè уште се многу несигурни. Спротивно на можните задоцнети последици од емоционалната состојба по создавањето на креативна идеја, возможно е мисловните последици од креативноста да бидат подиректни и непосредни. Вообичаено, мисловните претстави директно и релативно краткотрајно предизвикуваат емотивни реакции. Според тоа, доколку претставувањето на креативни идеи на работа влијае на расположението и на чувствата на личноста што ја работи креативната задача, резултатот од тоа веројатно би бил очигледен само во тој ист ден. Други лонгитудинални истражувања откриле неколку проникнувања во однос на врската меѓу креативноста и доживувањето на чувства на работното место. Како прво, откриле позитивна врска меѓу позитивните чувства и креативноста, а немало докази за негативна врска. Тие докажале дека колку попозитивни чувства имала некоја личност во определен ден, толку покреативно размислувала во тој ден и во следниот ден. Тие дури и ги надгледувале расположенијата во следниот ден. Исто така, постоеле и некои докази за нивно влијание два дена подоцна. Згора на тоа, истражувачите не пронашле докази за тоа дека луѓето биле покреативни кога доживувале и позитивни и негативни чувства во еден ист ден. Важноста на доказите сосема ја поддржува линеарната форма на врската меѓу креативноста и доживувањето на чувства, барем во доменот на доживување на чувства и на креативните идеи опфатени во ова истражување. Колку што личноста доживува попозитивни чувства, толку ќе бидат и поголеми нивните креативни идеи во некоја работна средина. На крајот, тие претставиле четири модели за доживувањето на чувства и за создавање на креативни идеи кои имаат улога на претходници на креативноста; како директна последица од креативноста; како индиректна последица од креативноста; доживувањето на чувства може да се одвива истовремено со креативната активност. Оттаму произлегува дека чувствата на луѓето и осознавањето на креативните идеи се испреплетуваат на неколку различни начини во



комплексната структура на секојдневната работа во нивниот живот. Главната тема на неколку различни истражувања било да утврдат дека успешното организирање во голема мера зависи од креативноста на вработените.

Во секое претпријатие степенот на успешност се разликува, зависно од нејзината цел, од средината во која се наоѓа, содржината на работата, производите и услугите што ги нуди и од побарувачката на потрошувачите. Според тоа, првиот чекор за проценување на успешното организирање е разбирањето на самото претпријатие, како функционира, како е структурирано и кои се неговите приоритети. (Amabile, T.M., 2012, p.121) тврди дека за подобрување на креативноста во бизнисот се потребни три составни делови: - стручност (техничко, процедурално и интелектуално знаење) - вештини за креативно размислување (како флексибилните и креативните луѓе пристапуваат кон проблемите) - мотивација (внатрешна мотивација).

Постојат два вида мотивација:

- надворешна мотивација – надворешни фактори, на пример, закани дека ќе ве отпуштат или дека ќе ве наградат со пари.

- внатрешна мотивација – доаѓа од внатрешноста на личноста, на пример, задоволство, уживање во работата, итн.

Шесте менаџерски постапки за поттикнување на мотивацијата се :

- предизвик - поврзување на луѓето со соодветни задачи;

- слобода – давање слобода за избирање начини за остварување на целите;

- ресурси – како што се време, пари, простор итн. Мора да постои баланс меѓу ресурсите и луѓето;

- особини на работна група – разновидни работни групи, каде што членовите го делат возбудувањето, подготвени се да помогнат и да си ги препознаваат способностите меѓусебе;

- охрабрување – препознавање, бодрење, вреднување ;

- организациска поддршка – истакнување на вредноста, споделување информации, соработка;

(Nonaka, I., 2009, pp.75-77) кој испитал неколку успешни јапонски претпријатија, утврдил дека креативноста и примената на знаење се подеднакво важни за успех на претпријатијата. Тој особено ја истакнал улогата на имплицитното знаење (*tacit knowledge*) во креативниот процес. Во бизнисот, оригиналноста не е доволна. Идејата

исто така треба да биде соодветна, корисна и применлива. Креативната компетитивна интелигенција е ново решение за разрешување на овој проблем. Таа ги поврзува креативноста со инвентивниот процес на создавање и компетитивната интелигенција со креативните работници.

### **2.1.9 Процес на креативно размислување**

Креативното размислување е вродена способност, способност која се стекнува во текот на животот преку учење и активности. Albert Einstein, изјавил: „Ние не можеме да ги решаваме проблемите со користење на исто размислување кое се користело кога ги создадовме.“ Креативното размислување треба да помогне да се генерираат нови идеи, да се комбинираат постоечките идеи за создавање на нешто ново. Луѓето, колку се помлади, толку се покреативни, истата креативност се намалува со процесот на стареење.

Процесот на креативно размислување треба да се состои од:

- целосно оперативни спецификации за однесувањето на механизмите кои со соодветни почетни услови, би размислувале всушност креативно;
- демонстрација дека однесувањето на механизмите би ги изложиле феномените кои најчесто го придружуваат креативното размислување;
- сет од извештаи - вербален или математички - за карактеристиките на класата на спецификации, кои особено ги вклучуваат наведените примери, (Newell, A., 1958,p.2).

Наставниците се јавуваат како олеснувач на креативното размислување преку развивање на училишни и наставни практики, со што им овозможуваат на студентите да се вклучат во потрагата по соодветни решенија. На овој начин се подобрува способноста за креативно размислување. Креативното размислување помага да се стане дел од наставниот процес, а не да се повторува само она што го кажал наставникот.

Креативното размислување вклучува создавање на оригиналност. Тоа подразбира: вештини на флексибилност, оригиналност, флуентност, слики, асоцијативно размислување, метафорично размислување и присилни односи. Целта на креативното размислување е да се стимулира љубопитност и да се промовира дивергенција.

Процесот на креативното размислување се карактеризира со четири мисловни процеси: флуентност, флексибилност, оригиналност и изработка (Edgar, D.W., 2008, p.1).

**Флуентноста** претставува генерирање на многу идеи. **Флексибилноста** се случува кога едно лице лесно ја менува својата перспектива за некоја тема што се разгледува. **Оригиналноста** се објаснува како заговарање на нови идеи и решенија. **Изработката** е способноста да се изгради идеја. Кога ќе се соочи со предизвици, креативниот човек е љубопитен, оптимист, со можност за суспендирање на пресудата, со имагинација. Креативните луѓе, исто така, имаат тенденција да бараат проблеми, да уживаат во предизвиците, да ги гледаат проблемите како интересни можности, да ги гледаат проблемите како емотивно прифатливи, да одбиваат лесно да се откажат.

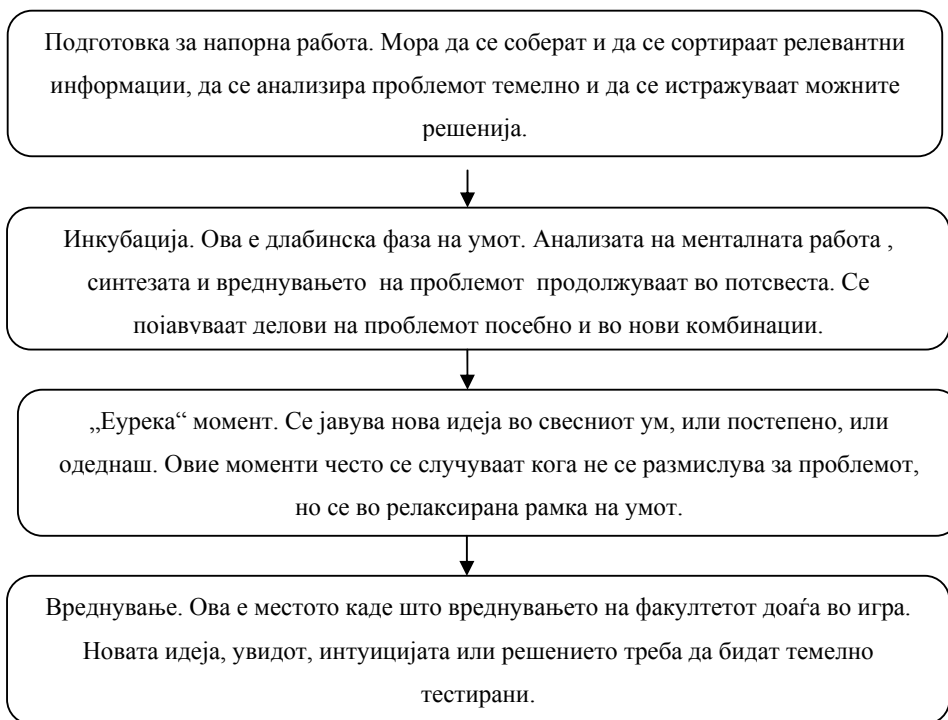
Иако се забележува ползата од креативноста во општеството, сепак општествениот став за оваа тема сè уште останува поделен. Креативноста има и негативна страна, со тоа што претставува „трагање по радикална автономија, одделно од ограничувањата на општествените одговорности“. Со поттикнување на креативноста, се поттикнува и отстапувањето од постоечките општествени норми и вредности. Очекувањата за конформизам се насочени спротивно од духот на креативноста. Robinson, K., тврди дека сегашниот образовен систем „не ги учи луѓето на креативност“. Без оглед на тоа, работодавачите сè повеќе ги вреднуваат креативните вештини. Најмногу се бара способноста за размислување „надвор од кутијата“. Сепак, споменатиот парадокс може да значи и дека претпријатијата бесцелно плаќаат услуги за неконвенционално размислување сè додека ги задржуваат традиционалните, хиерархиски подредени структури, во кои креативноста на личноста не е наградена.

Процесот на креативно размислување поминува низ неколку фази и е прикажан на слика 2.1.

Иако се забележува ползата од креативноста во општеството, сепак општествениот став за оваа тема сè уште останува поделен. Креативноста има и негативна страна, со тоа што претставува „трагање по радикална автономија, одделно од ограничувањата на општествените одговорности“. Со поттикнување на креативноста, се поттикнува и отстапувањето од постоечките општествени норми и вредности. Очекувањата за конформизам се насочени спротивно од духот на креативноста. Robinson, K., тврди дека сегашниот образовен систем „не ги учи луѓето на креативност“. Без оглед на тоа, работодавачите сè повеќе ги вреднуваат креативните вештини. Најмногу се бара способноста за размислување „надвор од кутијата“. Сепак, споменатиот парадокс може да значи и дека претпријатијата бесцелно плаќаат услуги за

неконвенционално размислување сè додека ги задржуваат традиционалните, хиерархиски подредени структури, во кои креативноста на личноста не е наградена.

Слика 2.1: Фази на процесот на креативно размислување



Извор: Thomas, N., (2004), *Four main stages of creative thinking process*, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, p.61.

## 2.2 Основни карактеристики на иновативноста

Иновацијата се опишува како „комерцијализација на креативноста“ (Simmie, J., et.al., 1999, p.447). Според ЕУ, иновацијата е „комерцијално успешна експлоатација на нови технологии, идеи или методи, преку воведување на нови производи или процеси, или преку подобрување на постоечките. Иновацијата е резултат на интерактивното учење, процес кој често вклучува неколку актери од претпријатието и надвор од него” (EC DG XIII 1996, p.54).

Основните карактеристики на иновативноста се (Rogers, M.E., 2003, pp.15-16):

1. **Релативна предност.** Релативна предност е степенот до кој иновацијата се смета за подобра од идејата која ја заменува. Степенот на релативна предност може да се мери во економска смисла, а социјалниот престиж, удобноста и задоволството исто така се важни фактори. Не е важно дали иновацијата има голема доза на објективна предност.

Важно е дали поединецот ја гледа иновацијата како предност. Колку е поголема согледуваната релативна вредност на иновацијата, стапката на усвојување ќе биде побрза.

**2. Компатибилност.** Компатибилност е степенот до кој иновацијата се смета во согласност со постоечките вредности, искуствата од минатото и потребите на потенцијалните потрошувачи. Идејата која е некомпатибилна со вредностите и нормите на еден општествен систем нема да биде усвоена толку брзо како што кога иновацијата е компатибилна. Донесувањето на некомпатибилни иновации често се бара пред донесување на новиот систем на вредности, што е релативно бавен процес.

**3. Сложеност.** Сложеност е степенот до кој иновацијата се смета за тешка за разбирање и за употреба. Некои иновации се лесно разбирливи од страна на повеќето членови на општествениот систем, а други се повеќе комплицирани и се донесуваат побавно. Нови идеи кои се полесни за разбирање се донесуваат побрзо, за разлика од иновациите кои имаат потреба од посвојувачот да развие нови вештини и разбирања.

**4. Пробност.** Пробноста е степенот до кој со иновацијата може да се експериментира на ограничена основа. Иновацијата што е пробна, претставува помала несигурност за поединецот за која тој размислува.

**5. Набљудуваност.** Набљудуваноста е степенот до кој резултатите од иновацијата се видливи за другите. Колку што е полесно за поединци да се видат резултатите од иновацијата, толку е поголема веројатноста таа да се усвои. Таква видливост стимулира дискусија за нова идеја.

### **2.2.1 Иновативност наспроти инвентивност**

Економската теорија одамна ги препознава иновациите како најзначаен поттикнувач на развојот и како единствени сигурен рецепт за излез од економските рецесии. Држава која сака да остави белег на светскиот пазар не може тоа да го постигне без поттикнување на иновациите во општеството. Истото важи и за претпријатијата: колку повеќе се свртени кон иновации, толку повеќе ќе можат да реагираат на новите пазарни трендови.

Денес, производите кои се резултат на инвентивноста (од дигиталната револуција на медицинските чуда, од будилникот што ги буди луѓето наутро, па сè до седативите

кои им помагаат за спиење) го прават животот подолг, поудобен, повеќе информиран, во најголем дел побезбеден од болести и насилство, и попродуктивен на безброј начини. Во исто време некои клучни нови технологии може да предизвикаат огромна штета во глобалната животна средина. Ваквите предизвици бараат сериозно внимание и ја нагласуваат потребата за поголема општествена одговорност, одржлив раст и поголема инвентивност.

Иновативноста води кон подобрување на општеството и економијата, а свеста за инвентивност може да се подигне со поттикнување на претприемништвото и со технолошките иновации. Причината за секоја промена во животот треба да се бара во иновативноста. Иновативноста ја подразбира способноста постоечките идеи да се трансформираат во корисни пронајдоци и производи кои ќе се користат во иднина. Иновативноста се однесува на промените на темелите на модерното општество, се соочува со културата на вистинската виртуелност и „вклопеност“ на економската активност во социјалните мрежи. За да стане збор за иновативност, најпрво треба да се собираат што повеќе идеи, а потоа од тие идеи да се добие технолошка иновација. Иновативноста е способност за правење нешто на нов начин, со што ќе се остварат подобрувања кои позитивно ќе ја променат и корисно ќе ја зголемат вредноста на работата.

Според корисноста и практичноста на техничкото решение, како и за она што тие го носат во живот и во работата на луѓето, од страна на прифаќање во различни области на човечкиот живот, најзначајните достигнувања во технологијата се создадени според следниот редослед: автомобили, електрична енергија, механизација во земјоделството, авиони, интегрирани кола за компјутери, климатизација и ладење, употреба на компјутери во технологијата, биоинженеринг, кодекси и стандарди, (Todorovic, B., 2005, p.60). Сите овие пронајдоци во сите области на животот и особено на работното место влијаат на работата, затоа што иновативната опрема иницира промени во процесот на производство. Технолошкиот развој, кој е направен со користење на иновации (пронајдоци, технолошки подобрувања и рационализација), станува фактор кој има силно влијание врз индустријата. Се рефлектира во промените во образовниот систем, организација на работата, влијае на времетраењето на работата, менувањето на професии, невработеноста и многу повеќе. А развојот на иновации и технолошките

иновации е најсигурниот начин да се зголеми продуктивноста и да се решават проблемите на развојот, (Boskovic, J.D., 1976, p.8).

Честопати на иновативноста и на инвентивноста им се придава исто значење, иако тие имаат различна содржина, пронајдокот значи откривање, додека иновацијата начин на нејзина примена во практика. Поточно, инвентивноста значи способност за откритие, од научна или од техничка природа, способност за нов начин на ставање на стари или нови идеи во практика. Инвентивноста е форма на креативност што доведува до инвенција. Инвенција или поконкретно технолошки пронајдок, е процесот на осмислување и производство, експериментирањето и менталната активност на нешто што е корисно и што не било претходно познато или постоечко, (Middendorf, W., 1981, p.55). Самиот пронајдок претставува активност која вклучува креативност, го претставува патот што треба да се помине за да се создаде тоа што не постоело порано. Освен тоа, пронајдокот е и активност со функционален акцент. Пронајдокот претставува креативна уметност која, вклучувајќи мисли и сетила, произведува начини и средства за вршење на работите: отворачи за шише; микроскопи, оптички и електронски, за гледање на многу мали нешта, мобилни телефони; суперкомпјутери за предвидување на временските услови. Во принцип пронајдокот опфаќа повеќе од технолошки изум, на пример, пронаоѓање на политички системи или организациски структури. Во согласност со ова, пронајдокот е многу намерна и одржлива дејност и често е познат како изнаоѓач на проблеми. Со оглед на тоа што за значителни пронајдоци денес се потребни неколку години, па дури и децении за да се дојде до крајниот производ (електронски микроскоп или ултразвук технологијата), не може да се каже дека тие се последица на моментот „Еурека“, (Invention Assembly, 2004, pp.9-18).

## **2.2.2 Фактори кои влијаат на иновативноста**

Многу надворешни фактори поврзани со окружувањето и амбиенталната клима во која дејствуваат со активности претпријатијата и внатрешните фактори кои се резултат на интерниот амбиент на работење можат да влијаат на иновациите, бизнис-процес иновациите или нивна комбинација. Како најзначајни фактори се следните: индустриска зрелост, потребите на потрошувачите и очекувањата, технолошките можности, атрактивноста на инвестицијата, интензитетот на конкуренцијата, големината на

претпријатието, потеклото на сопственоста и извозната ориентација, (Zakic, N., et.al., 2008, pp.17-29).

**1. Индустриска зрелост.** Според основниот модел, наскоро по раѓањето на нова индустрија, претпријатијата се натпреваруваат според диференцијацијата на производот и силно инвестираат во развој на новиот производ. Како што пазарот созрева, и потребите на потрошувачите стануваат дефинирани на подобар начин, претпријатијата го трансферираат фокусот на нивната конкуренција на трошоците и на економијата на опсег, инвестираат повеќе во бизнис процесите со цел да ги направат поефикасни и поефективни. Во зрелите индустрии претпријатијата посветуваат поголемо внимание на бизнис-процес иновациите, отколку на производ-иновациите.

**2. Потребите на потрошувачите и очекувањата** се од суштинско значење за процесот на иновации, кои го подобруваат процесот на ефективност. Ориентацијата кон потрошувачите и задоволството се добро познат концепт во областа на TQM. Претпријатијата ориентирано кон потрошувачите се одговорни за последните потреби на потрошувачите, го мерат нивното ниво на задоволство и ги подобруваат процесите со цел да ги задоволат потрошувачите. Во контекст на производ-иновациите, врз основа на потребите на потрошувачите, нагласува дека претпријатијата, во нивните иновативни напори, мора да се свртат кон потребите на потрошувачите. Авторот воведува важен поим во теоријата на управување со теорија и практика, т.н. „водечки корисници“. Тоа е посебна класа на корисници кои можат да дадат најмногу информации за идните потреби.

**3. Побарувачката.** Побарувачката на пазарот претставува главен фактор за иновации. Побарувачката ги одредува стапката и активностите на пронајдокот затоа што секое рационално претпријатие кое има тенденција да направи профит е одговорно за економските стимули. Растот на побарувачката е пред растот во иновативни активности, односно пазарните барања гарантираат стимули за претпријатијата да иновираат и да создадат нови технологии. Овој концепт е популарно наречен „пазарно повлекување“ во смисла дека пазарот повлекува иновации. Побарувачката несомнено влијае на иновативните активности. Придобивките кои иновациите ги носат се пропорционални на големината на пазарот. Најважните карактеристики на побарувачката кои претпријатието треба да ги разгледа се: продажниот потенцијал, растот на побарувачката, должината на побарувачката, неодреденоста на побарувачката и еластичноста на побарувачката.



Прашањата за потребите на потрошувачите и побарувачката се тесно поврзани. Во последните децении, потребите на потрошувачите биле предмет на многу истражувања. Сепак, иако потребите на потрошувачите може да послужат како добар прогностер на иновации, побарувачката исто така треба да се испита. Доколку претпријатието процени дека продажниот потенцијал е мал и дека значителен раст не може да се очекува, таа може да влијае многу на иновациската одлука.

4. **Технолошка можност.** Претприемачите се предводени од технолошки можности. Овој пристап, добро познат во литературата како „притиснување на технологијата“, сугерира дека насоката и стапката на технолошките промени се дефинирани, но не од побарувачката, туку од страна на соодветноста на технологијата за специјална индустриска употреба. Димензиите на технолошките можности се: технолошко значење - што е очекуваниот технолошки придонес на пронајдокот, технолошки перформанси – на кое ниво пронајдокот работи подобро отколку алтернативните или исполнува некои функции кои не биле претходно обезбедени и техничка изводливост - можноста за технолошка исправност и комплетност на пронајдокот. Постои уште една димензија - технолошка неодреденост, која претставува можност дека идните планирани активности на истражување и развој ќе ги решат постојните проблеми. Во истражувањето за производ-иновации, резултатите покажуваат дека технолошките можности имаат ефекти кои се 80% поголеми во споредба со побарувачката на пазарот, што е во согласност со поранешните истражувачки докази. Авторите дојдоа до уште еден важен заклучок - дека ефектите на технолошката можност и побарувачката не се откажуваат едни од други.

5. **Атрактивноста за инвестирање.** Само доколку се очекува едно претпријатие да има корист од иновацијата, тоа ќе има намера да иновира. Како производ-иновациите, така и процес-иновациите нудат потенцијали за иновации. Главната разлика е во тоа што производ-иновациите имаат директно влијание врз благосостојбата на потрошувачите, додека процес-иновациите се појавуваат поради некои посебни обиди да се подобри ефикасноста на процесите или со цел да им помогне на производ-иновациите. Не може да се заклучи која од двата типа на иновации е поиновативна (Oxera Consulting, 2005). Во однос на неуспесите на пазарот, процес-иновациите генерираат повеќе дисперзија во споредба со производ иновациите. Процес-иновациите се поврзани со начинот на организирање на основните процеси и процесите на поддршка, менаџментот на

системите, методите на работа кои ги употребува претпријатието, технолошките промени и многу различни промени на компоненти на бизнис системот. Од друга страна, производите кои се испорачуваат на пазарот се многу видливи, додека процесите остануваат скриени во едно претпријатие. Производите може многу полесно да се реплицираат во споредба со процесите и тие можат да бараат одредени заштитни мерки, како што се правата на патент.

**6. Интензитетот на конкуренцијата.** Во теоретската литература постојат мал број трудови за интензитетот на конкуренцијата и изборот помеѓу производ и процес на иновација. Пазарната концентрација е стимул за иновации. Спротивен исказ на овој став е дека поголемите конкурентни услови овозможуваат поголем поттик за иновирање.

**7. Потеклото на сопственоста.** Постојат малку емпириски докази за влијанието на потеклото на сопственоста (домашна/странска) на производот и на процесот на иновации. Од теоретска точка на гледање, мултинационалните претпријатија треба да играат водечка улога во процесот на иновации, во споредба со домашните претпријатија, во поглед на технолошките и организациските способности. Ова гледиште го поддржува тврдењето дека мултинационалните претпријатија се важни канали за пренесување на технолошките сознанија во форма на процес-иновациите.

**8. Извозна ориентација.** Во последниве години, предмет на голем интерес на академски, научни и владини институции во многу земји е истражувањето на врската помеѓу извозот и иновациите. Едно од круцијалните прашања за истражувачите е кој тип на иновации има поголемо влијание врз извозните одлуки. Две студии, британска и германска, се обидуваат да го објаснат овој многу важен субјект. Според британската студија, процентот на извозните претпријатија кои воведуваат само производ-иновации изнесува 28,4%, оние кои го комбинираат производот и процесот на иновации изнесува 20,9%, а само 10,2% од извозните претпријатија воведуваат исклучиво процес-иновации, (Higon, D., et.al., 2007, pp.17-21). Според германската студија, 61,96% од извозните претпријатија иновираат производи и /или процеси.

**Иновација на нов производ.** Кога се зборува за иновација прво нешто што паѓа на ум е иновација на нов производ и/или услуга. Но, иновација на нов производ е креација само на еден потсистем во еден бизнис. Ваквата иновација е важна за секој бизнис, но не може да се стави во категорија на најважни, бидејќи не мора да значи дека ќе донесе соодветен успех за севкупниот бизнис.

**Иновација во производствен процес.** Иновацијата во еден производствен процес е важна бидејќи ќе обезбеди зголемување на ефикасноста и ефективноста на еден производствен систем, ќе обезбеди намалување на трошоците, ќе ја зголеми продуктивноста. Но, повторно тука е еден потсистем – производствен систем. Сето ова е одлично, но сепак недостасува една покомплетна целина која во практика се заборава, а тоа е иновација која ќе влијае на целокупната стратегија на бизнисот.

Дали тој производ (иновација) ќе **креира вредност за купувачите**? Тоа е основното прашање кое треба секогаш да се постави пред започнување на каква било иновација во бизнисот. Зошто да се вложат енергија и пари за иновација, доколку таа не креира видлива вредност во очите на купувачот?

Дали тој производствен процес ќе креира **производи вредни за потрошувачи и во исто време ќе обезбедува профитабилност за бизнисот**? Кога станува збор за производствениот процес, истиот ќе треба да обезбеди две страни – бизнисот преку помали трошоци и купувачот за кого ќе треба да се креира вредност.

Дали цената на тој производ е на **ниво за кое потрошувачите се подготвени да платат**? Ова е трето прашање кое мора да се одговори. Може да се креира вредност, но во моментот таа вредност да е недостижна или сè уште препознатлива како нешто вредно за што би се платила одредена сума на пари.

### **2.2.3 Иновативен процес**

Кога се зборува за иновативниот процес, постојат многу пристапи кои го проучуваат овој процес. Класичниот модел на иновации го отсликува процесот на иновации во текот на времето како „линеарна секвенца од три основни фази, почнувајќи со откривањето на една идеја (која доаѓа од признавањето на потребите или на проблемите), преку развојот, производството и тестирањето во конкретен уред или програма, и кулминира со нејзината дифузија и усвојувањето од страна на корисниците“ (Rogers, E.M., 2003, p.271). Иновативниот процес е многу комплексен, кој содржи голем број настани и активности од кои некои се случуваат истовремено, и тоа дека е можно иновацијата на процесите да се разликува до некој степен во претпријатијата, па дури и во рамките на претпријатијата на проект-по-проект основа (Adams, R., et.al., 2006, p.36).

Иновативниот процес поминува низ шест фази, а тие фази се следните, (Stanleigh, M., 2008, p.1):

**Фаза 1: Генерирање на идеи.** Оваа фаза е возбудливиот дел од процесот, при што се работи индивидуално или во тимови и самите идеи доаѓаат од целта што треба да се постигне или од самата визија. Во оваа фаза треба да се сфати што треба да се промени во бизнисот и дали тоа може да се постигне. Ова е возбудлив дел од процесот!

**Фаза 2: Снимање на идеи од првата фаза.** Ова се постигнува преку дискусија меѓу членовите на тимот. Секој поединечно ја пишува својата идеја на одделно ливче, за на крај колективно да се организираат сите идеи на табла. Сега започнува неблагодарната работа!

**Фаза 3: Започнување на иновацијата.** Во оваа фаза започнува и неблагодарната работа од процесот:

- Се прави преглед на целата листа на идеи и нивно развивање во серија на изјави на идеи. Тимот тогаш ќе треба да се договори кои од нив ќе се истражуваат понатаму.
- Потоа се квантифицираат придобивките од секоја изјава на идеи.
- Потоа се опишува како изјавата се вклопува со стратегијата на претпријатието, со мисијата и со целите.
- Ќе мора да се процени потенцијалот на бизнисот... очекуваните резултати од спроведувањето на идејата.

**Фаза 4: Развој на ефективна стратегија.** Тука започнува имплементацијата на иновацијата. Оваа фаза опишува како ќе изгледа процесот во иднина. Најнапред тимот започнува со развивање на „слика за иднината“. Тимот треба да располага со основни претпоставки за нештата што постојат и кои треба да се надминат со иновациите. Во оваа фаза тимот разговара и ја евидентира секоја можна идеја за идниот процес. Така се снима секоја поединечна идеја, а потоа се консолидираат сите заедно. Тимот треба да заврши со пишување на целосен став за опишување на иновацијата.

**Фаза 5: Подобрување на бизнисот.** Откако иновацијата почнува да се применува, потребно е постојано да се испитува за можните подобрувања на процесот, производот или услугата. Тимот го започнува овој процес со идентификување на празнините во бизнисот помеѓу она што е направено во сегашноста и она што е направено во иновацијата. Ова е проследено со идентификување на блокадите и бариерите кои би можеле да го запрат подобрувањето на иновативноста. Проценувањето на тешкотиите,

надоместоците, трошоците и ризиците е потребно да се направи пред тимот да го насочи процесот на иновации. Откако ќе се направи сето ова, би можеле да се применуваат идентификуваните подобрувања.

Фаза 6: **Пад**. Во оваа фаза често се случува иновацијата да не се вклопува. Континуираното подобрување на постоечкиот процес, производ или услуга стануваат без вредност; поранешната иновација станува застарена. Треба да се откаже од постоечките размислувања, и да се постави нова цел за процесот на иновации да започне одново.

Иновативниот процес опфаќа предвидување на нови работни стратегии, создавање и спроведување на промени преку модификација на методи, со цел за подобрување на постоечкиот процес. На ниво на претпријатие, иновациските процеси може да се категоризираат во три широки и преклопувачки процеси, (Pavitt, K., 2003, pp.2-5):

1. **Когнитивни** (како претпријатијата произведуваат и одржуваат know-how за да ги извршуваат своите задачи),
2. **Организациони** (како претпријатијата ги извршуваат работите внатрешно или заедно со други претпријатија) или
3. **Економски** (како претпријатијата воспоставуваат внатрешна мотивација за да се обезбедат иновациските приноси брзо и во вистинска насока).

И покрај напредокот во научната теорија, како и во информациските и комуникациските технологии, иновативните процеси остануваат непредвидливи и тешки за управување. Тие, исто така варираат и се разликуваат во многу димензии: според секторот и големината на претпријатието, полето на знаење, корпоративната стратегија и претходното искуство, типот на иновации, историскиот период и државата. Само два иновативни процеси остануваат генерички: координирањето и интегрирањето на стручното знаење и учење во услови на неизвесност. Иновацијата и иновативноста се блиску поврзани со секој претприемач. Не се зборува секогаш за високотехнолошки иновации кога се зборува за иновативноста на претприемачот, но секој претприемач на некаков начин е поврзан со некоја иновација или со препознаена иновативна можност, што всушност е и основата на неговиот бизнис.

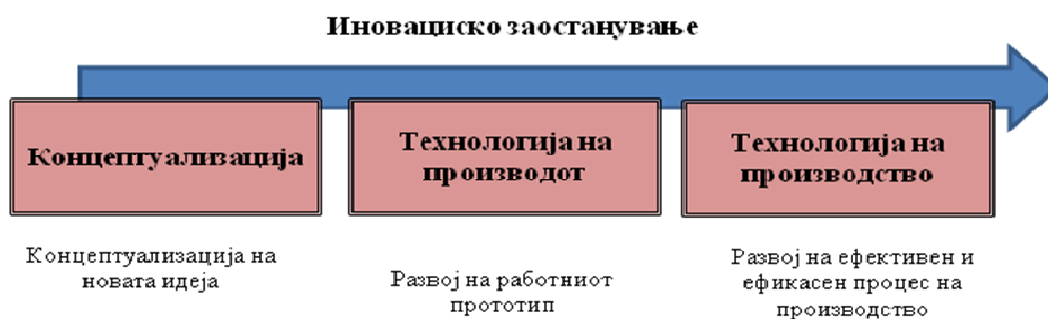
*Иновативноста* која поминува низ иновативниот процес претставува една организирана, систематска и рационална активност. Една од главните црти кои се провлекуваат во работењето на претприемачите се иновациите. Бидејќи претприемачите

најчесто се со ограничени ресурси (финансиски, технолошки) тие мора да покажат големо ниво на снаодливост и со помош на иновациите да постигнуваат зголемени резултати во работењето.

*Иновациите* преку иновативниот процес претставуваат специфично оружје на претприемачите, со чија помош ја користат промената како можност за извршување на разни производни и/или услужни активности. Претприемачите по правило носат некој вид иновации. Иновацијата претставува активност која ги дарува ресурсите со нови капацитети за создавање. Иновациите можат да се толкуваат во смисла на промени на употребните вредности на ресурсот, за задоволување на некоја потреба на потрошувачот. Успешните претприемачи не бараат по секоја цена големи инвестиции кои ќе развијат револуционерна индустрија, туку се задоволуваат и со помали иновации. Огромен број успешни иновации користат промени. Иновативноста може да се претстави како научна дисциплина, подобна да биде научена и да биде практикувана. Претприемачите треба да истражуваат за можни извори на иновации, за промени и за нивните симптоми кои означуваат можност за остварување на успешни иновации. Тие треба да знаат и да го применуваат принципот на успешни иновации.

## 2.2.4 Иновациско заостанување

Слика 2.2 Трофазен процес на иновации



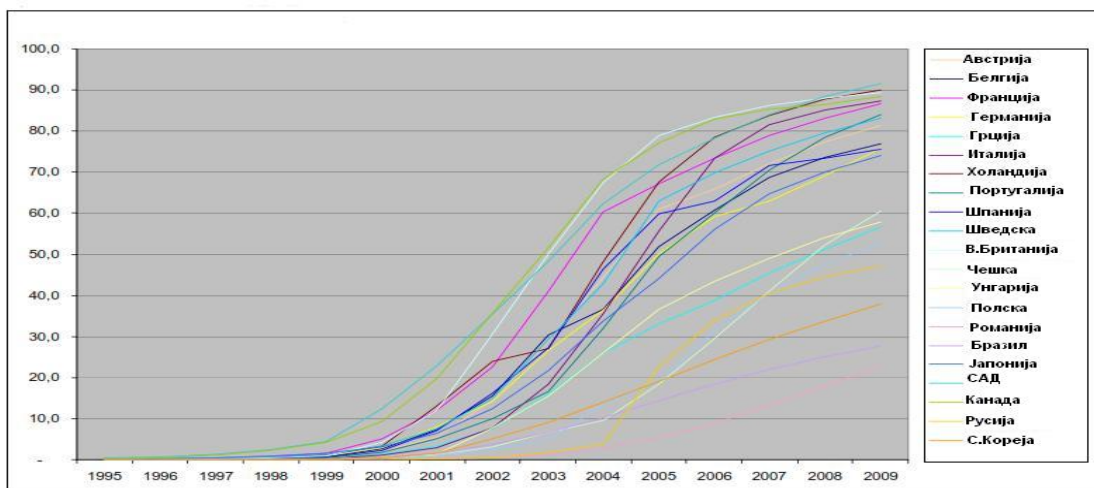
Извор: Kreitner, R., (2007), *Management*, 10-th edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, p.81.

За новиот производ или услуга да има успех во ширењето, мора да постои побарувачка за тој производ или услуга. Микробрановата печка е редок случај кога самиот производ создал побарувачка. Технологијата за нарачка на пица преку интернет била присутна од 1970 година. Но не постоела побарувачка за истата сè додека

интернетот не стана повеќе прифатлив и широко распространет. Интернетот нуди различни можности за остварување на интернет комуникација, развивање на иновативни идеи, начини и модули како да се порача најевтина и квалитетна пица, како да се користи сервис за нарачка и како со најмали трошоци да се плати.

Мерењата во однос на поседувањето на ДВД-плеерите и мобилните телефони по глава на жител покажуваат слични траектории на пазарот на пенетрација. Како што може да се види од сликата 2.3 од бавниот почеток, каде што помалку од 10% од населението поседувале ДВД-плеери, дошло до забрзување на темпото на поседување на мобилни телефони и ДВД-плеери, во текот на периодот од 3-4 години.

Слика 2.3 Поседување на ДВД-плеери и мобилни телефони за 100 лица

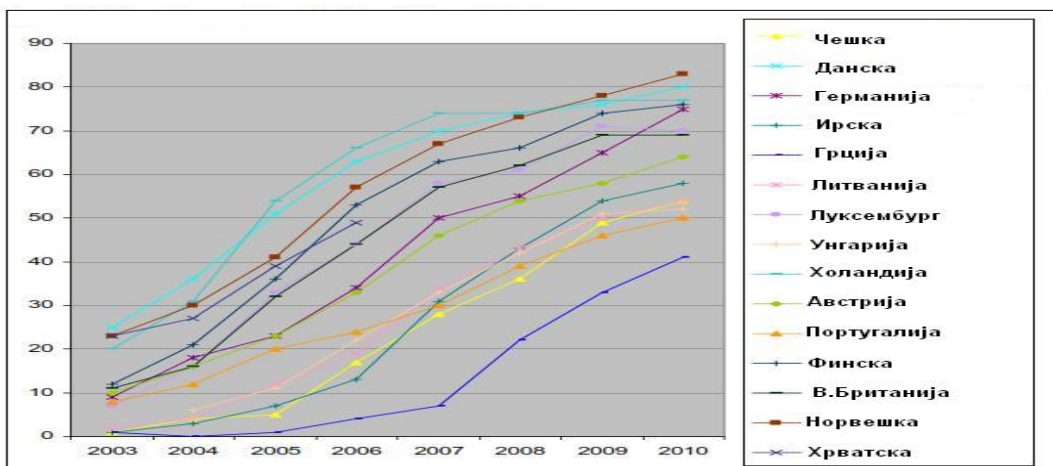


Извор: Healy, A., et.al., 2011, Lag's in the EU economy's response to change, "Possesion of DVD players and mobile phones per 100 people", DG Environment, Rotterdam, p.42.

Широкораспространетите бројки на интернет покажуваат сличен модел, но со поизразен профил, кој може да биде последица на услужните поврзувачки области со повисоки концентрации на населението во раната фаза на прецртаните.

Преставена е и сликовито економијата по земји на ниво на застарености и современи тенденции на модернизации на слика 2.4, каде што се гледа дека иако траекториите се во голема мерка слични, некои места почнуваат да ги усвојуваат иновациите порано од другите. Брзината на лансирање е поголема во оние земји каде усвојувањето се чини дека почнало порано, со видливо побрзо зголемување во оние земји каде усвојувањето почнало подоцна.

Слика 2.4 Процентот на домаќинствата со пристап до интернет



Извор: Healy, A., et al., (2011), Lag's in the EU economy's response to change, "Percentage of households with broadband access", DG Environment, Rotterdam, p.42.

На слика 2.5 се прикажани траекториите кои се малку поразлични во нивната севкупна форма. Чиле, на пример, има поголема пенетрација на мобилните телефони од Бразил и од Кина, како и во САД и Јапонија. Всушност, само Јужна Кореја има повисока стапка на пенетрација. Во случајот на мобилните телефони, САД биле побавни во усвојувањето на оваа иновација од повеќето европски земји-членки.

Иновативниот научник во едно истражување во кое се применети истражувања и анализи, дошол до следниве аргументи кои се: (Pavitt, K., 2003, pp.2-5):

1. Моделите на прифаќање следат во голема мера слични траектории,
2. Заостанувањата во прифаќањето се видливи.

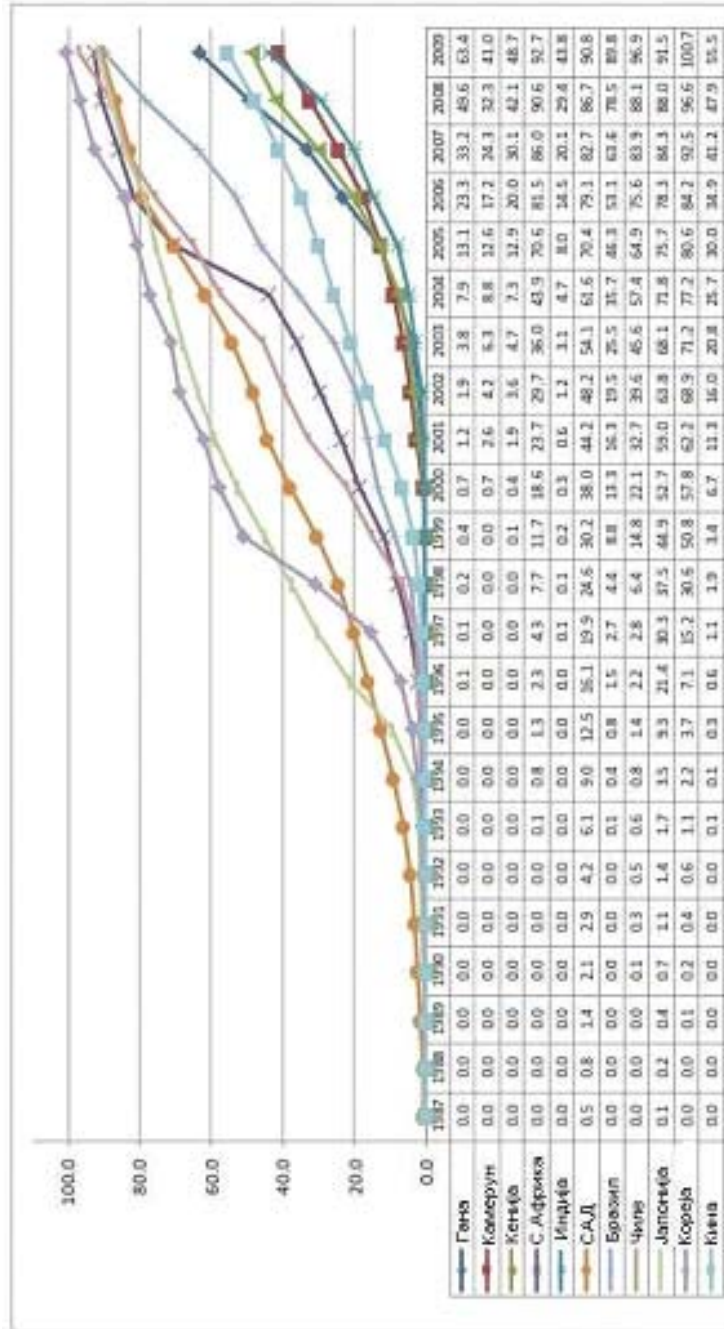
Почнувајќи од мобилните телефони, преку лаптопите и таблетите, новата технологија постојано се развива според потребите на модерниот свет. Кога сме кај мобилните телефонски апарати, се поставува прашањето дали некогаш се јавила потреба да имате искуство со старите телефонски апарати? Дали некогаш имате видено стар жичен телефон? Или пак некој од првите телефони чија големина изгледа колку една цигла? Се поставува прашањето: Доколку немате или сте немале прилика да видите примери на најстарите телефонски иновации, дали сте се наоѓале во период на млада возраст за да се сетите на нив? Многу од нив се примери за стара технологија која била заменета со нова, подобра, полесна и помала нејзина верзија. Но, што е со новата технологија? Дали и таа ќе е стара еден ден? Зборот кој експертите го користат за да ја



опишат старата технологија е „застареност“. Застареноста се појавува кога апаратот повеќе не се користи, иако се чини дека функционира одлично. Понекогаш застареноста се појавува поради промените со технолошките иновации. Техничката застареност се забележува во продавниците за електроника. Со појавата на телевизорите со висока резолуција, голем број традиционални телевизори кои сè уште одлично работат, повеќе не се продаваат. Новите технолошки телевизори ги прават старите телевизиори застарени. Вакви примери се сретнуваат и во историјата на музиката и филмовите. И ред други работи можат да застарат, од причини што нивната функционалност се променила со појавата на новите иновации. Автомобилите многу брзо стануваат мошне популарни, наспроти кочиите и двоколките. Дактилографските машини се голема иновација на минатото, сè додека компјутерите не ја замениле нивната улога во модерното општество.

Постојат два битни концепта на конкуренцијата за да не дојде до иновациско заостанување: грански пристап и пазарен пристап. **Гранскиот пристап** ги дефинира конкурентите како претпријатие кое продава производи кои се супститути на нашите производи. **Пазарниот пристап** е доста поширок пристап. Имено, според пазарниот пристап, конкуренти се оние претпријатија кои произведуваат производи или услуги што ги задоволуваат истите потреби на потрошувачите и не се конкурентно заостанати. Така на пример, Microsoft Office е конкурент не само на претпријатијата што произведуваат сличен софтвер, туку и на производителите на пенкала, бидејќи и Microsoft Word и обично пенкало задоволуваат една иста потреба – пишување на документи. Пазарниот пристап на конкурентите е дефинитивно поширок за разлика од гранскиот пристап, но дава поголем увид на потенцијалните конкуренти. Кога се идентификуваат главните конкуренти, мора да се идентификуваат и нивните главни цели. Тука мора да се направи разлика помеѓу целите, како што се краткорочен профит и долгорочен раст. Голем број на претпријатија за цел имаат краткорочен профит, а за да ги задоволат нивните сопственици прво треба да се иновативни. Но најчесто, голем број претпријатија имаат повеќе цели – раст на пазарното учество, модернизација, унапредување на квалитетот ...итн. Доколку се знаат целите на конкурентите, тогаш полесно може да се предвиди и нивната реакција на некој нов проект. Дали конкурентите можат да ги реализираат нивните цели, зависи пред сè од нивните ресурси. Од таа причина мора да се располага со информации за нивните силни и слаби страни.

Слика 2.5 Број на претплати на мобилни телефони за 100 лица



Извор: Healy, A., et al., (2011), Lag's in the EU economy's response to change, "Number of mobile phone subscriptions per 100 people", DG Environment, Rotterdam, p.43.

Она што е интересно за ваков вид на класификација на конкурентите е да поседува информации како што се: односот помеѓу бројот на вработени и бројот на менаџери, видовите опрема, нивото на инвестициите, нивото на продажбата... итн. Во секој случај, што подобро се разбираат конкурентите, толку полесно ќе се разберат и нивните реакции. Врз основа на тоа како реагираат на одредена промена, може да се класифицираат 4 вида на конкуренти кои немаат иновациско заостанување (Pavitt, K., 2003, pp.7-8):

- Бавен конкурент,
- Селективен конкурент,
- Агресивен конкурент,
- Непредвидлив конкурент.

**Бавниот конкурент**, бавно реагира на движењето на другите конкуренти од повеќе причини: лош маркетинг информациона систем, синдром на ароганција (кој сум јас, што сум јас) слаби иновативни способности (Harlez-Davidson беше на самиот раб на банкротство бидејќи бавно реагираше на појавата на јапонските производители на мотори.) **Селективниот конкурент** реагира само на одредени активности на конкурентите. Така на пример, Shall реагира само тогаш кога ќе се намалат цените. **Агресивниот конкурент** реагира на сите промени и активности на конкурентите. Типичен пример е компанијата Procter & Gamble која буквално брутално се однесува кон своите конкуренти. **Непредвидлив конкурент**, како што и самото име кажува, непредвидливо реагира на одредени промени и активности на конкурентите. Нивното однесување и реакција е тешко да се предвидат, бидејќи нивната реакција не се базира на објективни фактори, како што се историјата на минатите реакции или на финансиската сила.

## **2.3 Карактерот и основни карактеристики на иновациите**

### **2.3.1 Карактерни црти на иновацијата, наспроти сегментите кои ги има инвенцијата**

Иновацијата е силата што ја движи економијата и игра многу значајна улога во успехот на претпријатијата. Пред да се премине на тоа што ги разликува овие два поими, би требало да се разбере нивното значење. „Пронајдокот е нов вештачки уред или процес. Еден нов уред, кој се квалификува како пронајдок, може да преземе такви форми

како нов физички производ, нова биолошка форма на живот или ново парче на софтвер. А процесот, од друга страна, е хемиски, физички или биолошки синџир на настани, кој произведува некој производ или услуга“ (Norman, A.L., 1993, p.4). Machlup, F., смета дека „пронајдокот е нова оригиналност, уред, или техничка уметност која е новосоздадена, за разлика од откривањето на принципот или законот на природата што веќе постоеле иако непознати за човекот“ (Machlup, F., 1958, p.6). Од друга страна, иновацијата се дефинира како „едноставно правење на нови работи или вршење на работи кои веќе се правени на нов начин“ (Schumpeter, J.A., 1947, p.151). Иако иновацијата и инвенцијата изгледаат многу слично, сепак се разликуваат во концептот. „Иновацијата е можна без ништо да се идентификува како пронајдок и пронајдокот не мора да предизвика иновација“ (Schumpeter, J.A., 1939, p.84). Тоа значи дека не постои директна зависност помеѓу иновацијата и пронајдокот, а од тоа произлегува дека и општествените процеси на овие два поими се разликуваат како од економски, така и од еколошки аспект.

Кога се зборува за разликата помеѓу пронајдокот и иновацијата, тоа е многу живописно објаснето: „Пронајдокот е конверзија на готовина во идеи. Иновацијата е конверзија на идеи во готовина. Ова е најдобро опишано со споредување на Thomas Edison со Никола Тесла. Thomas Edison бил иноватор, бидејќи тој направил пари од своите идеи. Никола Тесла бил пронаоѓач. Тесла трошел пари за да ги создаде неговите пронајдоци, но не бил во можност да ги заработи“ (Wikipedia, the free encyclopedia, 2009).

За да може да се заработи од инвенцијата, потребно е да се најде пазар и потрошувачи. Постојат неколку примери на големи пронајдоци кои генерирале малку или не донеле никаква заработка за своите пронаоѓачи. Во 1947 година бил создаден првиот транзистор во светот од страна на некои научници во лабораториите AT & T. Поради неможноста да се најде брзо барање за новиот транзистор, не успеале да ја развијат иновацијата, иако пронајдокот бил патентиран. Токму од таа причина во 1952 година AT & T, одлучиле надвор да го лиценцираат транзисторот.

Исто како AT & T и Хегох биле многу добри пронаоѓачи, но немале способност да трансформираат такви пронајдоци во иновации. Во познатиот истражувачки центар Palo Alto (PARC) Хегох било првото претпријатие во светот за развивање на личен компјутер (многу порано од Apple или IBM), графички ориентиран монитор, работна станица,

ласерски печатач, локална мрежа, рачно глумче, итн. Сепак, центарот не профитирал речиси од ниту еден од тие пронајдоци, (Zen, 2006).

За нееднаквоста на овие два поими пишува и Fagerberg, J., во една негова статија во 2004 година: „Пронајдок е првата појава на една идеја за нов производ или процес, додека иновацијата е прв обид тоа да се спроведе во практика“. Остварувањето на пронајдокот, без разлика дали тоа ќе биде приход, пробив на пазарот или комерцијализација, е тоа кон што цели оваа дефиниција.

Постои уште една клучна разлика помеѓу иновацијата и пронајдокот. За разлика од пронајдокот, кој често се однесува на еден производ или процес, иновацијата често вклучува комбинација на производи и процеси кои овозможуваат успешен превод на „новите идеи во конкретни општествени влијанија“, како што извршниот директор Krisztina Holly еднаш споменала дека (Gurel, O., 2007,p.1). „Иновацијата не е само пронаоѓање на некои нови производи. Таа е многу повеќе од тоа. Иновацијата е успешно креирање и испорака на нови или подобрени производи или услуги на пазарот. Или на друг начин, иновација е процес што ја претвора идејата во вредност за клиентот и резултатите во одржлив профит за претпријатието“ (Carlson и Wilmot, 2006, p.3). Еден од битните домени за раст и развој на иновациите во домашната земја е стимулирање на Центарот за иновации кој работи во Република Македонија. Центарот за иновации им служи на иноваторите, на претприемачите, на сопствениците на претпријатија кои сакаат да лансираат (или прошират, или обмислат) претпријатие базирано на иновативна технологија, производ или процес во високо растечка индустрија/сектор. Центарот за иновации ќе овозможи пристап до сите претприемачки услуги – како развој на бизнис, пристап до капитал, иновација на производ, услуги во областа на комерцијализацијата, маркетинг, истражување, едукација, менторство и тренинг – и е посветен на раст, градење, или развој на иновативни бизниси во Македонија и во регионот.

### **2.3.2 Видови иновации**

Постоењето на типологија на иновациите покажува дека иновациите не се хомогени, иновациите се разликуваат меѓусебно. Типологијата на иновациите може да помогне во разбирањето на еволутивниот процес на технолошките промени.

Постојат повеќе видови на иновации. Како главни типови се разликуваат: производ- иновација, процес-иновација, организациска иновација и маркетинг-иновација (Oslo Manual, 2005, pp.48-52):

1. **Производ-иновација** е воведување на доброто или на услугата, кое е ново или значително подобро во однос на своите карактеристики или саканата употреба. Ова вклучува значителни подобрувања во техничките спецификации, компоненти и материјали, во вградениот софтвер, корисничкиот стил или други функционални карактеристики.

2. **Процесот на иновации** претставува имплементација на ново или значително подобро производство или метод на достава. Ова вклучува значителни промени во техниката, технологијата, опремата и софтверот.

3. **Организациска иновација** претставува имплементација на нов организациски метод во бизнис-практиката на претпријатието, работното место или надворешните односи. Организациските иновации може да се наменети за зголемување на ефикасноста на претпријатието преку намалување на административните трошоци или трошоците за трансакцијата, подобрување на задоволството во работното место (а со тоа и на продуктивноста на трудот), добивање на пристап до нетрговачките средства (како што е некодифицираното надворешно знаење) или намалување на трошоците за резерви. Особина на организациската иновација во споредба со другите организациони промени во претпријатието е спроведувањето на организацискиот метод кој не се користел претходно во претпријатието.

4. **Маркетинг-иновација** претставува имплементација на нов маркетинг-метод која вклучува значителни промени во дизајнот на производот или на пакувањето, поставеноста на производот, промоцијата или цените. Маркетинг-иновацијата е наменета за подобро решавање на потребите на потрошувачите, отворање на нови пазари, или ново позиционирање на производот на претпријатието на пазарот, со цел зголемување на продажбата на претпријатието. Карактеристична особина на маркетинг-иновацијата во споредба со другите промени во инструментите на маркетингот на претпријатието е имплементација на методите на маркетингот кои претходно не се користеле од страна на претпријатието. Таа мора да биде дел од новиот концепт или стратегијата на маркетингот, која претставува значајно заминување од постоечките методи на претпријатието. Новите маркетинг-методи може да се спроведат како за новите, така и за

постоечките производи. Во табелата 2.1 презентирани се неколку примери за производ-иновации, процес-иновации, организациски иновации, како и за маркетинг-иновации.

**Табела 2.1 Примери на иновации на производ, иновации на процес, организациски иновации и маркетинг иновации**

Иновации на производ	Иновации на процес	Организациски иновации	Маркетинг иновации
<p>- Првиот пренослив MP3 плеер,                      -Воведување на ABS копирачки,                      -GPS (Global Positioning System) навигациски системи или други потсистемски подобрувања во автомобилите,                      - Развој на новите хибридни електрични возила.</p>	<p>-Имплементација на нова автоматска опрема на производна линија или за спроведување на компјутер со помош на дизајнот за развој на производот,                      -Воведувањето на бар-кодирани или активна RFID (радиофреквентна идентификација) стока-систем за следење,                      -Имплементација на новиот систем за резервирање во туристичка агенција.</p>	<p>- Првата имплементација на организациски модел кој им дава на вработените поголема автономија во донесување одлуки,                      -Првото воведување на системите за управување со општите производствени или снабдувачки операции, како што се менаџмент на снабдувачки синџирни системи, бизнис реинженеринг и TQM.</p>	<p>-Првата употреба на значително различни медиуми или техника – како поставеност на производот во филмови или телевизиски програми                      -Вовед за прв пат на франшиза системот                      -Развој и воведување на фундаментално нов бренд симбол.</p>
<p>Извор: Ljubić F.,(2005), <i>Strategije gospodarskog razvitka</i>, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mostar, p.73.</p>			

Покрај гореспоменатите четири главни видови на иновации, постојат и други видови. Во зависнот од тоа дали иновацијата доведува до поголема промена на постоечкиот производ или услуга, односно воведува поголем степен на новост или доведува до промени само на постоечкиот дизајн на производот, се разликуваат

радикални и делумни иновации. Во табела 2.2 се презентирани неколку примери за радикални иновации, инкрементални, модуларни, како и за архитектонски иновации.

**Табела 2.2 Примери на радикални,инкрементални,модуларни и архитектонски иновации**

Радикални иновации	Инкрементални иновации	Модуларни иновации	Архитектонски иновации
<p>-Телефонот -Телевизијата -Флопи дискот -Компакт дискот -Атомската бомба -Развојот на третата генерација(3G)телефонија</p>	<p>-Менување на конфигурацијата на мобилен телефон од оној кој има изложена тастатурата на оној кој има прекривач или нуди нова услуга која овозможува повеќе бесплатни викенд минути -Видео iPod -Паста за белење на забите -Оперативниот систем Microsoft Window Vista</p>	<p>- Иновации во технологијата за велосипедски седишта технологија (како вклучувањето на гел исполнет материјал за дополнително амортизирање) -континуираното намалување на минималната функциска големина во транзисторите (движејќи се од 180nm на 135nm на 90nm, итн) - Мелење на магнетни главата на дискот пофини, така што ќе може да се сместат повеќе битови по квадратен инч и да се подобри капацитетот на хард дискот.</p>	<p>- Преминот од велосипед со високи тркала на безбедносен велосипед -Sony walkman -Desktop фотокопири</p>
<p>Извор: Ljubić F.,(2007), <i>Strategije gospodarskog razvitka</i>, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mostar, p.78.</p>			

Радикална иновација не доведува само до промена на постоечкиот дизајн, туку таа е многу повеќе од тоа „Радикална иновација воспоставува нов доминантен дизајн, а со тоа и нов сет на основни концепти отелотворени во компоненти кои се поврзани заедно во нова архитектура“ (Henderson, R.M., et.al., 1990, pp.9-30). Радикалните иновации се релативно ретки, околу 10% од иновациите се радикални. Радикалната



иновација често се поврзува со воведување на новата технологија и може да се сфати како комбинација на свежината и степенот на различност. Повеќето радикални иновации се нови за светот и исклучително различни од постоечките производи и процеси.

За разлика од радикалните иновации, делумните иновации се најчести. Делумните иновации вклучуваат само мала промена или приспособување на постоечките практики, вклучуваат прочистување и подобрувања во постоечкиот дизајн, со подобрување на компонентите. Делумните иновации не можат да бидат исклучително нови, тие можат да му бидат претходно познати на претпријатието или на индустријата. Тоа подразбира дека се работи за подобрувања, но не за радикални промени на компонентите (Narayanan, V.K., et al., 2010, p.91).

Модуларните иновации, иако подразбираат нови или барем значително различни компоненти, сепак не вклучуваат сосема нов дизајн. Модуларноста се однесува на тоа како компонентите се интегрирани во производот, користејќи поделементи, подсистеми или модули кои самостојно вршат посебни функции. Модуларните иновации бараат претпријатијата да се фокусираат на стандардизација на модулите за да се овозможи поголема заменливост на процесите или на компонентите на производот. Предностите на модуларноста се: *прво*, зголемување на варијациите на производната линија без додавање на прекумерна сложеност на производствениот систем и *второ*, овозможуваат мешање на компонентите, олеснувајќи го масовното прилагодување на производите, (Narayanan, V.K., et al., 2010, p.94). Доколку се случува промена само во компонентите, без да се промени конфигурацијата, тогаш се работи за модуларни иновации. Тие користат архитектура и конфигурација поврзани со постоечкиот систем на утврдениот производ, но вработуваат и нови компоненти со различни концепти.

За разлика од модуларните иновации, архитектонските иновации подразбираат менување на целокупниот дизајн на системот или начинот на кој компонентите комуницираат меѓусебе. „Суштината на архитектонските иновации е реконфигурација на воспоставениот систем за да се поврзат заедно постоечките компоненти на нов начин“ (Henderson, R.M., et al., 1990, p.12). Со архитектонските иновации, промените во компонентите и во придружните концепти за дизајн се минимални и водат кон нивно подобрување, но во нов редизајниран и реконфигуриран систем. Друга разлика помеѓу модуларните и архитектонските иновации е и тоа што доколку претпријатието сака да иницира модуларна иновација, од него се бара да поседува знаење само за компонентата,

но доколку се работи за архитектонска иновација се бара од претпријатието да поседува знаење за начинот на кој компонентите се поврзуваат и се интегрираат во целокупниот систем.

Останати иновации се следниве:

1. *Продорни иновации.* Продорните иновации ги има најмалку, меѓутоа кога ќе дојде до правилно реализирање на овој тип на иновации, добиените резултати се најголеми. Овие иновации се случуваат поретко и до нив се доаѓа потешко. Но, кога ќе се реализираат, може да настане и цела нова индустриска гранка, една цела нова потреба на пазарот за која ни самиот пазар не е свесен дека постои или дека ја има.

2. *Технолошки иновации.* До овие иновации се доаѓа при секојдневна работа, како и со специјални истражувања. Револуционерните технолошки иновации се поретки и секогаш бурно се проследени од јавноста. Секојдневните технолошки иновации, всушност претставуваат подобрување во процесот и се значајни за глобалните подобрувања на севкупниот процес.

3. *Обични иновации.* Обичните иновации се најзастапени и се најмногу користени во практиката. Од нив не се очекува некоја спектакуларна добивка, меѓутоа тие се многу значајни за секој процес и носат големи подобрувања. „Со ситни удари се постигнуваат значителни резултати“.

4. *Системските иновации.* Систематските иновации се состојат од организирано барање на промени. Тоа се планирани промени во определени временски интервали кои едноставно на еден систематски начин овозможуваат еден организациски систем да провери дали сè е онака како што треба да биде и што би требало да се промени.

### **2.3.3 Принципи за иновации**

Претпријатијата во последно време сè повеќе и повеќе се натпреваруваат меѓусебно во поглед на тоа кои од нив нудат квалитетни производи и услуги со пониски цени, и настојуваат колку што е можно повеќе да ги разберат и задоволат потребите на потрошувачите. На тој начин претпријатијата се обидуваат да остварат подобра и постабилна позиција на пазарот, односно да постигнат конкурентска предност. Најдобар начин да се постигне конкурентска предност е преку воведување на нови начини на производство, нудење на нови производи или подобрување на постоечките. Значи, она

што им треба на претпријатијата за да опстанат во овој динамичен и конкурентен свет се иновациите. Но, за претпријатијата да бидат успешни во иновирањето, треба да бидат запознаени со иновативниот процес, со видовите на иновации, со нивните карактеристики, како и со принципите кои треба да се имаат предвид при воведување на некоја иновација.

Принципите кои треба да ги имаат предвид иноваторите, Drucker, P. ги дели во две групи, “Do’s” и “Dont’s”. Во ”Do’s” ги вбројува следните принципи (Drucker, P.F., 1993, pp.133-143):

- Првиот чекор што треба да се направи кога се започнува со иновација е анализа на седумте можности, а тоа се: барањата и несогласувањата на процесот, демографските промени, неочекуваните настани и неочекуваните промени во структурата на пазарот, демографските промени, перцепцијата на новите знаења.

- Концептуалноста и перцептивноста се две главни обележја на иновацијата. Она што треба да го направат иноваторите за да успеат е да излезат, да видат, да прашаат и да слушаат. Успешните иноватори треба да одат надвор, да разберат со какви проблеми се соочуваат потрошувачите, да ги сфатат нивните потреби и очекувања и да настојуваат истите да ги задоволат.

- Само едноставна и фокусирана иновација може да биде успешна. Доколку истата е комплицирана, не ќе може да се реши и да се корегира. Само доколку иновацијата е едноставна, тогаш ќе успее. Често се случува луѓето да велат: „Оваа иновација е толку очигледна. Зошто не помислив на ова?“

- Иновацијата треба да почне како „мала“, значи не треба да биде грандиозна. Треба да содржи нешто посебно, конкретно. Тоа што е потребно за иновацијата да започне се малку пари, неколку луѓе и ограничен, мал пазар.

- Успешната иновација се стреми кон лидерство. Доколку иновацијата на самиот почеток не се стреми кон лидерство, многу е веројатно дека нема да биде доволно „иновативна“.

Во “Dont’s” ги вбројува следниве принципи:

- Иновацијата не треба да биде многу „паметна“. Иновацијата не треба да биде предводена од генијални луѓе. Таа треба да се прилагоди на потребите на пазарот. Постои голема веројатност, обидот нешто да се направи на многу „паметен“ да не успее.

- Не треба многу нешта да се направат одеднаш. Иновацијата има потреба од концентрирана енергија и заеднички напор. Тоа исто така бара разбирање помеѓу луѓето кои се инволвирани во неа.

- Не треба да се иновира за иднината. Треба да се иновира за сегашноста, да се бара решение за проблемите со кои се соочуваат луѓето во моментот. Drucker, P. како историски пример ја објаснува приказната за Edison, Th. Додека другите претприемачи работеле за „сијалица на иднината“, Edison, Th. своето внимание го посветил на правење на „сијалица на сегашноста“. Тој сфатил каде и како технологијата била на располагање, и практично ги искористил ресурсите за да се исполнат барањата на време.

Познати се пет принципи кои ја формираат суштината на иновациите и му даваат живот на процесот на иновации: ([www.getfrank.co.nz/investment/investment-advice/5-principles-of-innovation](http://www.getfrank.co.nz/investment/investment-advice/5-principles-of-innovation))

**1. Иновацијата почнува кога луѓето ги конвертираат проблемите во идеи.** Нови идеи се раѓаат преку прашања, проблеми и пречки. Процесот на иновации е задолжен за проблеми кои се случуваат кога сме опкружени со она што не е решено и не е едноставно. Затоа, за да се развива процесот на иновации, потребна е клима која ја поттикнува истрагата и го поздравува решавањето на проблемите.

**2. Иновацијата има потреба од систем.** Сите претпријатија имаат иновативни системи. Некои од нив се формални, дизајнирани од страна на раководството, а некои се неформални, се случуваат надвор од основаните канали. Неформалните канали се неуредени и неефикасни, но иновацијата е секогаш поврзана со нив.

**3. Страста е гориво, а болката е скриена состојка.** Идеите не се движат сами по себе; страста прави да одат. Страста, во прилог на талентот и вештината, е важна предност на претпријатието. Страста ги преобразува другите ресурси во профит, иако тоа никогаш не се појавува во билансот на состојба. За жал, се чини дека некој универзален закон вели дека кога оди по сонот, болката е дел од процесот. Иновациските лидери треба да научат и болката и страста да ги управуваат ефикасно.

**4. Колоцирањето води кон ефективна размена.** Колоцирањето се однесува на физичката близина меѓу луѓето. Тоа е клучот за градење на доверба, што е од суштинско значење за процесот на иновации. Тоа, исто така ја зголемува можноста за поголема размена на информации, оплодување на идеи, стимулирање на креативното размислување од еден на друг и критика на идеите за време на нивната формативна фаза.

5. Разликите треба да бидат **влијателни**. Разликите кои нормално ги делат луѓето - како што се јазикот, културата, расата, полот, размислувањето и стилите на решавање на проблемите - можат да бидат благодет за иновацијата. Кога разликите се користат конструктивно и кога луѓето се движат подалеку од стравот, сомнежот, недовербата и предрасудите, разликите можат да влијаат врз подобрувањето и одржувањето на процесот на иновации.

### 2.3.4 Митови за иновации

Создавањето на нови производи, услуги, процеси и профитни модели, доведува до раст на претпријатието и токму затоа иновацијата е од витално значење за тековното здравје на претпријатието. За многумина иновацијата е изум роден од размислувањето „надвор од кутијата“, таа е апстракција, нејасен збор кој алудира на нешто ново кое произлегува од инспирирање на креативноста. Но, една од причините поради која повеќето не успеваат во иновациите е токму таа перцепција и пристапот кон иновацијата што таа го подразбира. Познати се изјавите од типот „иновацијата не е однапред планирана, таа е случаен настан“, „иновацијата не може да се научи, таа е вродена“ и „поиновативен може да се биде само со трошење на поголема сума пари“. Овие и многу други такви погрешни изјави не само што се лажни, туку и им го попречуваат патот на претпријатијата во совладувањето на иновацијата. Познато е дека првиот чекор кон откривањето е знаењето, но потребно е осветлување и откривање на некои од најчестите митови кои застануваат на патот на претпријатијата во потрагата кон иновација, (Berkun, S., 2007, pp.2-140). Тие се следниве:

1. **Првиот мит е познат како „митот за епифанија“**. Иако многу иновации се опишани како магични моменти, вистината е често посложена. Потребна е напорна работа и „моментот на еурека“ често доаѓа на крајот на тој процес. Повеќето легенди за тој момент не се реални, тие митови одат во насока на давање романтичен поглед на иновацијата. Епифанија, во суштина значи моментот кога создавањето треба да се случи. Еден голем мит е приказната за Isaac Newton и откривањето на гравитацијата. Митот укажува на тоа дека големи идеи им доаѓаат на луѓе кои се доволно среќни да бидат на вистинското место и во вистинското време, без никаков ризик и жртва. Таков среќен човек бил Newton, на кого со паѓање на јаболкото над главата му се родила идејата за

гравитација. Без разлика дали приказната со падот на јаболкото е вистинита или не, луѓето знаеле за силата на гравитација и пред Newton, тој само објаснил, преку математика, како таа функционира. Иако овој придонес е важен, сепак не е исто како откривањето.

**2. Вториот мит: „Историјата на иновацијата“.** Според Berkun, не е лесно да се разбере историјата на иновациите само со тоа што ќе се погледне во минатото и ќе се види кои иновации успеале и зошто. Како пример го користел принтерот на Gutenberg. Gutenberg не постигнал слава, додека не поминало неговото време. За разлика од Michelangelo и од Leonardo Da Vinci, тој не се смета за важна фигура во историјата до прилично доцна во животот. Историјата на принтерите е всушност многу добар пример за тоа колку е важна имплементацијата. Може да се располага со прекрасна идеја во светот, но ако таа не се имплементира, тогаш ништо не се случува. Кинезите го измислиле подвижниот тип многу порано од Gutenberg, но Gutenberg имал среќа да го имплементира таму каде што бил доволно популарен и ефективен, за всушност да заработи пари. Без имплементација не постои ништо, а тоа значи дека успехот за принтерот во Европа му се должи на Gutenberg.

**3. Третиот мит е познат како „Постои метод за иновација“.** Berkun вели дека всушност не постои метод за иновации. Се случува понекогаш да се трага по нешто сосема друго, а всушност се сака да се постигне иновација. Дали ќе се постигне иновација или не зависи од следните чекори: прво треба да постои проблем, па потоа да се развие решение, да се изгради нешто, да се спроведе идејата и идејата да □ се претстави на јавноста. Имајќи ги предвид овие чекори, веројатноста иновацијата да се случи е навистина мала.

**4. Четвртиот мит: „Луѓето усвојуваат нови идеи“.** Berkun вели дека ова е сосема погрешно, бидејќи луѓето, пред да усвојат нешто ново, треба прво тоа да го вкусат. Таков пример е електричната енергија. Кога електричната енергија била првпат воведена, никој не ја знаел нејзината намена. Втор фактор на кој што Berkun посветува внимание е како иновацијата дифузира. Во врска со ова, Berkun укажува на пет фактори кои се важни. Првиот фактор е *релативна предност* на новата идеја, во однос на статус кво. Вториот фактор е *компатибилноста* - колку напор е потребен за транзицијата од сегашната работа до иновација? Третиот фактор е *сложеноста*, доколку е потребно учење за да се примени новата идеја, тогаш луѓето нема да го направат тоа. Четвртиот

фактор е *пробувањето*, што значи, колку е лесно е да се испроба иновацијата? Петтиот фактор е *видливоста*, колку се видливи резултатите на иновацијата? Доколку се повеќе видливи, тогаш е полесно за луѓето да донесат иновација.

5. **Петтиот мит е познат како „Осамен пронаоѓач“.** Можеби луѓето сакаат да постојат гении, кои самостојно би можеле да го променат светот, но Berkun вели дека не постои такво нешто. Секој нов изум е само крајот од промената на помали пронајдоци и повеќето работи се всушност измислени од страна на тимови. Thomas Edison ја измислил електричната енергија, Форд го измислил автомобилот. Овие приказни се погрешни, затоа што пронајдокот е резултат од работата на голем тим, а не резултат на само еден човек. Сличен пример е и тоа што го постигна NASA со праќање на човекот на Месечината.

6. **Шестиот мит е познат како „Добрите идеи е тешко да се најдат“.** Значи, ова е уште еден доказ за тоа колку е важна имплементацијата. Она што навистина треба да се направи за да се докаже дека идејата е добра, е да се имплементира и да се докаже дека таа обезбедува подобро решение за проблемот, во споредба со другите идеи. Идеите се насекаде, до нив најчесто може да се дојде преку обиди и грешки, преку комуницирање со различни луѓе од различни области.

7. **Седмиот мит е познат како „Вашиот шеф знае повеќе за иновацијата“.** Berkun тврди дека менаџерите можат да носат одлуки кои другите не можат, но тоа не значи дека тие никогаш не грешат. Често, моќта и високата позиција во хиерархијата вршат притисок врз нив и ги прават да се чувствуваат осамени. И токму тука може да биде причината зошто менаџерите често се плашат од иновацијата.

8. **Осмиот мит: „Најдобрите идеи победуваат“.** Ова е еден вид на комбинација помеѓу моралот и етиката и тврдењето дека секогаш „најдобриот“ победува. Она што Berkun го докажува е дека тоа не е вистина, дека секогаш победува најдобрата иновација. На пример, BETA бил многу подобар видео формат од VHS, но VHS победил. Дизајнот на QWERTY тастатурата всушност бил непријатен за пишување, но тој ги победувал другите дизајни, како и алтернативниот DVORAK. Според Berkun, постојат 7 фактори кои се водечки за успехот на производот: културата, доминантниот дизајн, наследството и традицијата, политиката, економијата, субјективноста и краткорочната ориентација.

9. **Деветтиот мит: „Проблеми и решенија“.** Треба да се знае дека дефинирањето на проблемот е поважно од решението и одзема многу повеќе време од самото решавање

на проблемот. Големите иновации - како што е пионерскиот дигитален бележник измислен кон крајот на 90-тите - често доаѓаат од јасно и едноставно опишување на неколку проблеми кои се наменети да се решат.

10. *Десеттиот мит: „Иновацијата е секогаш добра“*. Berkun покажува неколку примери кај кои иновацијата не е секогаш добра. Diesel, R. (бил Германец, но отсекогаш живеел во Франција) се вели дека извршил самоубиство кога сфатил дека неговиот пронајдок ќе послужи за целите на војната меѓу Германија и Франција. Неговата иновација се користела да се направи штета, да се убиваат луѓе и да се уништи Европа, а не да се направи некое добро и да се подобри животот на луѓето. Други примери цитирани од Berkun биле: DDT и персоналните компјутери, па дури и мобилните телефони.

Во продолжение се наведени совети, мислења и акции кои треба да се преземат доколку се сака да се стане успешен претприемач, (Boone, J., 2004, p.22.):

1. *Да се биде уникатен*. Мора да се биде различен од остатокот од светот, доколку се сака да се стане претприемач. Тоа значи дека треба да се погледне светот со други очи. Треба да се видат можностите таму каде што сите други гледаат проблеми. Претпријатието ќе биде уникатно врз основа на тоа колку самиот претприемач ќе биде уникатен.

2. *Да се размислува поинаку*. Доколку некој е уникатен, веројатно и размислува поинаку од остатокот од светот. Треба да се најдат различни начини за да се решаваат истите проблеми. Тоа е разликата помеѓу претприемачите и остатокот од светот.

3. *Да се размислува за големи идеи*. Успешните претприемачи имаат големи идеи кои се уникатни, различни и корисни за потенцијалните купувачи. Ако се сака да се изгради претпријатие со голема потенцијална енергија за бизнис и да се стане претприемач, ќе мора да се размислува за големи идеи, а не за просечни. Поминало времето на просечни производи за просечни луѓе.

4. *Да се сонува за промена на светот*. Секоја одлична идеја може да го смени светот. Ако се погледне на Apple и Steve Jobs, тие навистина го сменија изгледот на светот во однос на минатото. За да се стане успешен претприемач, треба да се сонува. Да се сонува за невозможни работи, бидејќи не постои ништо што е невозможно.



5. **Да се следи својата пасија.** Доколку се сака да се стане претприемач, треба да се вклучи сопствената пасија во својот бизнис. Тоа се тие лични чувства и емоции кои овозможуваат да се чувствува позитивен афинитет за нешто што се прави.

6. **Да се размислува за најголемите проблеми.** Во светот секогаш ќе има проблеми кои не се решени до денес. Да се најдат најголемите, оние што можат да се решат и да се преточат во бизнисот. Тоа е начин да се стане претприемач.

7. **Да се размислува за најголемите потреби.** На пазарот исто така постојат потреби. Треба да се најдат најголемите и да се инкорпорираат можните начини за нивно задоволување во бизнисот.

8. **Да се размисли за најдобрите решенија за проблемите и за потребите.** За секој проблем е потребно решение кое ќе задоволи некои од најголемите потреби на пазарот. Треба да се најдат најдобрите решенија за постоечките проблеми и за потребите на пазарот.

9. **Да се размисли за тоа што го прави човекот среќен.** Да се стане претприемач, не значи дека треба да се биде несреќен. Тој е на првото место во претпријатието. Треба да се размисли за тоа што го прави него среќен, да се обиде тоа да го вклучи во бизнис моделот.

10. **Да не се забораваат личните цели.** Претприемачот, пред сè е човечко суштество, и пред и откако ќе стане претприемач. Мора да размислува и за своите лични цели кои треба да ги оствари кога ќе станеш претприемач.

11. **Да се започне со вмрежување.** Ќе постои потреба од колку што е можно повеќе мрежи за претпријатието. Не може да се стартува со бизнисот без мрежата, која овозможува, или барем дава потенцијал за успешен почеток.

### 2.3.5 Извори на иновации

Иновацијата како извор е потенцијална движечка сила за раст на економијата, придонесува кон намалување на невработеноста и го трасира патот на напредокот. Тоа е изворен процес на испитување на можностите на пазарот, планирање, организирање и антиципирање, што воедно подразбира преземање на независен ризик. Во суштина, претприемништвото се заснова на иновативноста, која може да претставува нов производ или услуга, но и иновативен бизнис процес. Успешниот претприемач е

подготвен да презема ризици, мотивиран е за постигнување успех, не е обесхрабрен од неуспехот и е цврсто определен да биде чекор понапред од конкуренцијата.

Како еден од изворите на иновации е **патентот** кој подразбира уверение за интелектуална сопственост што државата му го дава на еден пронаоѓач и кое му гарантира исклучиви права на пронајдокот со негово објавување во јавноста. (Акимовска, М.П., Дабовиќ, Ј., 2004, стр. 394) Објект на патентна заштита е пронајдокот како материјализиран производ на инвентивниот труд на поединец или на група луѓе доколку ги исполнува утврдените услови со закон. (WIPO, 1998, р. 3) Законите и меѓународните конвенции кои ја регулираат оваа област обично не го дефинираат поимот пронајдок. Во ЗИС од 2012 година содржана е многу општа дефиниција на поимот „пронајдок“, во која се укажува само на техничката природа на пронајдокот како решение на технички проблем, а потоа се наведува дека пронајдокот може да се однесува на „производ, постапка или материја сама по себе, која е резултат на одредена постапка“. Избегнувањето да се дефинира поимот пронајдок доаѓа оттаму што неговиот поим зависи од третманот што тој го добива во конкретниот закон кој ја регулира оваа област за одредена земја или група земји. Неопходните критериуми кои треба да ги исполнува пронајдокот за да може да се заштити со патент се: 1) *новост* (пронајдокот е нов ако не бил опфатен со состојбата на техниката), 2) *инвентивен придонес* (пронајдокот треба да е резултат на творечка работа), 3) *применливост во индустријата или друга област* (пронајдокот да придонесува за развој на индустријата и другите дејности). За заштита на пронајдоците особено е значајна фазата на пријавување на пронајдокот во соодветна државна институција. Постапката за признавање на патент во Република Македонија се регулира со Законот за индустриска сопственост и со Правилникот за патент. Согласно овој Закон, постапката за признавање патент се поведува со пријава која содржи барање за признавање на правото. За секој пронајдок се поднесува посебна пријава. Една пријава за патент може да содржи и повеќе пронајдоци кои се меѓусебно поврзани за да остваруваат единствена пронаоѓачка замисла. Битни делови на пријавата, според Законот, која се пополнува на соодветен образец се: барање за признавање патент, опис на пронајдокот, патентно барање, апстракт и нацрт.

**Интелектуална сопственост** е термин којшто вклучува повеќе различни типови на умствена активност за кои што се признаваат посебни права и за коишто постојат посебни различни законски рамки (Акимовска, М.П., Дабовиќ, Ј., 2004, стр. 394). Иако

овие права не се права на сопственост, сепак зборот **сопственост** се користи поради некои сличности. Сопствениците во оваа смисла добиваат ексклузивни права на различни нематеријални добра како што се музиката, литературата, пронајдоците и др. Законите во Република Македонија од оваа област ги вклучуваат законот за **индустриска сопственост**, законот за **авторско право и сродните права**, а во други јурисдикции постојат и други закони. Креациите на човечкиот ум, односно интелект, се објект на заштита на интелектуална сопственост. Интелектуалната сопственост, гледано најсеопфатно, ги претставува правата кои произлегуваат од интелектуалните активности во индустријата, науката, литературата и уметноста (Дабовиќ, Ј., Пепељугоски, В., 2006, стр.371) Истовремено, може да се каже дека интелектуалната сопственост се однесува на информација или на делови од информација кои се инкорпорираат во одредени предмети, во исто време во неограничен број копии на разни места во светот. Во расветлувањето на проблематиката на интелектуална сопственост потребно е да се објасни поимот на сопственоста. Теоретичарите сметаат дека најважната особина на сопственоста се состои во тоа што сопственикот во основа може да ја употребува, односно да ја искористува сопственоста, неограничено во согласност со својата волја и потреби и дека никој не може злонамерно да ја употребува неговата / нејзината сопственост.

Најопшто, сопственоста би можела да се категоризира во три групи на сопственост, притоа земајќи го предвид објектот на сопственоста (Stallman, P.M., 2005, p.78):

1. сопственост врз подвижни предмети,
2. сопственост врз недвижни предмети и
3. интелектуална сопственост.

Конвенцијата за основање на Светската организација за интелектуална сопственост од 14 јули 1967 година, утврдува дека интелектуалната сопственост ги опфаќа правата што се однесуваат на: литературните, уметничките и научните дела; изведбите на уметниците-изведувачи, фонограмите и радио-телевизиските станици; пронајдоците од сите полиња на човековата активност; научните откритија; индустриски дизајн; трговски и услужни марки, комерцијални имиња и ознаки; заштита против нелојална конкуренција, како и сите други права поврзани со интелектуалната сопственост во индустриската, научната, книжевната и уметничката област.

Интелектуалната сопственост, вообичаено, се дели на две големи групи, и тоа (Дабовиќ, Ј., Пепељугоски, В., 2006, стр.370):

1. Индустриска сопственост
2. Авторско право и сродни (соседски) права

Владата на Република Македонија спроведува мерки за подобрување на бизнис климата и зголемување на конкурентноста на македонската економија со иновирање на многу применливи патенти, лиценци и права на интелектуална сопственост. Во овие мерки се инкорпорирани најдобрите искуства на многу европски земји и препораки на Светската Банка и меѓународните финансиски институции. Мерките ќе бидат насочени кон намалување на бирократијата и намалување на трошоците и процедурите за добивање административни документи, преку електронско аплицирање и добивање на дозволи и лиценци и понатамошно намалување на трошоците за претпријатијата. Се прават напори да се реализираат и мерки за подобрување на конкурентноста на македонската економија со поврзување на претпријатијата со универзитетите и иноваторите, преку имплементација на истражувачки и развојни проекти. Подобрувањето на постојните и имплементирањето на нови технологии ќе придонесе за намалување на технолошкиот јаз кој Македонија го има во однос на земјите членки на ЕУ.

### **2.3.6 Иновациите и големината на бизнисот**

Иновациите придонесуваат за раст на претпријатијата, со тоа високорастечките претпријатија се во подобра позиција да иновираат и да придонесуваат за пошироки економски перформанси. Покрај тоа, иновациите влијаат и врз големината на бизнисот.

Кога се зборува за големината на бизнисот, малите претпријатија имаат помалку софистицирани и професионални структури и се повеќе флексибилни на промените, за разлика од големите претпријатија. Ондаввор, големите претпријатија имаат посилна моќ на пазарот, а со тоа и посилно влијание врз ширењето на иновации (Boone, J., 2004, p.25). Малите претпријатија се со тенденција да имаат предност во однос на производните иновации, со тоа што се очекува повеќе да се потпираат на иновативната динамика. За разлика од нив, големите претпријатија се со тенденција да имаат предност во однос на процес-иновациите, со тоа што се очекува тие да инвестираат во нови машини како и да се инволвираат во поголеми пазари.

Се смета дека иновациите играат значајна улога во водењето на економијата, со тоа што иновацијата претставува „фундаментален импулс кој го поставува и го одржува капиталистичкото моторно движење“ (Schumpeter, J.A., 1942, p.82). Schumpeter, J., пишувал за поврзаноста помеѓу иновацијата и големината на бизнисот, а особено се познати неговите два различни модела на индустриски иновации, подоцна познати како *Schumpeter Mark I* и *Schumpeter Mark II* (Keklik, M., 2002, pp.1-13). Во *Schumpeter Mark I*, врз основа на неговата теорија за креативно уништување, се смета дека малите претпријатија кои работеле во високо конкурентна индустрија биле со најголема веројатност да бидат главен извор на иновации. Исто така, тој забележал дека иновациите на малите претприемачки претпријатија кои дошле однадвор, се соочиле со предизвиците на постоечкиот систем. Во *Schumpeter Mark II*, големите претпријатија кои работеле на концентриран пазар, се појавиле во улога на главни иноватори. Се смета дека сè додека конкурентната средина е несовершена, големите претпријатија имаат одредени средства за да се заштитат од креативното уништување на малите, иновативни претпријатија. Пристапот до големите финансиски средства и до големите функционални лаборатории за истражување и развој, се јавуваат како предности на големите претпријатија и им помагаат да ја заштитат монополската власт, попречувајќи го влезот на потенцијалните конкуренти. На краток рок таквата заштита од имитатори овозможува поголема добивка од иновациите и повисоки стимуланси за иновирање. Од друга страна, би било премногу ризично за малите претпријатија да иновираат во такви конкурентни средини. Како што може да се види од *Schumpeter Mark I*, главен извор на иновативната активност се малите претпријатија кои работат во конкурентна индустрија, додека во неговото *Schumpeter Mark II*, како главен извор се јавуваат големите претпријатија кои работат во олигополистичка индустрија. Значи, неговата аргументација за иновациите и за големината на претпријатието е значително изменета во овие два дела.

Хипотезите на Schumpeter, J., се базираат на аргументација дека големите претпријатија имаат некои конкурентни предности кога станува збор за иновациите. Четирите аргументи за ваквата констатација се следниве, (Symeonidis, G., 1996, p.161):

1. Првиот аргумент се однесува на **силната продажба**, која се јавува како силна страна на големите претпријатија. Бидејќи иновациите бараат поголеми фиксни

трошоци, а големите претпријатија можат да ги исполнат, може да се каже дека големите претпријатија имаат предност во иновациите, во однос на малите претпријатија.

2. Вториот аргумент се однесува на **финансиите**. Покрај тоа што иновациите бараат високи трошоци, тие вклучуваат и висок ризик. Доколку се јавува недостаток на финансии, тоа ќе ја попречи и иновацииската одлука. Поради несовершеноста на пазарот на капитал, веројатно е поголемите претпријатија да бидат поврзани со помал ризик, се очекува да имаат подобар пристап до надворешните финансии од малите претпријатија и можат да добијат подобри услови за нивните кредити.

3. Третиот аргумент се однесува на **степенот на диверзификација**. Повисокиот степен на диверзификација им помага на големите претпријатија да ги шират ризиците кои произлегуваат од иновацииските инвестиции, а со тоа и полесно да влезат во проекти во кои исходот е неизвесен.

4. Четвртиот аргумент се однесува на **обемните и опсежните економии во производството**, како предност на големите претпријатија. Поголемите претпријатија поради тоа веројатно ќе имаат и поголема продуктивност во производството на иновации.

### **2.3.7 Финансиска поддршка на иновациите**

Гледано од аспект на економската активност, иновациите имаат круцијално значење. Тоа може да се види од нивното позитивно влијание врз опстанокот на претпријатијата, и врз порастот на вработеноста. За едно претпријатие да може да биде успешно на своето работно поле, треба да иновира. Често е кажано и пишувано, дека иновацијата претставува услов за едно претпријатие да може да опстане. Но, за да можат претпријатијата да воведат нови производи, да ги подобрат постоечките, односно за да можат да ги реализираат своите иновативни проекти, потребно е да ги обезбедат потребните средства за финансирање. Од една страна, иновативните процеси се карактеризираат со екстремна несигурност, недостаток на средства, релевантни асиметрични информации и морален hazard. Додека од друга страна, финансиските системи, составени од пазари, институции и инструменти, имаат постојани функции и променливи структури. Финансирањето на иновативните активности може да биде тешко во конкурентен пазар (Schumpeter, J., 1951, p.78). Ефикасните финансиски

посредници може да ги стимулираат технолошките иновации со избирање и финансирање на најмногу од ветените претприемачки иницијативи.

Проблемот со алокацијата на ресурсите е поврзан со иновативна активност и се толкува како „финансиски јаз за истражување и развој“ (Hall, V.H., 2002, p.178). Истражувањето и развојот се дејности на претпријатијата кои имаат цел производство на нови технологии или модифицирање на постоечките. Постои можност, некои иновации да не се воведени во економскиот систем поради неподносливите трошоци за потребните средства (Deligia, E., 2005., pp.81-83).

*Првата карактеристика* која ја одредува посебноста на активноста за истражување и развој е нематеријалната природа на средствата, која веројатно ќе биде конкретизирана во нови производи или во производни процеси. Важноста на човечкиот капитал во овие претпријатија е максимална. За да се избегне загубата која би можела да се случи кога работникот дава отказ или е отпуштен од работа, претпријатијата имаат тенденција да ги изедначат трошоците за истражување и развој со текот на времето.

*Втора посебна карактеристика* на иновативната активност е високиот степен на несигурност во своето производство, особено на почетокот на новиот проект, кога пречките мора постојано да се надминат на начин кој првично е непознат. Несигурноста престојува и во нивото и времето на идните поврати и во износот на средствата потребни да се заврши проектот. Успехот на проектот зависи од комбинацијата на овие два фактори, со што е тешко да се процени ризикот од неуспех. Сè додека новите претпријатија се главниот извор на овој вид на иницијативи, ефикасниот метод за прилагодување на ризикот е од суштинско значење.

### **2.3.8 Креативноста на иновативните организации**

Креативноста го прави претпријатието успешно. Креативноста се сфаќа како „ништо повеќе отколку да се оди подалеку од сегашните граници, без разлика дали тие се границите на технологијата, знаењето, тековните практики, општествените норми или верувања“ (Anderson, J.V., 1992, p.41). За да се добие една појасна слика за иновативните претпријатија, треба да се имаат предвид и други нивни карактеристики, кои се прикажани во табелата 2.3.

Табела 2.3 Карактеристики на иновативните претпријатија

	Geus (1997)	Ahmad Muter, Davis (2003)	Chetmin and Nijhof (2004)	Fox (2002)	Wisschnevsky (2006)	Damanpour, et.al (1997)	Ozsomer, J. Salantone, (2006)	Dobni (2006)	Madan (2000)	Кнох (2002)
Јасна визија								✓		✓
Постојано создаваат иновации	✓				✓					✓
Управување со знаењето		✓	✓							
Развој на креативноста	✓			✓					✓	
Флексибилна организациска структура		✓				✓				
Вклучување на персоналот		✓							✓	
Адаптибилност на промени	✓	✓								

Извор: Iewwongcharoen, B. & Piromaprames, S., (2008), "An exploratory study on innovative organization", The 1<sup>st</sup> ISPIM Innovation Symposium, Singapore , p. 3.

Постојат четири видови на претпријатија, кои се разликуваат според степенот на иновации вклучени во претпријатието: иновативни, оние кои генерираат иновации, претпријатија кои се јавуваат како усвојувачи на иновации и неинновативни претпријатија (Damanpour, F., et al., pp.269-291). За едно претпријатие да стане иновативно, тоа мора да биде способно ефикасно и постојано да донесува или да генерира иновации.

Претпријатијата треба да внесуваат поголема креативност, повеќе да иновираат за да бидат поефикасни и на тој начин побрзо да стигнат до врвот. Имајќи ги предвид притисоците што доаѓаат од сè поизразената конкуренција, технолошките промени, глобализацијата, економските фактори, намалувањето на животниот циклус на производите, многу претпријатија ја гледаат креативноста како можност за одржување



на конкурентна предност. Повеќето претпријатија и истражувачи ја оценуваат креативноста во однос на оригиналноста или во однос на иновативниот резултат (Palmon, R., et al., 2004, p.24), иако креативноста не ја содржи само оригиналноста.

Доколку претпријатијата сакаат да станат поинновативни, треба да водат сметка за следниве фази при работењето: (<http://greatworkplace.wordpress.com/2009/09/15/the-keys-to-creating-an-innovative-organization>)

1. Да ги прашаат вработените за нови идеи во врска со областа на претпријатието во која има потреба од развој. Фокусот да се насочи на креативната идеја, бидејќи тоа е коренот на сите иновации.

2. Оспособување на сите вработени да се вклучат во некои истражувачки активности. Тука се мисли на пребарување, варијација, преземање ризик, експериментирање, флексибилност и откривање.

3. Поттикнување на делумните иновации. Наместо радикалните иновации, треба да се започне со мали подобрувања во секојдневните процеси, процедури, производи и услуги. Добро дефинирана база на потрошувачи како главен извор на иновации помага во решавањето на проблемите од тој аспект. Се покажало дека претпријатијата со силен фокус на потрошувачи се поинновативни и поуспешни.

4. Да се ангажираат лица кои се совесни, отворени за нови искуства, љубопитни и интуитивни. Тие треба да бидат способни да толерираат и да прифатат двосмисленост и соодветно да се прилагодуваат - особено оние во улога на лидер и менаџер.

5. Да се признава креативниот процес. Креативниот процес го прави потешко поставувањето на рокови и обезбедувањето на ефикасност на повратни информации.

6. Да се постават креативноста и иновацијата како организациска вредност и цел за ефикасност. Да се постават цели за креативноста и иновативноста на секој вработен.

7. Да се поддржат иновациите во сите аспекти на претпријатието, а не само во еден оддел, како што е истражувањето и развојот. Да се обезбедат средства за иновации во сите оддели.

8. Да се елиминираат бариерите во креативноста и во иновацијата. Тие можат да бидат строги и рестриктивни правила, насоки, политики или норми кои се спротивни на целите на креативноста.

9. Да се обезбедат умерени нивоа на автономија на вработените, што овозможува оптимална креативност.

10. Да се наградат новите и успешни идеи. Наградата не мора да биде голема, но треба да биде значајна. Не треба да се обезбеди награда која ќе ја попречува креативноста, бидејќи тоа создава контрадикторна порака.

11. Да се гради сигурност дека сите креативни напори и идеи се фокусирани на заедничка визија. Напорите и идеите не треба да одат предалеку од суштината на мисијата и од целите на претпријатието.

12. Да се користи разновидност. Да се создадат различни екипи во поглед на образованието, знаењето и демографијата. Разновидност на мислата води кон поголема иновација.

Лидерството е уште еден многу важен аспект, кој треба да го имаат предвид претпријатијата. Лидерството се јавува како важен катализатор на креативноста и иновацијата, извор на конкурентна предност за претпријатието. Покрај тоа што културата, технологијата, знаењето, се важни за едно претпријатие, тоа што му помага на едно претпријатие да биде уште поиновативно е постоењето на успешен лидер. Но, секако не се мисли на каков било лидер, туку на лидер кој ќе знае да создаде организациска култура која ќе ги поттикне креативноста и иновацијата. Таквите лидери треба да го водат претпријатието кон успешна мисија и визија, кон динамика и успех. Доколку лидерите имаат динамични, амбициозни и иновативни цели и доколку тие демонстрираат проактивни ставови, како и капацитет да одговорат на промени, ова може да помогне да се донесат иновации, обнова и успех на претпријатието. Организациските лидери мора да ги почитуваат, да го вреднуваат богатството на идеи, средини и перспективи на секој вработен, со тоа што ќе им овозможат активно да учествуваат во решенијата и во создавањето на организациски процеси (Agbor, E., 2008, pp.39-45).

### **2.3.8.1 Иновациите во малите претпријатија**

Малите претпријатија се главен генератор на идеи и иновации, а покрај тоа и движечка сила на економскиот развој. Малото претпријатие претставува дом за иноваторот и за претприемачот (Baumol, W., 2002, p.17). Малите претпријатија се подобри во генерирањето на нови идеи и се во можност истите да ги прифатат и да ги имплементират за релативно кратко време. Честопати иновациите се изедначуваат со малите претпријатија, затоа слободно може да се каже дека не постои мало претпријатие

без иновации. Иновацијата е потребна за секое претпријатие, иновативните претпријатија веруваат во тоа дека секогаш постои подобар начин на водење на бизнисот и дека секогаш постои потреба од нови идеи кои ќе ја зголемат вредноста на претпријатието и ќе доведат до намалување на трошоците.

Иновациите им помагаат на малите претпријатија на следните начини (Ogic, D., 2012, p.4):

- Да понудат производи и услуги кои потрошувачите ги сметаат за подобри од оние што се понудени од страна на ривалите. Тоа е стратегија за **диференцијација**.
- Активностите преземени од страна на претпријатието можат да се извршуваат поевтино, со што се намалува структурата на трошоците на претпријатието. Тоа е стратегија - **лидерство во трошоците**.
- Процесите во рамките на претпријатието и синцирот на снабдување можат да бидат посигурни и да се испорачуваат побрзо, овозможувајќи му на претпријатието да биде флексибилно и да обезбеди можности. Тоа е стратегија за **агилност**.
- Нов начин на продажба на производите или нови брендови можат да се најдат. Ова ја зголемува или менува свеста и позицијата на пазарот на производот, така што тоа се сфаќа посебно вредно. Тоа е стратегија за **позиција на пазарот**.
- Понекогаш може да се најде нова формула за извршување на работата. На пример, интернетот нуди можност за банките да работат надвор од филијалата. Во овој случај, иновацијата се наоѓа во фундаменталниот модел на бизнисот. Нови начини на извршување на работата може да отвори многу можности на претпријатието. Тоа е стратегија за **промена на парадигма**.

Кога станува збор за иновациите, малите претпријатија имаат две опции. *Првата опција* се однесува на независната работа на иновациите преку функцијата за истражување и развој, додека *втората опција* се однесува на примена на една или повеќе практики за управување со иновациите, меѓу кои и: човечките ресурси, тимската работа, извршувањето на надворешни извори и соработка (Rammer, C., et al., 2009, p.89).

Малите претпријатија повеќе се вклучуваат во активности поврзани со производствена линија, активности во врска со адаптација на технологии стекнати однадвор или во мали технички подобрувања спроведени преку техники на инженеринг. Кога се работи за иновациите, малите претпријатија треба да бараат помош од различни

извори за какви било иновации, како на пример, напредни истражувачки институти, специјализирани технолошки услуги, академски организации, или од самите купувачи на нивните производи.

Малите претпријатија на полесен начин можат да ги прифатат иновациите поради нивната голема флексибилност, динамичност и одговорност која придонесува и за поголема ефективност. Флексибилноста на малите претпријатија им помага да остварат конкурентска предност која им носи зголемен профит. Поради тоа што се управувани од страна на сопственикот, процесите на донесување на одлуки се пократки. Малите претпријатија се во привилегирана позиција кога станува збор за иновациите, бидејќи постои поголема мотивираност и посветеност од страна на влијателни луѓе. Нивниот близок однос со потрошувачите помага подобро да ги разберат нивните потреби и истите да ги задоволат, со подобрување или промена на постоечките производи.

Но, од друга страна, како ограничувачки фактор на малите претпријатија за реализација на иновациите може да биде пристапот до соодветни финансиски и технолошки извори. Нивниот мал буџет за финансирање на иновациите може да ја попречи реализацијата на некои проекти кои траат подолго. Како пречка за реализација на иновациите може да се наведе и тоа што немаат квалификувани работници, како и недостатокот на информации и знаење.

Претпријатијата треба да се стремат да бидат лидери во своите индустрии и да се грижат за радикални промени кои можат да ги потврдат, како и да ги променат правилата. Малите претпријатија ги следат трите меѓусебно поврзани пристапи кон иновациите во конкурентен однос. Тоа се (Ogcic, D., 2012, p.4):

1. Преземање на многу мали иновации во секоја деловна активност. Ова му дава на претпријатието надлежност која е тешко да се реплицира.
2. Преземање на голем број вредни иновации кои го држат претпријатието во смисла на претпријатијата кои одат во чекор со науката.
3. Истражување можности за системски иновации кои можат да доведат до трансформација, како и до поинаков, радикален начин за задоволување на потребите на потрошувачите.

### **2.3.8.2 Иновациите во средните и во големите претпријатија**

Иновацијата е процес на конвертирање на технолошкиот напредок или пронајдокот во нов производ или атрибути на производот со цел креирање на побарувачката и зголемување на уделот на пазарот (Burgelman, R.A., et.al., 1986, p.28). Без дефинирање на иновациониот процес и стратегија, без иновативни активности, претпријатието не би можело да оди напред, да создаде конкурентска предност, првенствено заради задоволување на потребите на потрошувачите. Може да се каже дека без иновација се доведува во прашање опстанокот на претпријатието, со тоа што секое претпријатие треба да посвети екстремно внимание на иновациите. Иновациите се општо прифатени како клучен фактор на конкурентноста на едно претпријатие. Нивната важност е уште посилен благодарение на модерните процеси како што се: зголемената глобална конкуренција, пократкиот животен циклус на производот, зголемување на технолошките способности и брзото менување на барањата на потрошувачите. Развојот на нови производи и услуги е од суштинско значење за раст и преживување на средните претпријатија (Bakovic, T., et.al., 2011, pp.27-28). Од една страна, средните претпријатија мораат да иновираат за да опстанат, додека од друга страна, треба да ги минимизираат трошоците, да обезбедат соодветно обучен персонал. Како што расте претпријатието, станува потешко за менаџерите да извршуваат иновации, така што доколку не се раѓаат нови претпријатија, во една земја може да дојде до опаѓање на капацитетот за иновирање.

Големите претпријатија својот пат кон успех го градат со инвестирање на знаење и средства за да се создадат услови за ефикасно функционирање на иновативниот процес и на иновативната стратегија во рамките на претпријатието. Големите претпријатија за разлика од средните претпријатија, располагаат со големи средства, кадри, имаат лесен пристап до изворите на финансирање, поседуваат соодветна контрола на буџетот, не се зависни од еден производ, имаат поголема бирократизација, реагираат побавно и се со помала веројатност да преземат ризици. Со оглед на овие предности, големите претпријатија без никаков проблем можат да влезат во иновативни активности и развојни проекти, како и да поднесат ризик од неуспех на таквите проекти. Средните претпријатија често имаат помалку маркетинг и технички ресурси, во истражување на пазарот трошат помалку. Средните претпријатија обично имаат ограничено управување со знаењето, особено кога станува збор за технолошки прашања, недостаток на

професионален пристап на управување, со кој може да се пофали големото претпријатие, недостаток на менаџерски обуки и стандардизирани процедури на управување. Средните претпријатија се обично пофлексибилни и колективно мотивирани, помалку промовираат организациско учење, тие имаат помало искуство, бирократија и помалку структурни промени. За разлика од средните претпријатија, големите претпријатија се помалку мотивирани да влезат во иновативни активности од следните причини: 1) вработените не се знаат помеѓу себе и 2) знаат дека поради неспроведување на иновацијата се доведува во прашање резултатот од работењето и опстанокот на претпријатието. Средните претпријатија обично воспоставуваат помалку јасни цели и помалку дефинирани задачи. Како резултат на тоа, стратегиското планирање на средните претпријатија е помалку формализирано ( Allosca, M.A., et.al., 2006, pp.74-79).

Средните претпријатија не само што немаат доволно финансиски и човечки ресурси потребни за реализација на иновациите, туку и нивната менаџерска структура за наградување е често сосема поинаква од онаа кај големите претпријатија. Затоа не може да се рече дека малите и средните претпријатија се мала верзија на големите претпријатија (Hausmann, R., 2005, p.112). Доколку се направи споредба помеѓу секторите, се покажува дека иновативноста на малите и средни претпријатија од една страна и големите претпријатија од друга страна, варира од сектор до сектор. Големите претпријатија се здобиваат со конкурентска предност иновирајќи во сектори како што се развојот на инструментите, автомобилската индустрија, авионската индустрија, додека во другите сектори (земјоделство, индустрија за обувки и облека, итн.) малите и средните претпријатија постигнуваат повисок степен на иновација (Le Bars, A., et.al., 1998, p.184).

### **2.3 Интелектуална сопственост – заштита на сопствените идеи**

Во секојдневниот живот, во домот, на работа, на училиште, во спортот, луѓето се опкружени со голем број на идеи, што значи дека светот е преполн со идеи. Идејата може да биде мисла на едно или на повеќе лица. Некоја идеја за неког може да биде веќе позната, а за некој друг нова,. Која било идеја со која се соочуваат луѓето е производ на умот на една личност, на неговиот интелект. Како што се поседува стан, автомобил, лаптоп или мобилен телефон, така и идејата е измислена и е сопственост на некоја

личност. Со сопствената идеја може да се заработат пари, доколку се користи од страна на другите. Но, за да може од идејата да се профитира, потребно е за неа да се добие правна заштита. Различни видови на идеи можат да бидат заштитени на различни начини, а еден од тие начини е правото на интелектуална сопственост. Интелектуалната сопственост се однесува на „сопственост на оригинални креации на умот, не само во литературата, уметноста, музиката и пронајдоците туку, исто така и идеи поврзани со бизнисот, изрази на идеи, како што се документи, логоа, дизајни, процеси, откритија, и трговски тајни“ (Jameson, D.A., 2011, p.1). Целта на концептот на интелектуалната сопственост е да помогне во остварување на настојувањата на поединците. Таа може да има заслуга во комерцијалното експлоатирање на истражувањето и водење на успешен бизнис базиран на науката.

Интелектуалната сопственост не е сопственост што може да се допре или да се чувствува. Најчестите видови на интелектуална сопственост се корисни патенти, дизајн патенти, авторски права, трговски марки и трговски тајни. Изборот на најдобрите начини да се заштити интелектуалната сопственост бара внимателно балансирање на бизнис интересите, трошоците и ризикот поврзан со секоја форма на заштита. Едни од карактеристиките на интелектуалната сопственост, односно заштитата на сопствените идеи се следниве, (ProtectingYour Ideas, 2012, pp.2-23):

1. **Патентот** дава ексклузивна употреба на пронајдокот и на дизајнот (машини, алати, апарати и функционални работи). Тоа може да стане вредно средство за бизнис кое може да се купи, да се продаде, да се пренесе или да се лиценцира, како и секоја друга сопственост. Постојат две основни категории на патенти: нови патенти и патенти на дизајн. **Нови патенти** заштитуваат пронајдоци кои се сметаат за нови и корисни, вклучувајќи машини, процеси, производи од производството, како и композиции на материјата. Со патентот пронајдокот е заштитен 20 години од денот на поднесување на пријавата за патент. **Патентот за дизајн** само го штити изглед на производот, а не неговите структурални или утилитарни карактеристики. Патентот за дизајн обично се бара за производи кои веќе постојат, но за кои пронаоѓачот сака да го подобри стилот или изгледот. Примери за патент на дизајнот вклучуваат дизајнер на очила, оригиналното шише на Соса-Кола, Статуата на слободата.

2. **Трговска марка** е „кој било збор, име, симбол, или уред, или која било комбинација“ што се користи во бизнисот како индикатор на изворот на стоките или

услугите кои им се нудат на потрошувачите. Трговските марки го идентификуваат изворот на стоките и услугите кои потрошувачите можат брзо, лесно и сигурно да го идентификуваат со она што сакаат да го купат и исто така да се уверат дека тоа добро или услуга содржи одреден квалитет кој тие го очекуваат. Трговската марка им овозможува на претпријатијата нивните производи или услуги да се разликуваат од слични производи или услуги понудени од страна на конкурентите. Главната цел е да се создаде специфичен и по можност незаборавен бренд кој ќе ги задржи постојаните потрошувачи и ќе повлече нови.

3. **Авторските права** заштитуваат „израз“ (филмови, музика, литература, дела, уметнички дела, компјутерски програми). Законот за авторски права ги спречува другите од копирање на уникатниот начин со кој се изразуваат сопствени мисли и идеи, но не и од користење на основната идеја сама по себе. Предметот на авторските права треба да биде оригинална креација на авторот, и тоа треба да се репродуцира во некоја физичка форма, како на пример книга или платно. Авторските права обезбедуваат привремен монопол над вашата креација, со што даваат одредени ексклузивни права кои другите не можат легално да ги остварат без дозвола. Времетраењето на заштитата зависи од видот на авторските права.

4. **Трговските тајни** заштитуваат какви било информации „генерално не се знае или може разумно да се утврди“ дека даваат „економски предности“ над конкурентот. Информациите можат да вклучуваат вредна формула, образец, програма, уред, метод, техника, или процес, кои се чуваат во тајност од конкурентите, од потрошувачите или од општата јавност. Чести примери на трговските тајни вклучуваат: рецепт за Coca-Cola, маркетиншка стратегија на претпријатието, развој на план за производ, информации за цените.

Едно треба да се има на ум, треба да се заштити нешто кое ќе биде корисно за окружувањето, за општеството, сега или во иднина. Ако е достоино да се создаде, тогаш тоа вреди и да се заштити.



## ГЛАВА III ОДРАЗОТ НА ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

### 3.1 Потреба од иновации во функционирањето на претпријатијата

Според конвенционалната мудрост на стратегиското управување, претпријатијата мора да се одлучат помеѓу две општи стратегии за иновации, (Schumpeter, J., 1913, p.19):

1. **Иновациско водство** - каде што претпријатијата се стремат да бидат први на пазарот врз основа на технолошкото водство. Тука е потребна силна корпоративна посветеност кон креативност и кон преземање на ризици со блиски врски кон поголеми извори на релативно ново знаење како и потребите и одговорите на потрошувачите.

2. **Иновациско следбеништво** - каде што претпријатијата се стремат кон доцнење на пазарот врз основа на имитирање на (учење од) искуство на технолошки водачи. Тука е потребна сериозна посветеност кон анализа на конкурентите и интелегенцијата за реверзибилното инженерство (т.е. тестирање, оценување и земање на деловите од производите на конкурентите за да се разбере како тие функционираат, како се направени и зошто се привлечни за потрошувачите), како и посветеност кон намалување на трошоците и учење поврзано со производството.

Сепак, во практиката разликата помеѓу иноватор и следбеник е помалку јасна. На пример, пионерите на пазарот најчесто имаат големи трошоци за истражување и за развој, но ова е најверојатно насочено кон помали иновации. Се појавува шаблон во кој пионерските претпријатија веќе не ја употребуваат својата добро позната стратегија за иновациско водство и наместо тоа се фокусираат на искористување на нивната стручност кај помалите иновации. Споредбено, претпријатијата што пристапиле подоцна на пазарот следат една од две многу различни стратегии. Првата се заснова на умешност поинаква од истражување и развој на нов производ, на пример супериорна дистрибуција или поголема промоција или поддршка. Втората, поинтересна стратегија е фокусирана на поголеми проекти за развој на нов производ за да му се конкурира на пионерското претпријатие.

Не е секогаш голема предност да се биде технолошки водач во раните фази на развој на радикално нови производи, кога карактеристиките од перформансите на производот и особините што корисниците ги ценат не се секогаш јасни ниту за производителите, ниту пак за самите корисници. Особено кога се работи за потрошувачки производи, основните кои се ценат се појавуваат постепено преку процес

на динамична конкурентност, каде што постои голема употреба за тестирање на грешки, учење и од страна на производителите и од страна на корисниците. Особено кога се работи за потрошувачки производи особините кои се ценат се појавуваат постепено преку процес на динамична конкурентност, каде што постои голема употреба на тестирање на грешки, учење и од страна на производителите и од страна на купувачите. Новите особини што корисниците ги ценат кај еден производ, можат лесно да бидат препознаени од страна на конкурентите и потоа да ги вградат во наредените производи. Ова објаснува зошто лидерството на пазарот со персонални компјутери беше толку нестабилно и зошто пионерите честопати беа заменети со нови учесници. Во такви околности развојот на производот мора да е тесно поврзан со способноста да се надгледуваат производите на конкурентноста и да се учи од потрошувачите кои се стремат кон иновативни производи. Технолошкото лидерство на претпријатијата не мора да значи економска придобивка и трка на претпријатијата да ја зголемат потребата за иновативни производи. Капацитетот на претпријатието за усвојување на придобивките од својата инвестиција во технологијата зависи од способноста за да ја претвори технолошката иновативна предност во комерцијално остварливи производи или процеси; на пример преку дополнителни средства или способности за маркетинг и дистрибуција (Schumpeter, J., 1913, p.28).

Од анализите и од истражувањата дојдено е до сознанија дека под совршени пазарни услови нема да постои и да се појави голем поттик за индивидуалните претприемачи. Претпријатијата потешко ќе станат иновативни бидејќи постои лесно имитирање кое ќе го оневозможи добивањето на ефект од инвестирање во иновациите. Затоа треба да се посвети внимание на соодветните услови кои ќе ја охрабрат иновацијата и ќе ја истакнат потребата од иновирање во претпријатијата и преземање ризик, но ќе ја спречат појавата на монополот на пазарот.

Истражувањата за односите помеѓу иновацијата и перформансите на претпријатието употребуваат техники за да го пресметаат влијанието на производите од иновацијата, особено трошоците за истражување и развој и некои мерки за перформансите, како што е продуктивното истражување и развојот на процесот. Многу испитувања кои ја користеле базата на податоци на значајни иновации укажуваат дека влијанието од употребата на иновацијата е околу четири пати поголемо во денешни услови, отколку пред 4 години. Истражувањата покажуваат дека е потребно од 10 до 15

години за да се појави влијание врз продуктивноста, со употреба на истражување и развој кое ќе биде во улога на перформанси за придонесот кон процесот на иновација и за патентирање на пронајдоците. Ова делумно е последица на полесното заштитување на иновацијата на другите начини, како на пример преку откритија и применливост на патентите како индикатори за производство на национално ниво. Патентите, истражувањата и развојот се меѓусебно поврзани, како што се поврзани до некој степен и на секторско ниво, но, сепак постои голема и необјаслива промена на нивото на меѓукомпаниската анализа. Дел од проблемот за добивање на стабилен однос помеѓу патентите и истражувањето и развојот лежи во фактот дека претпријатијата имаат различна склоност кон патентирање на своите пронајдоци. Ова делумно е последица на полесно заштитување, па затоа ефикасноста на патентите варира во различни индустрии, како на пример, големо истражување и развој во фармацевтијата, а помало во потрошувачката на електрониката.

Од спроведеното истражување за трошоците и потребите на претпријатијата од иновации и перформансите на иновација кај 1.000 најголеми претпријатија во светот, резултатите покажуваат дека сè уште постојат значителни разлики во трошоците за иновациите во различни сектори и региони (Deakins, D., 2005, p.174). На пример, идентитетот на истражувањето и развојот, трошоците за истражување и развој поделени со продажбата изразени во процент, изнесуваат во просек од 13% во индустријата за софтвер и здравство, 7% кај електрониката и само 2% кај позрелите сектори. Сите 1.000 анкетирани претпријатија имаат заеднички трошок за истражување и развој од 447 милијарди долари годишно, од нив 95% се употребени во Европа, САД и во Јапонија (Deakins, D., 2005, p.175).

Сепак, како што е случајот со повеќето истражувања за иновациите и за перформансите и тие не пронајдоа корелација помеѓу трошоците за истражување и развој, помеѓу порастот и финансиските и пазарните перформанси. Тие посочуваат дека тоа повеќе зависи од начинот на кој се управува со истражувањето и со развојот, како од тоа се добиваат успешни нови процеси, производи и услуги. Тие идентификуваат два фактори кои се заеднички за сите претпријатија што постојано прават потпора на своите трошоци за истражување и развој, силна поврзаност помеѓу иновацијата и корпоративната стратегија и да се посвети големо внимание на потребите на потрошувачот и на пазарот. Ова не значи дека постои една единствена оптимална

стратегија за иновација, туку дека на пазарот можат да се забележат три карактеристични групи на добра практика (Deakins, D., 2005, p.176):

- Технолошките двигатели кои се фокусираат на барање и развој на нови технологии и нивно поврзување со незадоволнителните потреби со помош на голема способност за управување со проекти и ризици.
- Побарувачи на потреби кои се стремат да бидат први на пазарот преку идентификување на новите потреби на потрошувачите, со помош на голема способност за развој на дизајн и производ.
- Читачи на пазарот кои се стремат да бидат брзи следбеници и спроведуваат детална анализа на конкурентите и имаат силен процес на иновација.

Клучот за успешна иновација не е колку пари ќе се потрошат, туку директно е поврзано со вложениот напор за порамнување на иновацијата со стратегијата и со потрошувачите и со управување на целиот процес со дисциплина и транспарентност. Најчести фактори кои го објаснуваат ова се обемот на технолошката можност и претприемачкиот менаџмент. Доказите за обемот се измешани. Постојат две поврзани хипотези дека е важна големината на напорот за истражување и развој и дека големината на претпријатијата ги прави истражувањето и развојот поефективни. Истражувањата покажуваат дека обемот, во споредбата со напорот вложен во истражувањето и во развојот не е важен само за хемиската и за фармацевската индустрија. Потешко е да се испита прашањето за големината на претпријатијата. Овој резултат е поддржан само од тоа дека помалку конкурентни претпријатија имаат размер на повисока концентрација и имаат понизок увоз со помалку иновации. Технолошката можност исто така постои и на ниво на претпријатие преку ефектот на излив од другите претпријатија, но ова не е автоматски процес и потребно е експлицитно внимание кон трансферот на технологијата и кон потрага по надворешни извори на иновација. Конкурентното претпријатие има голема потреба од иновации и иновативни зафати за негово функционирање и ова се случува кога економијата како целина има поголема корист од иновацијата. Тогаш се појавува разлика помеѓу приватната и општествената стапка на поврат и поопшто речено општествените придобивки од иновацијата се многу поголеми од приватните придобивки на претпријатието.

Проектот во САД за иновации и развој на претпријатијата е опишан како класично истражување на ефикасноста на менаџментот со ресурсите за истражување и

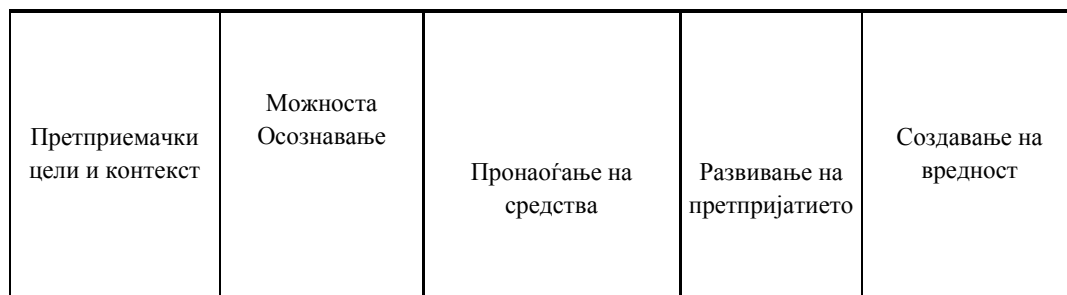
развој кое укажува дека посветеноста на проектот од страна на врвниот менаџмент и на добрата комуникација се од суштинско значење за успехот. Анализа од базата на податоци од Светските центри за истражување и развој за иновации и сметките на претпријатијата за остварената иновациска активност, покажуваат дека маргиналната линија на заработувачката на иноваторите е повисока отколку на оние што не се иноватори. Доколку се контролираат другите влијанија, иако нивниот ефект е прилично мал, односно помеѓу профитабилноста и заостанатите индикатори на капитален придонес, маркетинг трошоци и истражување и развој укажуваат дека стапката на заработувачка од истражување и развој изнесува околу 33% со просечно задоцнување околу пет, шест години. Испитувањето покажало дека претпријатијата што воведуваат нови производи натрупуваат околу 0,75% дополнителна пазарна заработувачка во рок од 3 дена, почнувајќи еден ден пред формалната најава. Просечната вредност на секоја најава на нов производ, од 1972 година, е проценета на 26 милиони долари во денарска противвредност (Deakins, D., 2005, p.174). Заработувачката и вредноста на секоја најава на нов производ, кои се појавуваат во индустриските секторие прецизна. Ова значи дека пазарот на акции го цени долгорочниот прилив на идната заработувачка создадена од иновативни претпријатија кои се на многу повисок степен од оној на кој се неиновативните.

### **3.2 Иновациите - основа на конкурентската предност**

Иновацијата е генерички процес, од идеи до имплементација. И покрај различните начини на кои се одвива овој процес во производството и услугите, во суштината на процесот лежи вредноста на знаењето и ресурсите. И токму креативниот сплет на активности треба да се организира и да се управува како што се движи кон пронаоѓање на можности, ресурси, развивање на потфати и реализирање на вредноста која ќе даде конкурентска предност на претпријатијата, користејќи ги иновациите. Се знае дека овој процес е под влијание на неколку работи што можат или да му помогнат или да му наштетат на претпријатието, на пример, да се има јасна смисла за насоката (стратегија за иновација) или работење во мрежа на креативни членови. Посебно внимание се посветува на некои од средствата што може да се употребат како архитекти и менаџери на процесот. На пример, како може еден претприемач да ги насочи својата

енергија, страста и идеите кон мотивирање на другите и да ги привлече да се вклучат во визијата? Како може да се создадат иновативни конкурентни претпријатија кои дозволуваат проток на креативни идеи, им дозволуваат на луѓето да градат брза основа на знаење, да го споделуваат знаењето и да се чувствуваат мотивирани и наградени за истото? На слика 3.1 даден е приказ на модел за управување со иновации.

Слика 3.1 Поедноставен модел за управување со иновацијата



Иновативно претпријатие

<----- Учење ----->

Извор: Drucker, P.F.,(2006), *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness, London, p.13.

Кога се работи за јавните услуги, преку кои се создава конкурентска предност, се гледа дека парите секогаш не го движат претприемачкото тркало. Тука иновацијата се стреми кон подобрување на образованието, спасување на животи, чување на безбедноста на луѓето и задоволување на други основни потреби. И додека кај некои иновации се работи за редуцирање на трошоци и отпад од воспоставените процеси за доставување услуга, голем дел исто така осмислуваат нови начини за подобрување на квалитетот на човечкиот живот. Без разлика дали се работи за нов или за оддел од големиот сектор, присутна е силна алка на социјално претприемништво која е пред сè водена од желбата да се промени светот, а помалку од желбата за профит. Процесот на создавање на иновација која дава конкурентска предност, важи за целата економија – без оглед дали се работи за автомобили, облека или силиконски чипови. Постапките и процедурите за создавање на иновација и имплементирање во практиката, подеднакво функционира и кај претпријатијата од услужната дејност, како банките, осигурителните претпријатија, авиокомпаниите, кои постојано треба да внесуваат иновации за да можат да бидат и да останат конкурентни.

Но, што и да ја поттикнува иновацијата и без оглед на тоа каде се случува – големо претпријатие, мало претпријатие, нови бизниси, јавен сектор – сигурно е дека нема да се случи успешна конкурентска иновација од едноставна желба. Овој сложен и ризичен процес на трансформирање на идеи во нешто што остава трага, бара организација и управување на стратегиски начин. Страста и енергијата не се доволни доколку се сака да се направи нешто повеќе од едноставно ентузијастичко коцкање, потребно е да се организира и да се фокусира процесот. Треба да се биде способен да се повтори тоа – секому може еднаш да му се посреќи, но способноста да се придонесе со стабилен тек на иноваци, бара поголема структура и поголем интензитет.

Претприемништвото се јавува како енергија и страст, а тоа овозможува согледување и искористување на можностите, начините на нивна реализација и побрзо остварување на конкурентски предности. Ова е дел од почетоците на нови бизниси каде што постои потреба од индивидуални/мали групи кои ќе ја насочат својата креативна енергија и ќе ја поттикнат кон создавање на новитети. Но, истото е потребно и во оформени претпријатија, каде што обновата доаѓа преку стимулирање и оспособување на истиот поттик и креативноста, за да се добие и постојан тек на подобрена иновација и повремен инспиративен скок кој повторно го осмислува целиот бизнис. Како резултат на сето ова се добиени сознанија дека сè повеќе се жнеат придобивки од едноставниот економски развој во новите, како и во постоечките претпријатија, каде што се присутни предизвиците за одржливост. Нормално дека содржината за иновација и претприемништво многу варира. Конкретните шаблони за закани и можности од кои произлегуваат идеите и од каде што истите се селектирани, не се случај на „една димензија за сите“, туку се работи за неверојатно богата и разновидна средина, вклучувајќи ги секторите за производство и услуги, како и малите и големи играчи од претпријатијата (Drucker, P., 2007, p. 198). Иновацијата се одвива пред заднина на зголемена грижа за одржливост во смисла на енергија, ресурси и задоволување на основните човечки потреби на побалансиран и подобро распореден начин – и ова доведува до многу различни и честопати спротивни учесници во играта. Постои долготрајна тензија помеѓу иновацијата насочена кон одржување на она што веќе се има (правење на истите работи, но подобро) и иновацијата насочена кон создавање на нешто сосема различно – променлива иновација.

Постојат многу пристапи кои едно претпријатие може да ги употреби во управување со предизвикот за изнаоѓање можности за поттик на процесот на иновација и потреба од конкурентска иновација. Колку добро го прави тоа едно претпријатие е сосема друг проблем, но еден начин на кој може да се оцени истото е да се слушне што велат луѓето при опишувањето на „начинот на кој ги правиме нештата тука“ - со други зборови, шаблонот на однесување и верувања кој ја создава климата за иновација. И доколку се прошета низ претпријатијата, се очекува да се слушне како луѓето зборуваат за методите што ги употребуваат. Од исказите на вработените, според податоците, може да се извлече следното (Drucker, P., 2007. p. 198):

1. Во претпријатијата постојат стабилни мотиви и идеи за иновации и сите вработени се насочени кон стабилен проток на идеи за претпријатијата;
2. Претпријатијата користат квалитетна политика на разбирање на потребите на нивните потрошувачи/крајни корисници;
3. Постои добра соработка со универзитетите и со други истражувачки центри за да им се помогне во развивање на иновативното знаење;
4. Вработените во претпријатијата отворено предлагаат идеи за подобрување на производите и процесите за да станат поконкурентни на пазарот;
5. Вработените кон иднината гледаат на структуриран начин (со употреба на алатки и техники за предвидување) за да ги разберат идните закани и можности;
6. Вработените систематски ги споредуваат навните производи и процеси со оние на другите претпријатија за да ги искористат конкурентните предности за своите претпријатија;
7. Конкурентно соработуваат со други претпријатија за да развијат нови производи и процеси;
8. Кадарот во иновативните претпријатија се стреми да развие надворешни мрежи на луѓе кои можат да им помогнат – на пример со знаење на специјалист;
9. Постои соработка со „водечките корисници“ за да се развијат иновативни производи и услуги преку користење на конкурентските пазарни можности.

За да се создаде конкурентска предност и да се јави потреба од иновација треба (Drucker, P., 2007, p. 201):

- Да се знае кои ресурси се потребни за искористување на можноста,



- Да се планира иднината со идентификување на ресурсите што ќе бидат потребни и да се одлучи како и од каде ќе се најдат,
- Да се градат богати мрежи за да се има пристап кон пошироките ресурси,
- Да се гради помошен план – што ако не може да се дојде до тие клучни ресурси? По кој друг пат може да се искористи оваа шанса ?
- Да се учи за начините на кои другите доаѓаат до потребните ресурси.

Може да се констатира дека светот денес е сведок на силата на иновацијата и на нејзините конституенти во револуција на бизнисот и во економската состојба. Економската теорија и емпириските студии покажаа дека иновациите се меѓу клучните двигатели на економскиот раст. Тие значително придонесуваат за зголемувањето на продуктивноста и квалитетот на производите и услугите, правејќи ги претпријатијата поконкурентни. Всушност, во динамичното опкружување, конкурентноста на малите и на средните претпријатија зависи од брзината со која новите производи можат да бидат презентирани на пазарот, од трошоците за заштеда и од подобрувањата што се направени. Иновацијата е и ќе биде движечка сила на драматичните промени. Иновацијата е специфична алатка на претприемачите: „Претприемачите, по правило, донесуваат иновации. Тие се специфичен инструмент на претприемништвото, а иновацијата претставува активност, што ги содржи ресурсите со нови капацитети за создавање на ресурси” ([www.biznis.pretpriemac.com.mk](http://www.biznis.pretpriemac.com.mk)). Иновацијата некогаш може да резултира во сосема нов, дотогаш непознат производ или пак, замена на некоја постоечка функција, т.е. нејзино поефикасно и поуспешно извршување. Иако под иновација, најчесто се подразбира техничка иновација, таа не мора да биде само техничка или да биде „нешто“, туку постојат и бројни, на пример, социјални иновации, какво што е осигурувањето и сл. Всушност, иновацијата е повеќе економски или социјален, отколку технички термин. Според Drucker, P., успешните претприемачи секогаш треба да практикуваат системска иновација. Системската иновација е организирано истражување насочено кон промени, како и системска анализа на можностите што таквите промени можат да ги понудат и тие да водат кон економска или социјална иновација. Поточно, систематската иновација значи мониторинг на седумте извори за иновацииските можности, и тоа (Katz, J.A., et.al., 2012, p.128):

1. неочекуваното т.е. неочекуваниот успех или неуспех; нееднаквоста;
2. потребата на процесите;

3. промените во индустриската и во пазарната структура;
4. демографските движења;
5. промените во перцепцијата;
6. новото знаење.

Иновацијата не мора да потекнува од претходно наведените седум извори, зашто постојат иновации што не се развиени на ниту еден организиран, корисен и систематски начин. Има иноватори коишто се „помилувани од музите“ и коишто иновации се резултат на „искрата на генијалноста“. Токму поради тоа, Drucker, P., ги наведува и принципите на иновации, а некои од нив се: намерната, систематска иновација, која започнува со анализа на можностите; за да бидат ефективни иновациите, мора да бидат едноставни и фокусирани; ефективните иновации се мали, тие не се грандиозни, тие се обидуваат да направат специфични работи. За ефективна иновација е неопходно лидерството; не обидувај се да иновираш за иднината, иновирај за сегашноста; не обидувај се да направиш повеќе работи истовремено.

### **3.3 Влијанието на иновациите врз растот и развојот на малите претпријатија**

Кога ќе се донесе одлука за тоа кои идеи ќе се поддржат, на претпријатијата им останува уште еден мал проблем – како да ги остварат тие идеи. Тежок е патот од согледувањата кои ги стекнува претприемачот до производот или услугата која луѓето ќе ја употребуваат и ќе ја ценат, или до бизнис-процес кој вработените ќе го прифатат и со којшто ќе работат. Не се работи за едноставно управување со проектот, балансирање на ресурсите со буџетот, од време и пари – големата разлика кај иновацијата е дека не се знае дали нештата ќе успеат додека не почне да се прават и ако се прават какви ќе бидат ефектите од влијанието на иновациите на растот и развојот на малите претпријатија. Значи, се работи за развивање на нешто и покрај присутноста на несигурност. Едноставниот начин на кој ќе се намали оваа несигурност е да се испроба и да се научи, дури и кога она што ќе се научи не е тоа што ќе се прави! Исто така, се среќаваат различни нишки на знаење за иновација – технолошка (дали ќе функционира како идеја?) и пазарна (дали има потреба од оваа идеја, дали се разбира и се задоволува таа потреба?). Значи, клучниот аспект за имплементација лежи во успешно преплетување на овие нишки – што во практика би значело осигурување дека вистинските луѓе

комуницираат меѓу себе во вистинското време и доволно долго за да можат да направат нешто што ќе се одрази на влијанието на малите претпријатија преку иновацијата.

Иновацијата е често опишана како метафора за едно патување – и ова посебно помага за да се размисли за фазата на имплементација. Низ кои фази треба да помине идејата пред да стане успешна иновација како производ/услуга на пазарот или процес во секојдневна употреба во рамките на бизнисот? И кои структури и техники ги употребуваат паметните претприемачи и малите претпријатија за да □ потпомогнат на својата иновација на ова патување и да го проверат нејзиниот напредок? На пример, неразумно е да се „фрлаат“ многу пари на лоша инвестиција, па затоа повеќе претпријатија имаат одреден вид на управување со ризик, кој се употребува во иновациските проекти. Со поставување на серија од „пороти“ како што се движи проектот од отсјајот во околото до скапата посветеност со време и пари, возможно е да се прегледа и по потреба да се пренасочи или да се запре, доколку нешто излезе од колосек. И тие употребуваат различни структури на проектен менаџмент за да овозможат флексибилност на балансот, да прошират различни ресурси на знаење и да ги вклопат главните заинтересирани страни и покрај потребата од време и буџет. Во табелата 3.1 се прикажани механизмите, алатките и структурите кои паметните претприемачи ги употребуваат за малите претпријатија.

Со оглед на значењето на иновациите за економскиот развој воопшто, неопходен е развој на теорија за иновации. Почетните чекори во развојот на теоријата за иновација ги направил Schumpeter, J. Тој ги дефинира иновациите како нова комбинација на постојните ресурси и нагласува дека економскиот развој, во голема мера е определен од некономските фактори. Тие фактори се однесуваат на институционалната структура на општеството. Клучна улога во нив има претприемачот, кој во малото претпријатие не е само менаџер, туку е единствена и специфична личност, која според својата природа го прифаќа ризикот при воведувањето на нови производи и нови технологии и на тој начин реализира процес на иновација, што е круцијален за економскиот развој.

Иновацијата мора да биде потврдена на пазарот за да биде прифатена како иновација, а вообичаени пазарни аспекти за настанување на иновацијата се (Drucker, P., 2007, p. 204):

1. **Demand pull** – кога се создаваат нови производи за да се одговори на потребите на потрошувачите; **Supply pull** – кога иновацијата не настанува како резултат на

потребите и барањата на потрошувачите, туку деловниот субјект само креира потреба и побарувачка за своите производи.

2. Иновациите се клучна карактеристика и предуслов за развојот на малите и средни претпријатија, но за развој на иновациите е потребна иновациона средина. Токму поради тоа, креаторите на економските политики и лидерите во бизнисот ја акцентираат потребата од создавање на иновациони средини, бидејќи иновациите настануваат и се развиваат во иновациони средини, а под иновациона средина се подразбира посебен сет на односи на производството и управувањето, што се темели на општествена организација којашто има заедничка работна култура и инструментални цели наменети за создавање на нови знаења, процеси и производи.

Табела 3.1 Механизми, алатки и структури на малите претпријатија

Клучни потреби/прашања на патувањето	Клучни механизми
Системски процес за напредување на новите производи/услуги	Модел фаза/влез. Близок мониторинг и оценка на секоја фаза.
Рана вклученост на сите релевантни функции	Донесување на клучните перспективи во процесот доволно рано за да се влијае врз дизајнот и да се подготви за претстојните проблеми. Рано детектирање на проблемите, значи помалку поправање во иднина.
Преклопно/паралелно работење	Симултано инженерство, за да се помогне во побрз развој додека се задржува функционалната вклученост.
Соодветни структури на проектниот менаџмент	Избор на структура – на пр.матрична/линија/проект/ менаџер од тешка категорија – да одговара на условите и задачата.
Функционална тимска работа	Вклученост на различни перспективи, употреба на пристап за градење тимска работа со цел да се осигури ефективна тимска соработка и развој на способности при флексибилно решавање на проблеми.
Напредни алатки за поддршка	Употреба на алатки – како CAD (компјутерски потпомогнат дизајн), брзо градење на прототипи, работни помагала за компјутерска поддршка.

Извор: Ljubić F.,(2005), *Strategije gospodarskog razvitka*, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mega Trend- Mostar, p.147.

Претприемништвото за претпријатијата е повторлив процес кој ги опфаќа следниве фази: оценување на личните вредности, идентификување на можностите, планирање и извршување и преоценување на потребите за промена, слика 3.2.

Глобализацијата на светската економија наметнува нови облици на современо работење, примена на нови знаења, нови технологии за обезбедување на конкурентски производи на глобалниот пазар, па затоа како клучни карактеристики коишто треба да ги поседуваат малите и средни претпријатија се: флексибилност; независност; непосредност во деловните односи; големи можности за креирање на нови работни места; креативност кај поединците и реализирање на нивните идеи; адаптација на потребите на пазарот.

Слика 3.2 Процес на претприемништво на малите претпријатија



Извор: Conningham, J.B., Lischeron, J., 1991, "Defining entrepreneurship", *Journal of small business management*, Vol, 29, No.1, p.57.

Со оглед на тоа што во стручната литература и практиката постојат повеќе мислења за карактеристиките на малите и средни претпријатија, како клучни двигатели на развојот на националната економија, како креатори на нови работни места и извор на претприемачки вештини и иновации, се наметнува потребата од нивно категоризирање, и тоа за (Katz, J., 2010, p. 158):

1. Влијанието на сопственоста,
2. Ресурсите,
3. Структурата.

1. **Влијанието на сопственоста**, која сопствениците - менаџери го имаат во рамките на малите и средни претпријатија е едно од најдискутираните прашања во теоријата. За разлика од големите корпорации, каде што сопственичката структура е

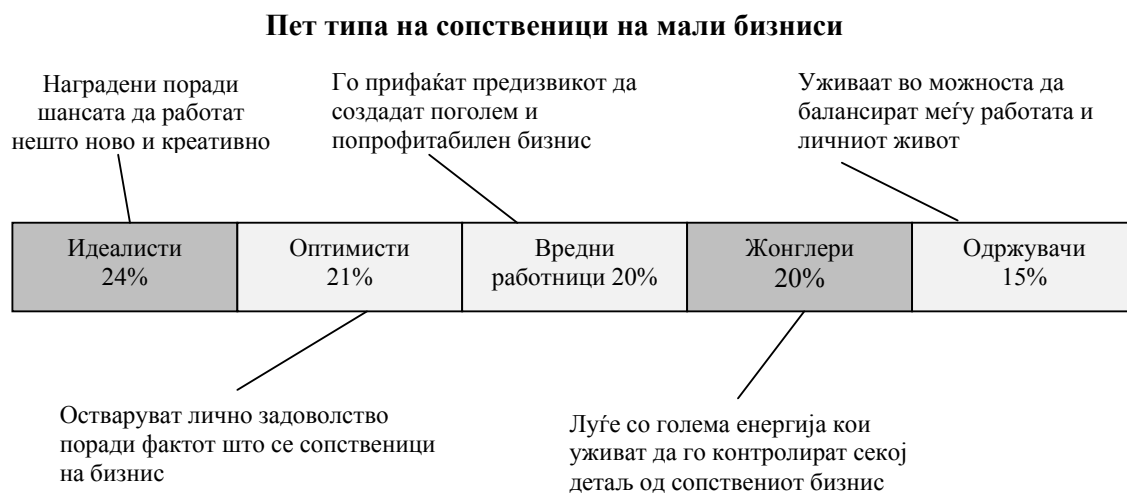
поделена на стотици, па дури и на илјадници акционери, и малите и средни претпријатија се способни да бидат во сопственост и управувани од страна на една иста личност и како резултат на тоа применетиот менаџерски стил има тенденција да биде од неформална природа. Всушност, претпријатието истовремено е контролирано и управувано од истото лице. Концептот на сопственост може да се дефинира како извор на енергија, која што може да се користи за поддршка на менаџментот, или обратно, во зависност од тоа како е концентриран и употребуван. Покрај тоа, се нагласува дека концептот не само што значи извор на енергија, туку претставува и најсилен извор на енергија, при што секоја засегната страна во претпријатието може да ги бара своите права во нејзините рамки, а тоа може да влијае врз кадровските решенија, врз големината на претпријатието, структурата на пазарот и изборот на стратегиите на претпријатието. Кај голем дел мали и средни претпријатија, во процесот на управување големо влијание имаат специфичните предрасуди, преференциите и ставовите на сопственикот-менаџер. Всушност, успехот на деловниот субјект во голема мера е детерминиран од нивното знаење, способностите, вештините, карактеристиките и искуствата и внесувањето на новитети и иновациски зафати. Ова укажува на тоа дека сопственикот-менаџер мора да ја преземе улогата на лидер, да внесе доверба и да ги има потребните вештини за споделување и јасно изразување на визијата во рамките на претпријатието. Според тоа, на улогата на лидерот се гледа како на катализатор за стратегиските движења и промени.

**2. Ресурсите** се карактеристика на малите и средни претпријатија и домашната економија е со ограничен капацитет на ресурси. Малите претпријатија вообичаено се соочуваат со недостиг на финансиски ресурси, па токму затоа една од најчестите причини за нивниот успех е недостигот на адекватен паричен тек, ограничените ресурси кај овие ентитети може да создадат уште поголема неизвесност во споредба со големите претпријатија. Ова е резултат на лимитираните ресурси со коишто тие располагаат за пристап до информациите во врска со промените на пазарите и за промена на општите насоки за дејствување, што на крај можат да доведат до неуспех. Сепак, оваа несигурност може да се контролира од страна на сопствениците, доколку тие доаѓаат до потребните информации со користење на нивните лични контакти и со следење на екстерните извори на информации. Доколку се постигне тоа, се смета дека ќе има позитивно влијание врз финансиските перформанси на претпријатието. Исто така, малите и средни претпријатија честопати имаат тенденција да бидат со поголем број

квалификации и со низок степен на специјализација. Тие често извршуваат повеќе од една активност со многу различни задачи со коишто треба да се соочат. Негативен резултат од овој начин на работа е тоа што кај вработените може да се создаде отпор и аверзија кон работата, главно поради големиот обем на работа со којшто треба да управуваат. Во ваков случај односот којшто го имаат вработените со сопственикот има тенденција да биде прилично непосреден, неформален и, како последица на тоа, сопственикот-менаџер е во можност да има директно влијание врз вработените и во извршувањето на нивните задачи. Во вакви случаи, вработените обично имаат подобро разбирање за активностите и за одговорностите, пред сè поради нивната близина до потрошувачите и до пазарот, а со тоа имаат и подобра целокупна слика за бизнисот;

3. **Структурата** на малите и средни претпријатија е повеќе неформална и флексибилна. Тоа резултира со употреба на поедноставени пристапи во управувањето со деловните активности. Организациските структури вообичаено се формираат во зависност од способностите и од интересот на сопственикот-менаџер. Во тој контекст, како што објаснуваат и прикажуваат Beaver, G. и Jennings, P.L., во многу процеси често не се имплементираат, но и во случаите кога тие се применуваат, вообичаено имаат низок степен на сложеност, со ниско сложени иновативни зафати.

Слика 3.3 Сопственици на мали претпријатија



Извор: Henricks, M., (2000), "Type-cast", *Entrepreneur Magazine*, pp. 14-15.

На слика 3.3 се преставени сопствениците на мали претпријатија, групирани како идеалисти, вредни работници, жонглери, оптимисти и одржувачи. Кај идеалистите

наградата е да се работи креативно, оптимистите се наградени преку личното задоволство да се биде сопственик на претпријатие, за оптимистите индикатор е профитот кој го остваруваат. Вредните работници работат со часови за остварување на успешни резултати и тие имаат успех во создавање на поголема профитабилност на бизнисот. Жонглерите се вклучени кон својот бизнис и тие сакаат да ги планираат сите детали за сопствен бизнис.

### **3.4 Влијанието на иновациите врз растот и развојот на големите претпријатија**

Поизразената динамичност, технолошките откритија и конкуренцијата, ја наметнаа потребата од развој на динамичен сектор што брзо и лесно може да се прилагодува на промените што се случуваат во окружувањето. Малите и средни претпријатија со своите карактеристики, на пример: едноставната организациска структура, поголемата централизација во одлучувањето, поголемата флексибилност, краткорочната ориентација во работењето, поефикасната координација во работењето и сл., многу побрзо може да се прилагодат на овие современи услови на стопанисување, во споредба со големите претпријатија. Токму поради тоа, денес, сè почесто се објаснува улогата и значењето на малото стопанство во развојот на националната економија, односно нивните ефекти врз економскиот развој и подобрувањето на животниот стандард, но и благосостојбата на населението преку зголемувањето на работните места, зголемувањето на конкуренцијата, поттикнувањето на иновациите, зголемувањето на производството и слично, а притоа не занемарувајќи ги недостатоците на овие деловни субјекти и потребата од соработка со големите претпријатија за постигнување економски развој. Комуникацијата е директна; што се однесува до менаџментот кај малите претпријатија може да се каже дека најчесто сопственикот е менаџер, а кај големите претпријатија овие функции се разделени (Keat, P., 2009, p. 114).

Малите и средни претпријатија претставуваат значаен и витален дел на економијата во една земја. Доколку истите сакаат да останат конкурентни и да играат позначајна улога, како на внатрешниот, така и на меѓународниот пазар, тие мора постојано да се надградуваат, да растат, да го зголемуваат бројот на вработени, да го зголемуваат својот опсег на производи и услуги, а со тоа да остваруваат и поголем профит и да се стремат кон иновации. Една од алатките која секако ќе помогне во



реализација на целите на малите и средни претпријатија се стандардите. Европската статистика покажува дека малите и средни претпријатија претставуваат околу 98% од целокупниот бизнис во Европа и вработуваат повеќе од 90 милиони луѓе. И покрај ова, малку е веројатно дека малите и средни претпријатија активно ќе се вклучат во процесот на развој на стандардите, за разлика од големите претпријатија. Со цел да се осигури дека стандардите ги задоволуваат потребите на помалите претпријатија, потребно е на малите и средни претпријатија да им се обезбедат информации за стандардизациските активности, и воедно нивните интереси се соодветно застапени за време на развој, подготовка и преиспитување на стандардите. Во овој процес, како телата за стандардизација, така и деловните здруженија, особено оние кои ги застапуваат малите и средни претпријатија, имаат важна улога.

Иновацијата не се случува во вакуум – таа е предмет на широк опсег на внатрешни и надворешни влијанија кои одлучуваат што е возможно и што всушност ќе произлезе. Поконкретно речено, потребно е јасно стратегиско лидерство и насока, со додаток на обврската од пронаоѓање потребни ресурси. Во иновацијата за големите претпријатија се работи за преземање ризици, за впуштање во некој нов и понекогаш воопшто неистражен простор. И страста, поттикот и енергијата се критични претприемачки карактеристики, но тие го носат со себе ризикот дека можат да се насочат во погрешна насока. Ниту едно големо претпријатие нема ресурси за фрлање на бесмислен начин – на иновацијата □ е потребна стратегија.

Успешните претприемачи и иновативните претпријатија употребуваат широк спектар на структури, алатки и техники кои им помагаат во создавање, артикулирање, соопштување и спроведување на јасна стратегија за иновациска дејност на големите претпријатија. На пример, многу претпријатија го поминуваат слободното време надвор од претпријатието и далеку од секојдневните притисоци на нивното „нормално“ дејствување – за да размислат и да развијат заедничка стратегиска рамка за иновација. Новите претприемачи ретко го имаат овој луксуз, но секако мора да „погледнат пред да скокнат“ и да бидат сигурни дека имаат разбирлив и јасен стратегиски план за својот потфат. Две клучни прашања стојат зад ова, како можност да се реши проблемот:

- Дали иновацијата што се разгледува за големите претпријатија ќе помогне во достигнување на стратегиските цели (за развој, удел на пазарот, маргина за профит – или

промената на светот со создавање на социјална вредност, итн.) кои се поставуваат пред себе?

- Дали се располага со доволно знаење за да се оствари тоа (и ако не, дали постои јасна идеја за тоа како ќе се добие и како ќе се интегрира таквото знаење)?

Може многу да се добие со употреба на системски пристап при одговарање на овие прашања – типичниот пристап може да вклучи некоја форма на конкурентска анализа, која ја гледа позицијата на претпријатието во смисла на нејзината околина и клучните сили кои дејствуваат врз конкурентноста. Во овој поглед, потоа можат да се постават прашања за тоа како предложената иновација може да помогне да се смени конкурентската позиција на големите претпријатија во сопствена корист – со намалување или зголемување на влезните бариери, со воведување замени за да се презапишат правилата на играта, итн. При спроведување на систематска анализа, важно е да се гради врз повеќекратни перспективи. Ова може да се направи на различни начини, на пример со употреба на алатки за конкурентите и пазарна анализа или разгледување на начини за употреба на стручност – нешта кои индивидуалецот и претпријатието ги знаат и во тоа се добри. Може да се гради врз истражување на иднината или да се употребуваат техники како технолошко мапирање за да ги идентификува курсевите на акција. Од сето ова важно е да се запомни дека стратегијата не е конкретна наука – тоа е процес на градење важна заедничка рамка.

За новите претприемачи во големите претпријатија предизвикот лежи во споделување на нивната визија со другите и нивно вклучување во неа. Кога луѓето од едно воспоставено големо претпријатие ја разберат и се посветат на стратегијата која е развиена, ќе биде тешко да ја искористат за да ги вратат своите акции. Проблемот со спроведување на стратегијата – комуницирање и оспособување на луѓе кои ќе ја употребуваат рамката – е од суштинска важност доколку претпријатието сака да избегне ризик од „знаење како“, но не и „знаење зошто“ во својот иновациски процес.

Иновација не значи дека треба да се креира само нешто ново, иновацијата претставува и подобрување на нешто старо или нешто веќе постоечко. За големите претпријатија, доколку се размисли за иновација во услови на реализација на процесите на производство, во тековниот производствен процес или пак во тековниот процес на маркетинг, сето тоа подобрување претставува иновација. Иновацијата е нешто што бизнисот ќе го направи уникатен, по што ќе се разликува од конкуренцијата и што ќе му

донесе вистински просперитет на бизнисот. Иновацијата како процес во еден здрав бизнис нема крај. Тоа е постојан процес на кој се мисли и се дејствува секојдневно. Она што е иновиранио денес, нема да биде доволно утре. Тоа ќе мора да се подобри.

Иновацијата бара креативност, односно излез од она што се смета дека е логично и нормално. Пореметувањето на тој секојдневен баланс на нормалното, предизвикува креативност, а креативноста ја предизвикува иновацијата. Она нормалното, вообичаеното однесување или самите воспоставени стандарди, претставуваат најголем непријател на иновацијата. За иновацијата да биде прифатена во големите претпријатија, потребни се долготрајни експерименти, обиди и трпение, бидејќи луѓето може да не го очекуваат она што го нуди иновацијата. Од друга страна, секоја иновација ги изместува организациските членови од удобната *статус кво* ситуација.

За успешна иновација потребно е да се има слух за она што се случува во опкружувањето. Треба да се биде во еден близок контакт со потрошувачите. Тие во голем дел можат да помогнат во избор на вистинската иновација во бизнисот. Претприемачите треба да ги бараат изворите на иновации и веднаш да започнат со акт на иновација. Промените се во тесна врска со иновацијата. Без промени нема ни иновација.

Дали секој може подобро да ја изведува сопствената работа утре? Секако. Но, дали тој човек е поттикнат да размислува за подобрување на неговата сопствена работа? Кога нешто ќе се стандардизира, веројатноста е дека секој вработен ќе си остане во полето на тие стандарди без да размислува за нивно подобрување. Како што вели Picasso, секоја иновација започнува со рушење на сегашноста.

Луѓето се сведоци на енормни промени во користење на информациската технологија и податоци за донесување одлуки. Ако се осврнат и навлезат во историскиот развој на оваа технологија и во улогата во водењето на бизнисот, ќе бидат свесни дека уште во времето на Месопотамијата се користеле одредени системи, (не како овие што постојат денес) за да се забележуваат разни информации заради донесување на одлуки. Од друга страна, исто така, луѓето се сведоци на постапките на големите претпријатија кои навлегуваат во скапи проекти само за да дојдат до важни податоци и да ги поврзат и искористат за знаењето кое им е потребно.

Кога станува збор за големите претпријатија, прашањето е дали важните податоци можат да им бидат корисни? Одговорот е потврден, затоа што колку повеќе се

зголемува количината на податоците, толку подобри основи ќе имаат за донесување на одлуките.

### 3.4.1 Претприемач на големо претпријатие

Претприемачите на големи претпријатија се иноватори во процесите на производство, производните линии, опремата, кадарот и ресурсите. Но, она што е забележително кај повеќе претприемачи е што тие иновацијата ја гледаат само во нивните производи и услуги. Тоа е погрешно размислување и мора да се смени колку што може побрзо. Да се има иновативни производи и услуги, иако претставува важен сегмент од успехот на многу големи претпријатија, сепак тие не се доволни за креирање на еден навистина препознатлив бизнис. Тие се само почеток на многу иновациски процеси кои ќе егзистираат во претпријатието на секојдневна основа. Па, доколку се сака да се креира навистина иновативно претпријатие и веќе се има иновативни производи или услуги, прашањето е *како може да се* поддржи иновацијата во сите останати важни сегменти на *бизнисот*. **Првата работа е секогаш** да се знае каде ќе треба да се иновира, или кои процеси во претпријатието ќе треба да бидат дел од севкупната иновациска стратегија (Keat, P, 2009, p. 118). Првиот процес на реализирање на иновацијата е каква вредност ќе се креира. Да, вие веќе имате иновативни производи и услуги кои креираат вредност за вашите купувачи и веќе имате иновациски план за тие производи и услуги во однос на идни иновациски циклуси. Но, тоа не е доволно.

Како што веќе се забележува, потребен е посистематски начин кога станува збор за иновација за големо претпријатие во процесот на креирање на вредноста. Најдобриот начин за да се започне да се гради еден таков систематски пристап е да се знае каде ќе треба да се започне и што е она што ќе треба да се мери. Еве некои генерални правила кои ќе треба да се следат (Keat, P, 2009, p. 120):

- Процесот на креирање на вредноста мора да биде колку што може пократок со секој следен процес на иновација.
- Процесот за креирање на вредноста ќе треба да биде поефективен и поефикасен.
- Процесот за креирање на вредноста мора да има оптимални трошоци.
- Процесот на креирање на вредноста мора да ги вклучи и купувачите.

- Процесот на креирање на вредноста мора да има подпроцеси и човечки ресурси со најголем потенцијал за да одговорат на потребите на самиот процес.

### **3.4.2 Иновацијата на големите претпријатија како процес на испорака на вредноста**

Следниот важен процес кој треба да биде дел од севкупната иновациска стратегија на едно големо претпријатие е процесот на испорака на вредноста. Овој процес ќе биде одговорен да ги испорача иновативните производи и услуги до купувачите. Може да се располага со најиновативните производи и со најиновативниот процес за креирање на вредноста, но доколку се нема најдобриот процес за испорака на вредноста кој ќе обезбеди производите и услугите да бидат во рацете на купувачите колку што може побрзо, не може да се каже дека иновацијата претставува успех. Еден од проблемите, кога станува збор за овој процес, е дека во повеќето случаи во него ќе има содржано надворешни ентитети. Лесно може да се менаџира иновацијата во сопствените елементи од процесот, што пак не е случај со надворешните елементи како што се транспортери, компании за испорака, пошти... Сепак, ова не значи дека луѓето не се ослободени од одговорноста да иновираат и да го подобруваат секој сегмент од овој процес. Иновацијата во овој процес ќе има една и единствена цел: да ја испорача вредноста навремено, притоа креирајќи насмевка на лицето на купувачот.

### **3.4.3 Иновација на големите претпријатија во комуникациските процеси**

Како трет процес кој е важен и треба да биде вклучен во целокупната иновациска стратегија е комуникацискиот процес или процес кој ќе обезбеди ефективна комуникација од внатре кон надвор и во самата внатрешност на големото претпријатие. Процесот на комуникација е процес кој ги поддржува сите останати процеси во претпријатието и еден од најголемите проблеми кој може да биде дел од овој процес е слабата комуникација помеѓу различни делови во претпријатието и помеѓу претпријатието и надворешните чинители (Ljubic, F., 2005, p.159). Мора да се биде свесен дека исклучителна иновација во претпријатието во голем дел ќе биде базирана токму на овие комуникации.

### **3.4.4 Иновација во маркетингот и во продажните процеси на големите претпријатија**

Маркетингот и продажбата се процеси кои ќе бараат континуирана иновација доколку навистина се сака да се креира препознатливо и иновативно претпријатие. Процесите ќе дадат дефинирање како ќе се оствари комуникација на пазарот и како да се реализира понудата на пазарот на иновативни производи од купувачите. Да, со маркетинг и со продажните процеси претпријатието ќе ги мери сите останати процеси кои веќе се споменати тука и кои се дел од севкупната иновациска стратегија. Како ќе се стекнува, ќе се одржува и ќе се зголемува бројот на купувачите е важно прашање за претпријатието и токму тоа прашање ќе биде одговорено преку овие процеси. Повеќе претприемачи кои треба да ги иновираат нивните маркетинг и продажни процеси го поставуваат следново прашање: Што може да се иновира во овој процес кога сè е веќе иновирано од некој друг? Но, оваа не е вистинското прашање. Кога се зборува за маркетинг и продажни процеси постојат многу прашања кои ќе треба да се одговорат и кои ќе водат до можни идеи за подобрување и за иновации. Еве некои од нив (Ljubic, F., 2005, p.160):

- Како може да се стекнат повеќе купувачи во однос на она што сега се поседува?
- Како може да се зголеми стапката на задржување на купувачите?
- Како маркетинг и продажните процеси можат подобро да го поддржат процесот на креирање на вредноста?
- Како може повеќе да им се продава на купувачите?
- Како може да се направат попродуктивни маркетингот и продажните процеси?

Се мисли дека овие прашања се доволни за да се видат повеќе сосема нови можности за иновација во претпријатието.

### **3.5 Технолошки стратегии**

Стратегијата на технологија се дефинира како планска одлука со која се дава правец на растот и на развој на претпријатијата во економијата (Milijavjevic, M., 2002, p.125). Стратегијата укажува на средствата кои треба да се мобилизираат за да се обезбеди раст и начин на кој растот може да се оствари заради положбата на

претпријатието во стопанството. Таа овозможува ограничените средства и работата да се фокусираат на одбрани стратегиски насоки на раст на претпријатието. Кога ќе се споредат стратегијата и работната политика во која припаѓаат (правила, кодекси и критериуми на работа) се доаѓа до заклучок дека таа претставува воопштена планска одлука на подолг рок, а стратегијата се формулира по потреба за остварување на одредена цел. Важен белег за стратегијата е таа одлука да се однесува на прилагодување на претпријатието кон екстерното окружување (Milijavjevic, M., 2002, p.125).

Стратегијата прво е планската и систематизирана стратегија за работа, како збир на критериуми, правила и кодекси при работа, и опфаќа (Ansoff, H.I., 2004, p.229):

1. Одредување на позицијата на претпријатието од гледна точка на односот на производите и пазарот;
2. Одредување на правецот на раст и промена која ќе следи;
3. Инструменти на конкуренцијата (ценовна или неценовна) кои ќе ги користи претпријатието;
4. Средства на кои ќе се темели влезот на новите пазари;
5. Искористување на предноста и минимизирање на сопствените слабости;

Kotler, P., ги разгледува оние параметри на стратегијата кои се однесуваат на остварувањето на целта и алокацијата на соодветните ресурси. Според него, во процесот на стратегиското управување, стратегијата претставува фаза со која се одредува начинот на одредување на целите и основа на која се изработуваат варијанти на планските одлуки со кои се остварува растот (портфолио, план на претпријатието). Стратегијата се базира на концептот на еволуција на пазарот, која е означена со промената на потребите на купувачите и технологијата на конкурентите, кон кои претпријатието се прилагодува во својот раст.

Растот и технолошкиот развој преку технолошките стратегии не претставува просто екстраполирање на трендовите од минатото, туку подразбира истражување на идните промени на опкружувањето и во контекст со нив, одредување на насоките и областите на алокација на ограничените ресурси кои ќе овозможат остварување на целта на растот. Стратегијата како активност се заснова на работната политика на големите претпријатија кои ја сочинуваат: принципи, ставови или критериуми, со кои се насочува одлучувањето. Во целина, процесот на управување со работната технолошка стратегија

ја следи фазата на избор на основни цели за работење за одреден период и претставува концепција за остварување на целта преку користење на иновативни технологии.

Поимот за стратегија на раст на технологии се сфаќа како начин на прилагодување на претпријатието на актуелните и на идните промени во опкружувањето, кои се услов да се оствари растот со современи и со иновациски технологии кои се конкурентни на домашните и на странските пазари. Таа е ориентирана кон: одредување на положбата на големите претпријатија кон изворите на својот раст, каде централно место заема односот производ-пазар, како израз на позиционирање на големите претпријатија во опкружувањето и можните извори на раст кои тоа ги нуди; одредување на насоката на раст во опкружувањето, имајќи го предвид просторот на раст кој ги овозможува тие правци и ресурси со кои располага претпријатието; алокација на ресурси во одредени области на раст на стратешките правци и прилагодување на промените и на опкружувањето ([www.vlada.gov.mk](http://www.vlada.gov.mk)). Пристапот на истражување на составните делови на стратегијата на раст на технологии е заснован на потребата сите активности кои ги опфаќа стратегијата да се одвиваат усогласено и притоа да се оствари оптимален однос помеѓу адаптирањето на претпријатието на промените во опкружувањето и ефикасноста на употребата на ресурсите со кои располага претпријатието. Во концептот за составните делови на стратегијата на раст на технолошки новитети, се истакнуваат следните (Tilles, S., 2007, p.198):

- критични области во состојба на конкуренција,
- димензија и импликација на големината на претпријатието,
- специфични побарувања за да се успее во дадено подрачје,
- релативни предности во однос на постојаната и потенцијалната конкуренција,
- главни области на иновација и
- главни трендови во областа на конкуренцијата во рамките на дејноста.

Елементите на стратегијата се однесуваат на (Humble, J., 2001, p. 296):

- одбрана работа,
- одбран пазар,
- одлука за да не се инвестира,
- одлука за диверзификација.

Елементите на стратегијата во пронаоѓање на заеднички имиња на сите активности во доменот на стратегијата се однесуваат на дефинирање на местата и на растот на



претпријатието во опкружувањето и што поефикасно користење на расположливите ресурси. На таа основа тој ги дефинира следните елементи на стратегијата (Ansoff, H.I., 2004, p.230):

- хоризонт на меѓусебни односи производ-пазар,
- вектор на раст
- конкурентски предности,
- синергија.

Како пример за нови технолошки стратегии може да се наведе *Nokia*. Финското претпријатие *Nokia*, која неодамна му го продаде својот оддел за производство на мобилни телефони на *Microsoft*, развила нова бизнис-стратегија. Ако досегашната технологијата и производите на ова претпријатие е „следено во тек“, во иднина тие ќе се најдат во функција на автомобилите и на другите високо-технолошки производи. Имено, претпријатието заедно со *Mercedes-Benz* работи на развивање на технологија каква што веќе има *Google*. Станува збор за системи кои ќе им овозможат на претпријатијата да возат сами, пренесува „*Routers*“. *Nokia* во своето 150-годишно постоење произведуваше и гумени чизми, хартија, струја, велосипеди, автомобили, телевизори, кабли, па дури и хемикалии, па аналитичарите сметаат дека не е воопшто чуден овој потег на претпријатието. Од ова може да се заклучи дека во светски рамки, колку што претпријатијата го прошируваат својот асортиман на палета на производи, иновираат постојано, користат и имплементираат технологии од своите конкуренти, па дури и некогаш се борат да ги потиснат и да ја движат конкурентната палка на лидери за иновации.

### 3.6 Иновации низ Intrapreneurship

Иновација не значи дека треба да се креира само нешто ново, иновација претставува и подобрување и усовршување на нешто постоечко или нешто веќе настанато и подолг период користенио и имплементирани. Иновацијата е форма и алатка за бизнис менаџирање која дава концепт за бизнисот да е уникатен, по што ќе се разликува од конкуренцијата и што ќе донесе вистински просперитет на бизнисот. Иновацијата како процес во еден здрав бизнис нема крај и таа треба да се следи постојано и во континуитет. Тоа е постојан процес на кој се мисли и се дејствува

секојдневно и бара креативност, односно излез од она што сметате дека е логично и нормално.

Државата преку своите институции за претприемништво треба да биде силен катализатор на развојните процеси на иновациите во малите и средните претпријатија. Во прв ред потребно е да се стимулираат македонските претпријатија за технолошки развој на иновации низ Intrapreneurship. Тоа може да се направи со финансиска поддршка и грантови за определени цели. Претпристапната програма за конкурентност и иновативност на Европската Унија е една од можностите која македонските претпријатија можат да ја искористат. Преку кофинансирање и грантови, македонските претпријатија ќе добијат можност за финансиска поддршка на нивниот технолошки развој и иновации низ Intrapreneurship.

Домашните истражувања во насока на развојни технологии и иновации низ Intrapreneurship, исто така, мора да бидат зголемени. За таа цел треба да се финансираат оние научно-истражувачки и развојни проекти што ќе бидат одржливи и директно применливи во стопанството. Треба да се најде начин на претпријатијата да им биде обезбедена и техничка помош во зголемување на нивните технолошки капацитети и степен на иновации. Речиси во сите производни сектори недостасуваат технолошки платформи во кои ќе биде разработена развојната стратегија и ќе бидат определени насоките, задачите и целите за идните научни истражувања од кои ќе произлезат нови технологии и иновации. Технолошки платформи треба да се изградат со меѓусебно содејство на академскиот потенцијал, приватниот сектор и државните институции и во нив треба да бидат вградени реалните потреби на македонските компании. Преку спроведување на споменатите политики во доменот на технолошкиот развој и иновациите, ќе се создаде критична маса на домашни претпријатија кои ќе бидат технолошки способни да обезбедат производи и услуги со висок квалитет. Така, тие ќе се интегрираат во глобалните текови како сериозни партнери или добавувачи на други странски претпријатија. Со тоа ќе се привлечат и странски директни инвеститори, особено во областите во кои е потребно повисоко технолошко ниво и во кои производите се со висока додадена вредност. На тој начин ќе се зголемат конкурентноста на македонските претпријатија и бројот на иновациите, ќе се зајакне економијата и ќе се отворат нови можности за вработување, а македонските претпријатија ќе бидат поконкурентни во глобални рамки. Доколку тоа не се направи, постојните слабости уште

повеќе ќе го зголемат јазот со останатите членки на Европската Унија и ќе ја доведат во прашање можноста на македонските претпријатија да бидат конкурентни на заедничкиот европски пазар. **Претприемништвото** може да се согледа низ практиката како преземање на иновации, финансии и бизнис идеи, со цел поекономично да се произведат економски добра. ( Longenecker, G.J., et.al., 2000, p14).

Зборот претприемништво има многу значења. Од една страна, претприемач е личност која почнува нови работи и поседува исклучителни карактеристики кои ретко кој друг ги има. Од друга страна, секој којшто сака да работи сам може да се именува како претприемач. Претпријатието не е едноставен инструмент на пазарните сили, туку нивен креатор. Така, претприемачот не само што врши комбинација на факторите на производството, туку ги иновира и ги развива. Денес, во современата економска наука, претприемништвото се гледа во реалокација и супституција на факторите кон точките на најпродуктивна употреба на микро план, иновација и ризик. Како до успешен претприемач?

За успешно претприемништво согледано низ алатките на Intrapreneurship потребни се (Longenecker, G.J., et.al., 2000, p.13):

- нови производи преку нова инвентивна техника ;
- нови методи на производство;
- нови пазари;
- нови начини на организирање;
- Сигурност во себе, самодоверба и независност;
- Способноста за поставување на јасни и мерливи цели;
- Способност да се бараат информации и ресурси за постигнување на целите;
- Лидерски способности;
- Да се прифати дека грешките и ризикот се дел од успехот;
- Способност да се работи и по 50 часови неделно - да не е типичен вработен;
- Да поседува неограничена мотивација во себе;

- Да биде подготвен да се соочи и да ги надмине своите лични стравови и ограничувања;
- Натпреварувачки дух;
- Градење на ефективни врски и соработка со тимовите;
- Секогаш да поседува идеја или подобар начин за остварување на целите;
- Искуство или знаење за некоја специјалност;
- Желба да направи сè за да успее;
- Да има развиено силно чувство за насока;
- Да поседува неограничен потенцијал – секогаш способен да се надградува и да учи. Претприемачкото општество засновано на иновации низ Intrapreneurship се потпира на концептот на креативност, иновативност и преземање ризик, кој води кон имплементација на нови и храбри идеи. Имплементацијата на овие идеи ќе отвори патишта за нови индустрии, ќе ја зголеми технолошката продуктивност, и со тоа ќе генерира одржлив и долгорочен економски раст.

Претпријатијата низ иновативните процеси на претприемништвото добиваат многу награди кои се преставени на сликата 3.4.

Слика 3.4 Награди за претпријатијата



Извор: Longenecker, G.J., Moore, W.C., Petty, W.J., (2000), *Small Business Management*, An Entrepreneurial emphasis, South-Western College Publishing, Cincinnati, p.6.

Сите претпријатија, а најмногу малите и средните сакаат наградите за своето претпријатије да ги отсликуваат преку профитот како слобода на ограничување на

стандардизирана плата за стандардна работа, независност преку слобода од надзор и правила на бирократска организација и задоволителен начин на живот како слобода од рутина и здодевност. За успешна иновација потребно е да имаме информации и следење на состојбите за она што се случува во окружувањето. Тие во голем дел можат да помогнат во избор на вистинската иновација во бизнисот. Претприемачите треба да ги бараат сите комплетни извори на иновации и веднаш да започнат со акт на иновација и нејзина имплементација во средините на делување на малите и средни претпријатија.

### **3.7 Иновативна култура**

Зборот култура доаѓа од латинскиот збор *cultus*, што означува нега, негување на нешто. Културата го обезбедува опстанокот на цивилизацијата. Таа настанала кога настанал и човекот. Иновативната култура претставува сложена појава и процес и опфаќа повеќе димензии. Таа е релативно траен и специфичен систем на основни облици на однесување, вредности, уверување, норми и обичаи кои го одредуваат организациското однесување и ги насочуваат сите активности на поединците и групите во бизнисот. Културата го изразува специфичниот начин на однесување и стилот на живеење на претпријатието и на групите во него.

Културата ја сочинуваат два елементи: традиционалните норми, верувања, вредности и однесувања од една страна, и поединецот и неговото сфаќање за иновативните потфати и културните традиции за иновацијата, кои се составен темел на глобалната иновативна култура на претпријатијата, од друга страна. Според тоа културата претставува збир од материјални и духовни вредности кои се под влијание на традиционалните рамки и на современите промени кои го формираат прифатливото однесување на членовите на едно општество и нивниот приод кон иновациите. Начинот, традицијата, сфаќањето и однесувањето на поединецот не претставува културна вредност, ако не е дел од обичаите и однесувањата на групата - општествените норми на однесување ги претставуваат правилата на однесување во една култура. Кога се посочуваат карактеристиките на културата, се сретнуваат разлики помеѓу карактеристиките и некои од нив во практиката се прифаќаат спрема амбиенталните услови на земјите (Trott, P., 2005, p. 198):

1) **Промена на вредностите** - општествените вредности константно се менуваат. Постојат два феномени кои ја објаснуваат постојаноста и промената на вредностите: животниот циклус (вредностите кои денес ги имаат младите со текот на нивното стареење ќе станат слични на оние кои ги има постариот општествен сегмент, а вредностите на иднината ќе бидат слични со вредностите кои ги имаат денешните млади луѓе) и феноменот на **смената на генерации** (постепено ќе дојде до смена на актуелните вредности со вредностите на младите луѓе).

2) **Промена на односот работа - забава** - се јавува сè поголема желба за слободно време.

3) **Намаленото влијание на семејството** – семејството како клучен медиум во генерацискиот пренос на темелните општествени вредности почнува да го губи своето традиционално значење. На пример, поради вработеноста на двата родители, децата ги одгледуваат образовните институции, а освен тоа една од карактеристиките на современото општество е високиот процент на разведени лица.

4) **Изменетото влијание на религијата** - намалувањето на влијанието на верските институции доведува до промена на општествените вредности.

5) **Промена на образовните институции** - позитивни промени: постојат два тренда - сè повеќе млади ги посетуваат високообразовните институции (значи сè пообразована работна сила), изменета методологија, односно нов пристап кон образованието.

Основни когнитивни елементи на иновативната култура се: вредностите, верувањата и нормите на однесување.

**Вредностите** - по дефиниција претставуваат „постојани верувања дека одреден начин на однесување и остварување на целите претставуваат состојби кои претпријатието настојува да ги оствари. Вредностите се некој вид идеал кон чие остварување се насочува функционирањето на претпријатието и сите активности во него“. Како се формираат вредностите како елемент на организациската култура? Кога претпријатието има проблем, тоа бара решение. Ако тоа решение се покаже успешно и како такво се повтори во решавање на ист или сличен проблем во повеќе случаи, тогаш тоа решение добива вредност на нешто што треба да се применува секогаш кога ќе настане таков проблем или ситуација. Кога некое решение ќе се потврди како

правилно и ефикасно и како такво ќе се потврди како определена вредност, постепено влегува во потсвеста на членовите на претпријатието и се трансформира во верување.

**Верувањето** претставува елемент на иновативна култура кој покажува како претпријатието функционира и кои причинско-последични врски и односи постојат помеѓу појавите и процесите во претпријатието. Други когнитивни елементи на организациската култура се и **нормите на однесување**. Првите истражувања за нормите и нивното формирање ги направил таткото на неокласичната школа за организацијата, Elton Mayo. Тој, откривајќи го неформалното групирање на членовите на претпријатието, истакнува дека неформалните групи утврдуваат норми на однесување кои треба да ги почитуваат сите членови на претпријатието. Истата практика продолжува и денес. На пример, утврдените норми на однесување одредуваат како ќе се комуницира во претпријатието, по име и презиме, или по слободен избор, дали ќе може слободно и во секое време да се оди кај директорот, или тоа треба да се прави со претходно најавување и сл.

**Симболите** претставуваат видлив дел на иновативната култура. Преку нив може да се разберат заедничките вредности, верувања и претпоставки на членовите на претпријатието. Симболите ги опфаќаат сите предмети, постапки или појави во претпријатието што имаат одредено значење за нејзините членови. Симболите на иновативната култура може да се поделат **во три групи: семантични симболи, бихевиористички симболи и материјални симболи**.

Во **семантички симболи** спаѓаат: јазикот и жаргонот на претпријатието, приказните, митовите и легендите кои се раскажуваат како и метафорите кои се користат.

**Приказните** се важен симбол на организациската култура. Тие носат одредена порака. Таа порака претставува некоја вредност, верување или начин на однесување кое претпријатијата настојуваат да го зацврстат и да го применуваат.

**Митовите**, претставуваат измислени приказни или непотврдени верувања. Најчесто, многу тешко може да се разликуваат од вистинските приказни. Обично митовите не можат да се проверат. Но, тоа не е важно, бидејќи во нив се верува како во некоја догма, без сомневање за проверка.

Како битни елементи за разбирање на иновативната култура може да се набројат (Katz, J.A., et.al., 2012, p.121):

1. **Содржината.** Иновативната култура ја сочинуваат забележливи знаци или индикатори или незабележливи сили присутни во претпријатието и кај претприемачот. Во забележливите знаци можат да се вклучат физичките карактеристики на претпријатието и на претприемачот како: архитектура, цртежи, начин на облекување, јазик, приказни, митови, ритуали, церемонии, формални правила, надворешен изглед на претпријатието или претприемачот и сл. Но, овие физички знаци не ја претставуваат самата култура, тие се само индикатори на незабележливите елементи на претприемничката култура, на верувањата, вредностите, претпоставките, заедничките перцепции и норми на однесување кои ги поседуваат членовите во претпријатието и претприемачот, многу битни за водењето на бизнисот.

2. **Ефекти.** Иновативната култура доведува до тоа најголем број членови на ист начин да ги сфаќаат, да ги интерпретираат и да ги разбираат појавите, проблемите и процесите во претпријатието и во средината. На тој начин претприемачката култура креира систем на правила и норми кој ги насочува секојдневните активности и однесувањето на членовите во претпријатието.

3. **Начин на создавање.** Иновативната култура се создава преку процес на социјални интеракции на членовите на претпријатието. Заедничките значења на предметите, појавите и процесите на заедничките вредности, верувања и норми на однесувања како посебни карактеристики на културата, можат да се создаваат единствено со помош на меѓусебни интеракции и комуникации на членовите на претпријатието. Тоа значи дека иновативната култура се создава со акумулирање на заедничко искуство кое членовите на претпријатието го стекнуваат, решавајќи ги проблемите во текот на функционирање на претпријатието во развој на бизнисот.

Одделни автори одредувањето на поимот иновативна култура, како и нејзиното дефинирање го доведуваат во врска со т.н. (image) рејтинг на претпријатието и со посакуваната слика на претпријатието во бизнис секторот. Рејтингот дава одговор на прашањето: како гледаат и оценуваат опкружувањето, купувачите, конкурентите, деловните партнери. За разлика од тоа, посакуваната слика дава одговор на прашањето: Кои сме ние? Какви сакаме да бидеме? Какви резултати сакаме да оствариме? Како мислиме да управуваме и да раководиме со претпријатието? За сметка на тоа, некои претпријатија со долгогодишна традиција имаат препознатлива култура, која го создава и рејтингот на претпријатието во бизнис опкружувањето.



Во литературата постојат различни пристапи и критериуми за формирање на одделни типови на иновативна култура, а најраспространета е поделбата на 4 основни типа на култура (Handy, G.H., 1991, p.187):

- култура на моќ,
- култура на улоги,
- култура на задачи и
- култура на поединци.

Основна карактеристика на **културата на моќ** е нејзината ориентираност на лидерот во бизнисот со кој се занимава. Лидерот е личност во бизнисот на претпријатието кој има централна улога. Тој ги донесува сите одлуки во врска со неговиот бизнис, ги контролира ресурсите и се грижи за остварување на целите на бизнисот. Но, тоа не значи дека таквата култура е бирократска. Во неа има малку пропишани правила и процедури, бидејќи функционирањето на бизнисот го пропишува лидерот. Најважна предност на ваквата култура е што бизнисот е способен брзо да реагира на промените во околината, односно сè зависи од способноста на лидерот брзо да реагира во водењето на бизнисот. Затоа бизнисите со таква култура се сметаат за најфлексибилни. Современите големи и успешни претпријатија осигуруваат функционирање на овој тип на култура преку висока децентрализација и создавање на бизнис структура од мрежа на мали автономни и флексибилни единици.

**Културата на улоги** се базира на логиката на рационалноста но, и на пропишани правила и процедури. Улогата на лидерот во културата на моќ овде ја вршат формалните правила и стандарди. Тоа е култура каде улогите или описот на работите, правилата и процедурите се поважни од луѓето. Од вработените се бара точно да ги извршуваат поставените задачи, сè друго се смета за дисфункционално, несакано однесување.

**Културата на задачи** се базира на претпоставката дека бизнисот постои и функционира единствено заради остварување на поставените задачи на вработените во него. Луѓето се ценат и се вреднуваат не според хиерархијата, позицијата што ја заземаат, туку според нивната способност да придонесуваат за извршување на задачите. Таа е исклучително адаптивна, динамична култура, во која се формираат проектни тимови за остварување на одделни задачи, со можност за брзо реструктуирање и способност за извршување на нови задачи. Најадекватна форма на оваа култура е т.н.

матрична бизнис организација, а нејзини предности се: ориентацијата кон успех и резултат, иницијативноста, креативноста и флексибилноста.

**Културата на поединци** е невообичаен и редок тип на претприемничка култура која може да се постави и да се однесува на делови на бизнисот кој се води, но многу ретко, скоро никогаш не се јавува како доминантна карактеристика на целиот бизнис. Во оваа култура централна улога имаат поединците, додека целите на бизнисот се запоставени. Моќта во културата на поединци е широко дистрибуирана, така што од сите типови на култура таа е најдемократска. Таа многу ги цени индивидуалните слобода и независноста на поединците. Најчесто овој тип на култура може да се сретне на факултетите и во научно-истражувачките претпријатија.

### **3.8 Организирање на иновациите**

Енергијата и страста што водат низ процесот е претприемништвото претставуваат согледување и искористување на можностите. Ова е дел од почетоците на нови претпријатија каде што постои потреба од индивидуални/мали групи кои ќе ја насочат својата креативна енергија и ќе ја поттикнат на создавање новитети. Но, истото е потребно и во оформено претпријатие каде што обновата доаѓа преку стимулирање и оспособување на истиот поттик и креативноста со добро организирање да се добие постојан тек на подобрена иновација и повремен инспиративен скок кој повторно го осмислува целиот бизнис. Таквиот поттик, енергијата и ентузијазмот сè повеќе се жнеат од едноставниот економски развој во новите, како и во оформените претпријатија, каде што се присутни предизвиците за одржливост. Во социјалното претприемништво буквално се работи за менување на светот, но се употребува истиот основен постулат. Нормално дека содржината на иновацијата и претприемништво многу варира. Конкретните шаблони за закани и можности од кои произлегуваат идеите и од каде што истите се селектирани, не се случај на „една големина за сите“, туку се работи за неверојатно богато и разновидно окружување, вклучувајќи ги секторите за производство и услуги, како и малите и големи играчи од претпријатијата. Се случува на глобалната сцена која става сè поголем акцент на мрежите и на проширените и честопати виртуелни врски.

Иновацијата се одвива како движечка насочувачка сила на зголемена грижа за одржливост во смисла на енергија, ресурси и задоволување на основните човечки потреби на побалансиран и подобро распореден начин – и ова донесува многу различни и честопати спротивни играчи во играта. Постои долготрајна тензија помеѓу иновацијата насочена кон одржување на она што веќе се има (правење на истите работи, но подобро) и иновација насочена кон создавање нешто сосема различно – променлива и добро организирана иновација.

Успехот најмногу е одраз на тоа што функционираше кога се доживеал успех – и особено се важни и причините зошто се доживеал неуспех. Учењето како да се управува и како да се организираат иновациите е од особено значење и не се случува автоматски. Потребни се време, простор и храброст за да се препознаат грешките, структура за да се фокусира на заклучоците од тие грешки итн. Недостигот на таквата способност може да објасни многу неуспеси, дури и кај големите и добро признаени претпријатија. На пример:

- неуспех во препознавање на организирање и капитализирање на нови идеи кои се во конфликт со воспоставеното знаење – проблемот „не е измислен овде“;
- проблемот на преголема блискост со постојаните клиенти и предобро задоволување на нивните потреби – и неспособноста порано да се движи кон нови технологии;
- проблемот на усвојување на нова технологија – следење на технолошките трендови – без основна стратемиска разумност.

Развиен е едноставен модел за учење, кој се употребува за да објасни како учат возрасните, но исто така може да се адаптира да одговара и за претприемачи и за претпријатија. Моделот сугерира дека кај учењето не се работи за едноставно здобивање со ново знаење, туку тоа е циклус со повеќе фази. Без разлика во која фаза ќе се влезе, учењето се случува само кога ќе заврши целиот циклус ( [www.pretpriemas.com.mk](http://www.pretpriemas.com.mk)).

### **3.9 Приоди кон креативно решавање на проблемите**

Инкубацијата како решавање за креативноста е краток прекин во решавањето на некој проблем што може да предизвика негово разрешување, што значи дека мал прекин или одмор може да помогнат за креативно разрешување на некој проблем. Инкубацијата

помага при креативното решавање на проблемот со тоа што овозможува „заборавање“ на погрешните решенија. Отсуството на инкубација за креативност може да ја наведе личноста што го решава проблемот да стане опседната со несоодветни стратегии за решавање на проблемот. Ова ги оспорува поранешните хипотези за тоа дека креативното решавање на проблемот мистериозно се појавува во несвесниот ум, додека свесниот е преокупиран со други задачи.

Според теоријата за подобрување, зголемувањето на креативноста се должи на самоорганизирање, самоподобрување на погледот кон светот, а со тоа личноста преку креативниот процес го подобрува целокупниот поглед кон светот. Теоријата за подобрување подеднакво посветува внимание на надворешниот видлив креативен резултат и на внатрешното когнитивно реорганизирање предизвикано од креативниот процес. Секако, еден фактор што ја разликува од другите теории за креативноста е фокусирањето не само кон нејзиното реорганизирање што се однесува на замислата на задачата, туку се однесува и на погледот на светот како целина. Кога сме соочени со некоја сложена креативна задача, постои интеракција меѓу идејата на задачата и погледот на светот. Идејата на задачата се менува преку интеракција со погледот на светот, а погледот на светот се менува преку интеракција со задачата. Оваа интеракција се повторува сè додека не се заврши задачата, до онаа точка во која не само што задачата се замислува поинаку, туку и во која погледот на светот суптилно или драстично се преобразува. Оттаму произлегува друга карактеристика на теоријата за подобрување, а тоа е што креативниот процес ја одразува природната наклонетост на погледот на светот во обид да го реши несогласувањето и да бара доследност меѓу своите внатрешни делови, без разлика на тоа дали се тоа идеи, ставови или некое знаење. Тоа се подобрува исто како тело по повреда. И покрај тоа, друга главна карактеристика на теоријата за подобрување е претставата за состојба на способност. Теоријата за подобрување претпоставува дека креативната мисла не продолжува со пребарување низ „променети“ и дефинирани случајни можности, туку со опишување на постоечката поврзаност поради преклоп на распределената група на нервни клетки кои учествуваат во кодирањето на искуствата во меморијата. На средина од креативниот процес можеби некој направил поврзаност меѓу дадената задача и минатите искуства, но сè уште не е разјаснето кои аспекти од овие минати искуства се однесуваат на дадената задача. Како резултат на тоа можно е креативната идеја да биде „недопечена“. Токму тогаш може да се каже дека таа

е можна, бидејќи како тоа ќе се оствари зависи од различните создадени внатрешни и надворешни содржини во кои делува. Теоријата за подобрување може да објасни многу појави кои другите теории на креативноста не можат лесно да ги објаснат. На пример, вообичаено се мислело дека креативноста се поттикнува во амбиент поволен за себе-реализирање. Сепак, истражувањето покажува дека креативноста всушност е поврзана со тешкотиите во детството, кои би поттикнале подобрување. Исто така, теоријата за подобрување прави неколку претпоставки кои се разликуваат од она што ќе го предвидат другите теории. На пример, се добило емпириско потврдување со користење на експерименти за аналогно решавање на проблеми по предлогот дека на средината од креативниот процес умот е најспособен. Други експерименти покажуваат дека различни дела од ист автор покажуваат препознатлив стил и дека оваа иста препознатлива карактеристика се појавува дури и во различни креативни изрази. Ова не го предвидуваат теориите на креативноста кои ги потенцираат можните процеси и насобраното знаење, туку теоријата за подобрување, според која личниот стил се одразува преку уникатно составениот поглед на светот на творецот. Некреативноста ги зголемува проблемите, ги намалува креативните идеи, не им дава на претприемачите слободно да размислуваат и ги ограничува во остварувањето, пласирањето на плејадата на идеи.

Постојат повеќе дефинирани и научно презентирани процеси за решавање на проблеми и донесување на одлуки. Тие процеси треба да се избегнат и едноставно да се презентираат како еден повеќефазен процес кој ќе обезбеди можеби класично, но сепак креативно решавање на секој проблем во бизнисот. Кога ќе се открие дека се појавил проблем, едноставно треба да се забележи дека тој постои. Многу е важно тоа што проблемот е откриен, а откриен проблем значи и дека половина е веќе решен. Потребно е да се земе бележникот и да се започне со опишување на проблемот. Треба да се напишат и последиците од тој проблем, но треба да се знаат и причините за неговото појавување. Најдобро е да се обиде со описот и секоја последица или причина за појава на проблемот да бидат на една страна во бележникот или пак во посебна белешка.

Потоа треба да се остави проблемот и да се оди на следните активности од таканаречената „да направам“ листа. Понекогаш едноставно мозокот треба да се тргне од една работа, за подоцна, кога ќе се навратиме на него, да бидеме многу покреативни. Кога ќе се заврши сè што е планирано за денес, треба повторно да се навратиме на

проблемот и да се обидеме да додадеме уште некои забелешки во однос на проблемот (повторно сите на посебен лист хартија). Потребно е да се отпечатат белешките од претходните чекори на посебен лист хартија или да се скинат страниците од бележникот и да се залепат на една табла или едноставно на сид. Целта на овој чекор е да се избегне линеарното размислување за проблемот. Доколку сето она што досега е напишано остане на лист хартија едно под друго, ќе се размислува линеарно, а проблемите и особено решенијата не се толку линеарни. Треба да се потроши половина час гледајќи во залепените белешки. Да, едноставно гледање во нив и не преземање ништо сè додека не налета некоја идеја која веднаш може да се забележи во нотесот. И повторно секоја идеја на посебна страна за да се закачат на таблата. Потребно е повторно оддалечување од проблемот и вршење на други работи и потоа со одморен мозок повторно да се навратиме на таблата и на белешките за проблемот. Проблемот мора да се преиспита и со „свеж мозок“ да се навратиме на неговото решавање, да продолжиме со сите идеи и нивно забележување. Акцент се става на продолжувањето сè додека не се дојде до креативно решение со кое би биле во целост задоволни. Ништо не значи запирањето на процесите во бизнисот (доколку не е застој во производствената линија). Сепак, решавање на повеќето проблеми кои бараат креативни решенија не мора да се случи веднаш.

## **ГЛАВА IV – ГЛОБАЛНИ АСПЕКТИ НА ИНОВАЦИИТЕ И РАЗВОЈ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

### **4.1 Глобални аспекти на истражувањето и развојот**

Придонесот на малите и средни претпријатија е значително голем во економскиот развој, без оглед на фактот дали се работи за развиена земја или за земја во развој. Имено, малите и средни претпријатија во развиените земји не се засноваат само на достапноста на кредитите или на технолошките иновации, туку во овие земји имплементирани се сите можни стратегии за развој на малите и средни претпријатија.

Развојот на науката и технологијата особено е значаен за развојот на претприемништвото, а со тоа и за малите и средни претпријатија. Честопати се поставува прашањето: како би настанале иновациите, без коишто не може да се замисли претприемништвото, особено без развој на науката и технологијата? Успехот на малите и средни претпријатија зависи од способноста за воведување на иновации или прифаќање на веќе достапните технологии. Развојот на технологијата тесно е поврзан со развојот на науката, односно науката е извор на технологијата. Исто така, често поставувано прашање е: како да се обезбеди квалитетна наука? Пазарниот економски систем има големо влијание врз ефективниот научно-истражувачки потенцијал којшто ги инволвира научно-истражувачката инфраструктура и научниците. Директната поддршка на научниот систем за претприемништвото се одвива низ образовниот процес, последипломските и специјалистичките студии, отворањето на научно-истражувачки центри, основањето на инкубатори, технолошки паркови и сл. Располагањето со технологија не само што создава услови за развој на претприемништвото, туку и придонесува за развојот на земјата, а со тоа, пак, се создаваат услови за развој и прифаќање на нови технологии. Имено, според истражувањата, развиените земји имаат услови за развој на технологија, којашто ја трансферираат во земјите во развој. Воопшто не е лесно ниту прифаќањето на новата технологија и затоа треба да бидат исполнети определени услови, на пример, да постои техничка култура. Развојот на нови технологии е строго чувана тајна за којашто е потребно мултидисциплинарно знаење и политехнички вештини и услови со коишто располагаат развиените средини. Државата, со својата економска политика може да го поддржува развојот на технологијата или на иновациите, но одлуките за иновации, пренос или развој на технологиите зависат од

претприемачкиот дух на менаџментот на деловниот ентитет и неговите способности да создаде услови за успех на претприемачкиот потфат.

Глобализацијата на светската економија наметнува нови облици на современо работење, примена на нови знаења, нови технологии за обезбедување конкурентски производи на глобалниот пазар, па затоа како клучни карактеристики коишто треба да ги поседуваат малите и средни претпријатија се: флексибилност; независност; непосредност во деловните односи; големи можности за креирање нови работни места; креативноста кај поединците и реализирање на нивните идеи; адаптација на потребите на пазарот и сл. (Шуклев, Б., 2006, p.65)

Во услови на глобализација на светската економија, секторот на малите и средни бизниси нужно се интернационализира, а за тоа е потребно соодветно да се подготви. Единствено конкурентно способните претпријатија, што вклучуваат и примена на најсовремени знаења и нови технологии, можат да станат дел од светскиот пазар на стоки и услуги преку деловна соработка, партнерство и директни договори. Во рамките на тој контекст менаџерите треба да создадат услови за прифаќање на новините кои ги нуди техничко - технолошкиот развој, а од нивната брзина во одлучувањето, од прифаќањето на новите знаења и искуства во користењето на најновите техники и технологии, зависи нивото на нивното ефикасно работење.

Со оглед на тоа што во стручната литература и во практиката постојат повеќе мислења за карактеристиките на малите и средни претпријатија, малите и средни претпријатија во суштина се клучни двигатели на развојот на националната економија, креатори на нови работни места и извор на претприемачки вештини и иновации. Денес светот е сведок на силата на иновацијата и нејзините конституенти во развивање на бизнисот и економската состојба. Економската теорија и емпириските студии покажаа дека иновациите се меѓу клучните двигатели на економскиот раст.

Современите услови на работење што се карактеризираат со динамични и структурни промени, развој на модерни технологии, интернационализација на бизнисите, растечка глобална конкуренција, фрагментираност на пазарот и раст на несигурноста, ја наметнаа потребата од развој на динамичен сектор, како што се малите и средни претпријатија. Всушност, самите процеси на глобализација иницираат амбиент што радикално се менува и притоа светот станува еден голем пазар каде што националните, регионалните и локалните пазари губат од традиционалното значење.



Експертите се согласни во тоа дека малите и средни претпријатија се клучни играчи во иновациските процеси, зашто многу полесно се поврзуваат во регионалните мрежи, споредено со начинот на којшто тоа го прават големите претпријатија, а креативноста, којашто е нивна клучна карактеристика, ја претставува енергијата на претприемачкиот дух и на економскиот развој.

## **4.2 Стратегиските иновации во малите претпријатија во земјите на ОЕЦД**

Во претпријатијата, иновацијата е резултат на целокупниот процес на развивање на идеја во производ или нов начин на работа кој додава вредност во работата. Според ОЕЦД, теориското подрачје за иновациите забрзано се развива. Имено, кон крајот на 70-тите се појавил посебен интерес на ОЕЦД за иновациите и за можноста за директно мерење на нивниот ефект. Во суштина, ОЕЦД како основни причини за научно истражување во областа на иновациите ги наведува:

- генерално успорување и нестабилност на економскиот раст од средината на 70-тите во повеќето земји членки на ОЕЦД;
- значајни промени во распоредот на светската трговија во доменот на производство.

Последните децении од 20-от век доведоа до промена на производната филозофија во најразвиените земји на светот, при што ерата на гигантски корпорации се замени со ера на мали претпријатија, коишто го промовираат креативниот дух и индивидуализмот, наспроти стандардизацијата и глобализацијата, коишто ги промовираат големите и мултинационални корпорации.

Имено, како резултат на современите услови на работење, бројот на иновациски претпријатија е во постојан пораст. Имено, во студијата на ОЕЦД од 2010 година за малите и средни претпријатија и претпримништвото е извршена анализа на иновациските перформанси на малите и средни претпријатија во одделни земји, а конкретно станува збор за иновации поврзани со производите, процесите, маркетинг-иновациите, организациските иновации, соработката на претпријатијата при иновациските активности и факторите што го лимитираат развојот на иновациите (недостатокот на квалификуван кадар, недостатокот на средства во претпријатието и сл.)

Како резултат на извршената компаративна анализа може да се заклучи дека малите и средни претпријатија во однос на иновациските активности заостануваат зад големите претпријатија, но треба да се има предвид фактот дека тие доживуваат импозантен развој во последниве неколку години, а сепак имаат направено голем чекор напред во однос на иновациските активности и се очекува за краток временски период да ги надминат големите претпријатија.

Табела 4.1 Иновациски перформанси на малите, средните и големите претпријатија

		Иновативни перформанси на МСП и големите претпријатија, 2004-06						Фактори кои ги попречуваат иновациите, 2004-06			
		Иновација на производи	Иновација на процеси	Не технолошки иновации	Претпријатија кои соработуваат во иновациски активности	Претпријатија со нови пазарно-производни иновации	Удел во обртот врз основа на нови пазарно-производни иновации	Недостаток на квалификуван кадар	Недостаток на средства во самото претпријатие или групација	Недостаток на средства од надворешни извори кај претпријатието	Пазари кои се доминирани од веќе воспоставени претпријатија
АВСТРИЈА	Мали	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Средни	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Големи	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ФРАНЦИЈА	Мали	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Средни	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Големи	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ГЕРМАНИЈА	Мали	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Средни	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Големи	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ДАНСКА	Мали	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Средни	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Големи	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
БЕЛГИЈА	Мали	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Средни	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Големи	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Извор: Studies on SMEs and Entrepreneurship and Innovation, (2010), OECD Innovation Strategy, OECD, Paris, pp.49-79.

Улогата на малите и средни претпријатија во економиите на OECD продолжува да биде суштинска за зајакнување на економските резултати, особено во поглед на неодамнешното забавување на економскиот раст, ненадејниот пад во технолошкиот сектор и шокот за деловната клима (Dickinson, D., et.al., 2003, p.25). Во табела 4.1 е даден преглед на иновациските перформанси на малите, средните и големите претпријатија во Австрија, Франција, Германија, Данска и Белгија.

Може да се констатира дека во сите земји кои се опфатени со оваа анализа, како пресуден фактор кој ги попречува иновациите во малите претпријатија е недостатокот на средства од надворешни извори кај малите претпријатија. Додека пак кај средните

претпријатија, фактор кој ги попречува иновациите е недостатокот на квалификуван кадар, потоа недостатокот на средства во самото претпријатие или групација, но и недостатокот на средства од надворешни извори кај средните претпријатија. Што се однесува до големите претпријатија, фактор кој ги попречува иновациите е недостатокот на квалификуван кадар, потоа пазари кои се доминантни од веќе воспоставени претпријатија, но и недостаток на средства од надворешни извори кај претпријатието.

### 4.3 Структура на претпријатијата во вкупниот број на иновации и иновативни единици во Велика Британија

Во Велика Британија во просек 90% од малите и средни претпријатија во сите три сектори започнаа како нови вложувања, а останатите се или наследени или стекнати. Структурата на претпријатијата во оваа земја во поглед на малите и средните претпријатија се карактеризира со тоа што најголем дел од нив се мали и микро претпријатија, а помалку застапени се средните претпријатија.

Табела 4.2 Приказ на иновативните и неинновативните претпријатија

Иновативни единици	Индустрија за производство на автомобили	Електроника	Машинство
Иновативни	69 (95,8)	61 (91,0)	57 (76,0)
Неинновативни	3 (4,2)	6 (9,0)	18 (24,0)
Вкупно	72 (100,0)	67 (100,0)	75 (100,0)

Извор: Subrahmanya, M.H., et.al., (2010), "Importance of Technological Innovation for SME Growth", Working Paper No.03, p.16.

Околу 80% од нив се однесуваат на автомобилската индустрија, како и на малите и средни претпријатија од дејноста на електрониката и 70% се мали и средни претпријатија од машинската индустрија. Речиси 50% од претприемачите на малите и на средните претпријатија се од областа на автомобилската индустрија, околу 43% од електрониката, и околу 60% во машинската дејност, во овие единици старосната граница се движи од 30 до 40 години. Истражувањата покажуваат дека техничкото образование на претприемачите во оваа дејност е во форма на дипломиран, што придонесува за

добивање на самовработување со спроведување на нивните иновативни идеи и / или искористување на можностите на пазарот (Subrahmanya, M.H., et.al., 2010, p.7).

Имајќи го предвид ова, би било соодветно да се знае колку од малите и средните претпријатија во трите дејности се иновативни, а колку не се. Поголемиот дел од малите и средните претпријатија се иновативни во сите три дејности, табела 4.2. Поголем дел од малите и средните претпријатија од автомобилската индустрија се поинновативни во однос на одделенијата од електронската и машинската индустрија.

Малите и средни претпријатија се општо познати по неформални иновации. Тоа значи дека тие ги извршуваат своите иновации во рамките на истите простории, ова се случува поради ограничените ресурси, па затоа се принудени да произведуваат без ексклузивни иновациони оддели. Имајќи го предвид ова, важно е да се знаат движечките сили на иновациите. Многу мали и средни претпријатија идентификуваат и внатрешни и надворешни фактори, како што се движечките сили на нивните иновации, табела 4.3.

Табела 4.3 Движечки фактори на иновациите

Иновации	Автомобилска индустрија	Електроника	Машинство
Интерни фактори	6	10	2
Екстерни фактори	18	13	25
Интерни и екстерни фактори	45	38	30
Вкупно	69	61	57

Извор: Subrahmanya, M.H., et.al., (2010), "Importance of Technological Innovation for SME Growth", Working Paper No.03, p.16.

Сепак, значителен број на мали и средни претпријатија во машинската дејност, исто така, ги идентификуваат надворешните фактори како единствени двигатели на нивните иновации. Додека внатрешните фактори не се застапени во голема мера, бидејќи јасно е дека внатрешните фактори како што се самомотивацијата, техничкото образование, работното искуство и иновативните идеи на претприемачите од една страна, и надворешните фактори, како што се барањата на потрошувачите, информациите дадени од страна на добавувачите за опрема и материјали, конкуренцијата, итн. се одговорни за поголемиот дел од малите и средни претпријатија

да иновираат. Но, треба да се има предвид дека и внатрешните и надворешните фактори се важни, доколку претприемачот одлучи иновацијата да се појави.

#### **4.4 Застапеност на претпријатијата во иновациите по дејности во Велика Британија**

Истражувањата спроведени од страна на Одделот за бизнис, иновации и вештини (БИС) на Велика Британија, покажуваат остар пад на учеството на претпријатијата вклучени во технолошките иновативни активности. Оваа состојба е загрижувачка бидејќи тоа може да има долгорочни негативни ефекти врз економијата. Помалку од една третина од претпријатијата (31%) се „иновативно активни“, што значи дека тие се ангажирани во активности за развој на нови или подобрени производи, процеси или бизнис модели, во споредба со 2009 година кога ова учество било 38%. Претпријатијата познати како „пошироки иноватори“, учествуваат со 39% кои ги вклучуваат „активните иновации“, како и оние кои инвестираат во пошироките активности поврзани со иновациите, како што се истражување и развој или стекнување на надворешни знаења или опрема, во споредба со 2009 кога тие изнесуваа 61% (<http://www.biginnovationcentre.com>). Тренд на пад во иновациите во 2011 година е забележано во:

- Производните иновации каде скоро половина од производните иновации се нови за пазарите, само една четвртина од процесот на иновации се нова индустрија.
- Големите претпријатија (250 или повеќе вработени) се со поголема веројатност да се вклучат во кој било тип на иновативните активности од помалите претпријатија. Иако просекот на учеството на големите иновативни претпријатија е загрижувачки низок - 56% не се вклучуваат во кој било тип на иновации, за разлика од 40% во 2009 година.
- Речиси половина од иновативните претпријатија соработуваат со надворешни организации за иновацииска дејност, што ги опфаќа сите актери вклучени во иновацииските екосистеми: потрошувачи, добавувачи, приватни истражувачки и консултантски претпријатија, конкуренти, универзитети и јавни институции. Меѓутоа, повеќе информации се добиени од извори во рамки на бизнисите или од нивната база на потрошувачи, наместо од институционални организации.
- Некои дејности се повеќе иновативни од другите. На врвот се наоѓаат услужните добавувачи и производителите на електрична и оптичка опрема, додека

градежништвото, рударството, транспортот, угостителството и трговијата се најмалку иновативни дејности. Во рамките на услугите, повеќето иновативни сегменти се финансиското посредување и трговијата на големо.

#### **4.5 Улогата на иновациите врз развојот на малите бизниси во САД**

Развиените земји се карактеризираат со многу силна економија, како во производствениот, така и во услужниот сектор. Имено, развиените земји создале силни пазарни позиции, благодарение на ефикасното и ефективното искористување на своите компаративни предности. Секоја економија ја карактеризираат одредени особености, но економската структура во поглед на големината на претпријатијата претставува глобален феномен, кој се развивал со текот на времето во согласност со системите на вредности кои функционирале, па така малите и средните претпријатија го нашле своето место и значење во пронаоѓањето на оптимална економска структура.

Во САД, малите и средни претпријатија, често се нарекуваат основни претпријатија, бидејќи тие се јадрото на индустриската база на земјата. Гледано статистички на сценариото на малите и средни претпријатија во САД (Pandya, M.V., 2009, p.427), во првиот извештај на Комисијата за малите и средни претпријатија од 2010 година, констатирано е дека повеќе од 99% од американските бизниси се мали и средни претпријатија. Важно е да се напомене дека од сите вкупно мали и средни бизниси, услужните претпријатија придонесуваат за 88%, а во текот на 2005 – 2009 година, голем бил бројот на извозниците на произведени стоки од американските мали и средни бизниси и нивниот број се зголемувал побрзо во споредба со домашниот пазар.

Иновацијата е конкурентна стратегија достапна за мали и средни претпријатија. Според Neweell Gough Philip и Olson (Mazzarol, T., and Reboud, S., 2011, pp.221-238) постојат три фактори кои влијаат врз успехот на иновативната стратегија на малите и средните претпријатија во САД.

*Првиот фактор* вклучува проценка на најсоодветни видови на иновации. Иновациите се разликуваат меѓусебе и можат да се категоризираат врз основа на следните варијабли: обем што се мери со продажба; стапка на маргина што се мери со профит; и должина што се мери со времетраењето или со трајноста.

*Вториот фактор* е дали малите и средни претпријатија соодветно ќе ги проценат своите способности за комерцијализација на својот иновативен производ, односно услуга.

*Третиот фактор* пак ја опфаќа иновативната клима во државата или постоењето на регулатива, ресурси и услуги кои ги поддржуваат малите и средни претпријатија за користење на стратегиски иновации.

Без разлика на стабилниот развој на големите претпријатија, како што се General Motors, Chrysler, Ford Motors, Microsoft и други, САД со регистрирани повеќе од 15.000.000 мали и средни претпријатија, заземаат значаен дел од пазарот и го наоѓаат своето место, како во соработката со големите претпријатија, така и во самостојното функционирање и опслужување на пазарните сегменти.

Показателите со кои се утврдува развиеноста, а според тоа и значењето на малите и средни претпријатија за економијата и за економската структура е учеството на малите и средни претпријатија во бројот на претпријатија, во вработувањето, капиталот, приходите, добивката и сл. Статистичките податоци за малите и средни претпријатија во САД покажуваат дека:

- Генерирале од 60% до 80 % нето нови вработувања во последната деценија,
- Вработуваат околу 50% работна сила во приватниот сектор,
- Претставуваат 97% од сите извозници на стоки,
- Претставуваат 99,7% од сите претпријатија.

#### **4.5.1 Структура на претпријатијата во вкупниот број на иновации во САД**

Иновациите се од централно значење за континуираните американски можности и просперитети за подигнување на стандардите за живеење и лансирање на новите индустрии. Истражувањето и развојот во приватниот и на државниот сектор во САД придонесуваат за зголемување на производството на иновации, кои придонесоа за раст на продуктивноста и можност да се откријат нови технологии во иднина.

Од 2000 до 2010 година, во САД производството и инвестициите во новите стратегиски капацитети стагнарале, што резултирало со затворање на илјадници американски фабрики и губење на милиони работни места. Сето ова подигна сомневање за иднината на производството и придонесот на американските иновации. Кон крајот на

рецесијата, производството во САД бележи мал пораст, што ја охрабри конкуренцијата за зголемување на производството, работните места и инвестициите. Во САД производните претпријатија се повеќе иновативни, во просек нивните иновации се двапати поголеми од иновациите на другите американски претпријатија, односно тие опфаќаат над 30% од иновациите меѓу 2008 и 2010 година, за разлика од иновациите на другите американски претпријатија кои учествуваат со 13%. (Making in America: U.S. Manufacturing Entrepreneurship and Innovation, 2014, p.2).

#### 4.5.2 Учество на претпријатијата по иновативни единици во САД

Историскиот чекор на САД е да постави темели за иновациите во целокупната економија. За таа цел американската влада за претпријатијата има издвоено повеќе од 100 милијарди долари за поддршка на иновативните единици со инвестиции во енергетиката, истражувањето, образованието и обуката, напредната технологија на возилата, иновативните програми, имплементација на информациската технологија во здравството и здравствените истражувања, високо-брзинскиот железнички сообраќај, софистицираната мрежа, и информатичката технологија.

Слика 4.1 Издвоени средства на претпријатијата по иновативни единици во САД



Извор: A Strategy for American Innovation,(2009), “Driving Towards Sustainable Growth and Quality Jobs”, National economic council, Washington, p.9.



Ваквото учество на претпријатијата во иновативните единици вклучува поширока поддршка во спроведување на законите, извршување и финансирање на важни регулаторни и извршни иницијативи, како што се: патентни реформи, воведување стандарди за ефикасноста на горивото, неутралност на интернетот, дозволи за изградба на фарми со ветерници.

Од презентираниите податоци на сликата 4.1 може да се види дека американската влада најмногу инвестира во иновативните единици од областа на енергетиката и за ваквите иновации има издвоено над 30 милијарди долари, потоа следи инвестирањето за имплементација на информациската технологија во здравството и за ваквите активности се потрошени околу 19 милијарди американски долари. На трето место (за кои се издвоени 10 милијарди американски долари) се претпријатијата кои вложуваат во истражување на здравството. Според тоа може да се констатира дека американската влада најмногу инвестира во енергетиката, потоа во здравството, транспортот, интернетот, образованието и сл.

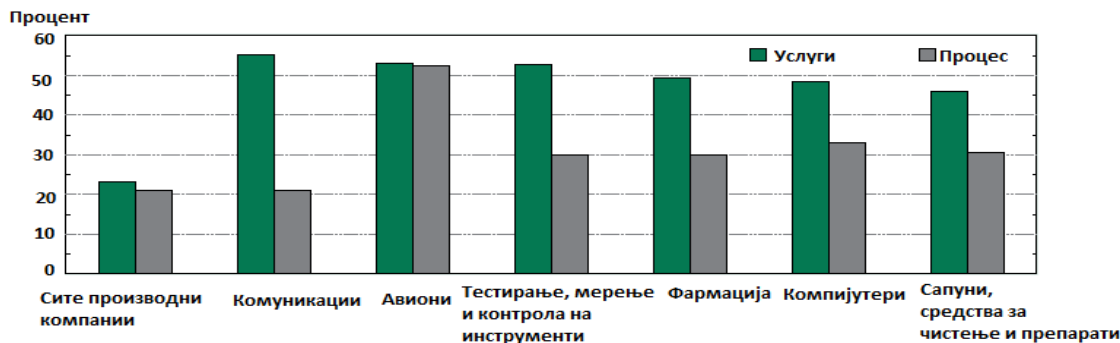
### **4.5.3 Застапеност на претпријатијата во иновациите по дејности во САД**

Во 2010 година во САД, најголем дел од претпријатијата кои работат во рамките на информациско-технолошките индустрии пријавиле поголем број на иновации во споредба со претпријатијата кои работат во другите индустрии. Како најиновативни може да се издвојат авиокомпаниите; претпријатијата кои произведуваат компјутери; претпријатијата за консалтинг; претпријатијата кои вршат испитување, мерење и контрола на инструменти; претпријатијата од областа на фармацијата, кај кои пријавената стапка на произведени иновации била најмалку двојно поголема во производниот сектор на САД, слика 4.2. Повеќето од овие индустрии пријавиле значително повисока стапка на иновации за стоки и услуги, што укажува дека високите стапки на иновации од страна на производните претпријатија одат „рака под рака“ со иновациите во услугите.

Во САД, непроизводниот сектор, односно софтверските претпријатија се водечки иноватори, 69% од претпријатијата известуваат за воведувањето на нов производ или услуга, всушност тоа е 9% од сите непроизводствени претпријатија. Иновациите се два до три пати повисоки во непроизводната дејност, тука се мисли на системите за

компјутерски дизајн; обработка на податоци и сродни услуги; како и услугите од областа на истражувањето и развојот.

Слика 4.2 Удел на производните претпријатијата на САД во иновациите



Извор: *Technology, and the Global Marketplace*, Science and Engineering Indicators, National Science Board, Industry, Arlington, 2014, p.39.

#### 4.5.4 Претпријатијата и истражувањето и развојот во САД

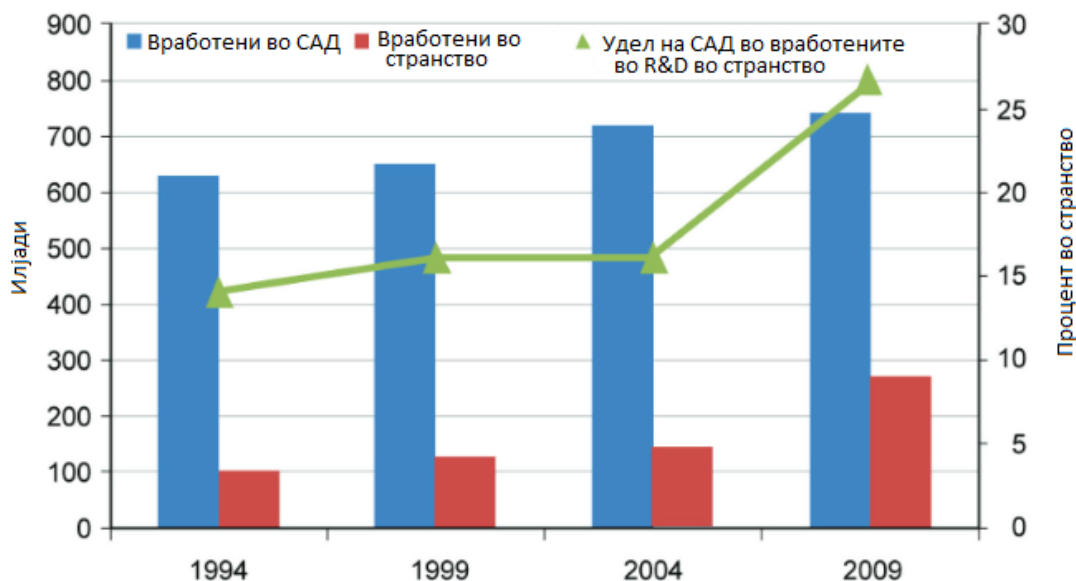
Економскиот раст во САД е поврзан со капацитетите за едукација, иноваторство и пронаоѓањето на можноста да се изградат квалитетни претпријатија. Долгорочните државни инвестиции во основните и во применетите истражувања и развој, играат важна улога во протокот на пазарните иновации преку сложените системи кои комбинираат таленти на научници и инженери, претприемачи, бизнис менаџери и производители. Ова доведе до мали претприемачки иницијативи за раст во високата индустриска технологија со истовремено вработување на милиони работници. Зголеменото вработување проследено од иновациите не е само резултат на технолошките претпријатија, туку напротив и од други индустрии, кои имаат корист од зголемена способност и продуктивност. Меѓусебното зајакнување и комплементарните инвестиции во истражувањето и развојот од приватниот и јавниот сектор, работат во концепт за поддршка и развој, производството и комерцијализација на новите производи и процеси.

Тој пад, е проследен со пад на вработените во секторите за истражување и развој во САД од страна на мултинационалните корпорации, слика 4.3, и претставуваат неповолни индикатори за учество во бизнис-секторот на САД за истражување и развој. Бизнис-инвестициите поттикнати од иновациите со висок раст, високи плати, висока технолошка индустрија, доведоа до промени во истражувањето и во развојот и имаат

длабоки импликации врз виталноста на американските национални „иновациски екосистеми“ (Pavese, E.K., 2011, p.121).

Инвестициите во истражувањето и во развојот не се единствениот фактор што влијае на стапката на капацитетот за иновациите. Јавните политики, вклучувајќи ја монетарната политика, даночната политика, стандардите, набавките, регулаторната политика, достапноста на квалификувана техничка работна сила и пристапот на пазарот, се исто така важни во создавањето на средина која ги поттикнува иновациите.

Слика 4.3 Вработени во секторот за истражување и развој во САД



Извор: *Innovation and the science and engineering workforce*, (2012), Research&Development, Washington, p.2.

#### 4.6 Иновациите и развојот на малите бизниси во Европската Унија

Иновативноста е процес на креирање или унапредување на производ или процес. Во суштина ова подразбира технолошки иновации, но исто така и иновации што се фокусирани на нови маркетинг-техники, усвојување на нови синџири за набавка или логистички канали и унапредени приоди за комуникации и медиуми. Иновациите може и мора да се случат во секој сегмент на општеството, не само во полето на технологиите, и покрај тоа што технологијата настојува да ги води иновациите и во другите полиња. Поголема посветеност на јакнењето на иновациите е содржана во документот *Стратегија на Европа 2020*. Имено, приоритетите во Стратегијата се:

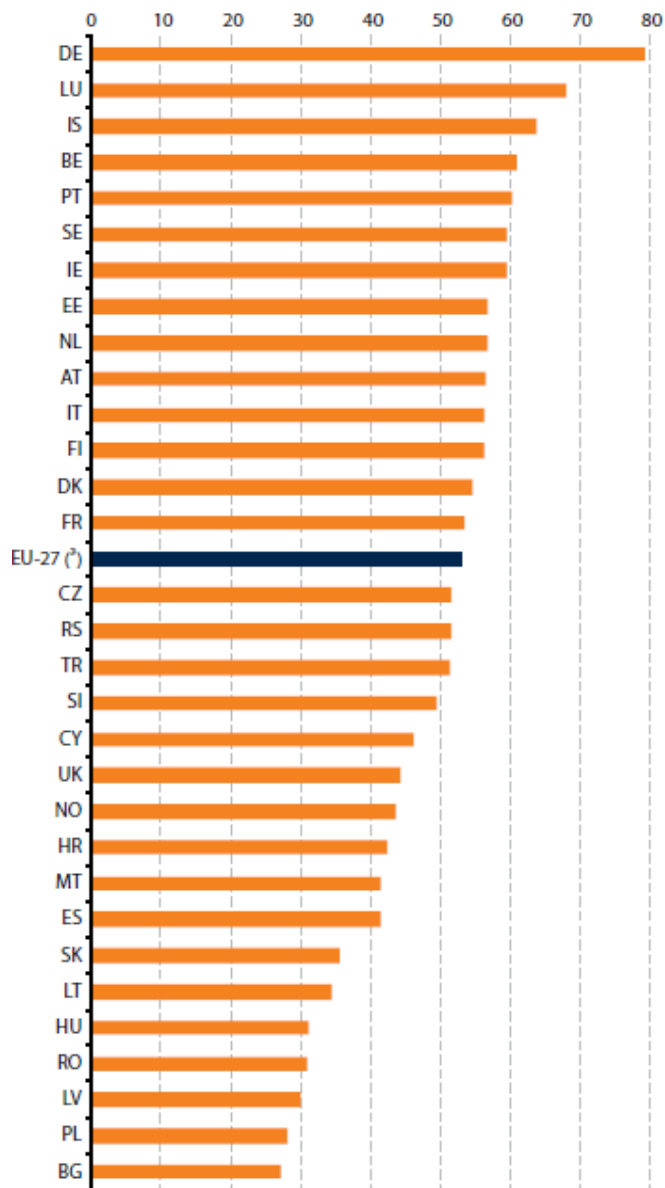
- Паметен раст (развој на економија базирана на знаење и иновации);
- Одржлив раст (промовирање на економија базирана врз користење на ефикасни извори на енергија, „зелена“ и поконкурентна економија;
- Поттикнување на економијата со висока стапка на вработеност (генерирање на економска, социјална и територијална кохезија).

Малите претпријатија се посочуваат како главна движечка сила на иновациите, вработувањето и општествената интеграција и во земјите на Европската Унија. Дури се смета дека токму малите претпријатија го претставуваат `рбетот на современите национални економии на земјите од Европската Унија. Тие се главниот извор на нови работни места и расадник на нови деловни идеи (Европска повелба за мали претпријатија). Со цел да воспостави што подобар амбиент за мал бизнис и за претприемништво, европските земји на Самитот во Лисабон во 2000 година ја донесоа „Европската повелба за мали претпријатија“, во која се наведени десет глобални сфери на општествената интервенција во кои со континуирани напорите кон создавање на поволен амбиент за развој на претприемништвото. Според оваа Повелба, политиката на поттикнување на претприемништвото почнува од мерки во образованието и опфаќа активности на промена на легислативата и создавање на системи за поттикнување на извозот и кредитирање на малиот бизнис. Внимание се посветува и на обуката на претприемачите и на организирано создавање поволна клима за трансфер на технологија и примена на достигнувањата на техничко-технолошкиот прогрес, информатиката и интернетот, но и во секторот на малиот бизнис.

#### **4.6.1 Структура на претпријатијата во вкупниот број на иновации во Европската Унија**

Во земјите-членки на ЕУ-27 (со исклучок на Грција) 52,9% од претпријатијата од индустријата и услугите пријавиле иновативни активности помеѓу 2008 и 2010 година. Меѓу сите земји учеснички, најголем број претпријатија со иновативни активности биле од Германија (79,3%), Луксембург (68,1%), Исланд (63,8%), Белгија (60,9%) и Португалија (60,3%). Од друга страна, најмал број на иновации се забележани во претпријатијата во Бугарија (27,1%), Полска (28,1%), Латвија (29,9%), Романија (30,8%) и Унгарија (31,1%), слика 4.4.

Слика 4.4 Иновативни претпријатија од 2008 до 2010 година во вкупниот број и процент од сите претпријатија



Извор: Science, technology and innovation in Europe, (2013), European Commission, Luxembourg, p.70.

Во 2010 година, 39,7% од претпријатијата во ЕУ-27 (со исклучок на Грција и Обединетото Кралство) се сметаат за активни во однос на производниот процес на иновации, истиот процент е забележан и во 2008 година. Во повеќето земји, процентот на иновативни претпријатија беше генерално повисок во индустријата (со исклучок на

градежништвото), отколку во услугите, освен во Исланд, Луксембург, Португалија, Литванија, Унгарија и Романија.

#### **4.6.2 Учество на претпријатијата по иновативни единици во Европ-ската Унија**

ЕУ и сите нејзини земји-членки станаа поинновативни во последниве години. Како резултат на тоа, ЕУ има затворено половина од иновациониот јаз во однос на САД. Сепак, разликите во перформансите иновации во рамките на ЕУ уште се многу високи и полека се намалуваат. Иновациониот јаз се проширува на регионално ниво, каде што претставените иновации се влошени во речиси една петтина од регионите на ЕУ (Regional Innovation Scoreboard 2014).

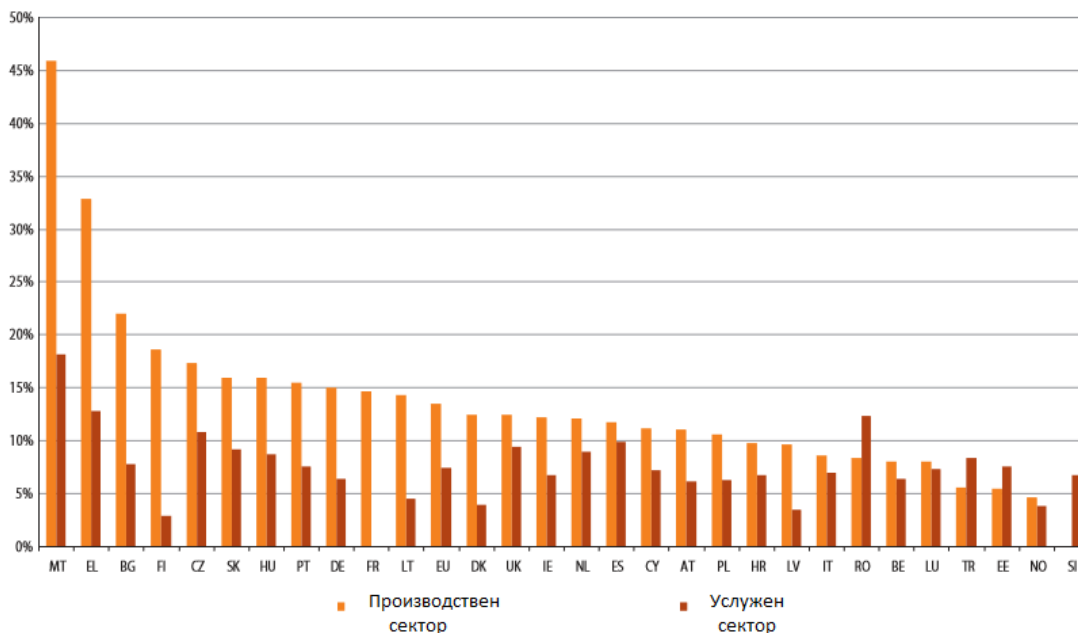
Вкупниот пласман во ЕУ останува релативно стабилен, со Шведска на врвот, а следат Данска, Германија и Финска. Португалија, Естонија и Латвија се земјите кои најмногу се подобрани во текот на последните неколку години. Најголем напредок е направен во отвореноста и атрактивноста на истражувачките системи на ЕУ, како и бизнис-иновацијата во соработка и комерцијализација на знаењето што се мери со лиценци и патенти. Сепак, растот на јавните трошоци за истражување и развој во текот на последните години бележи континуиран пад во капиталните инвестиции. Иновативните единици во земјите-членки од Европската Унија се поделени во четири перформансни групи (Innovation Union Scoreboard):

- Данска, Финска, Германија и Шведска се „иновациони лидери“ со иновациони перформанси над просекот на ЕУ;
- Австрија, Белгија, Кипар, Естонија, Франција, Ирска, Луксембург, Холандија, Словенија и Велика Британија се „иновациони следбеници“ со иновациони перформанси над или блиску до просекот на ЕУ;
- Хрватска, Чешка, Грција, Унгарија, Италија, Литванија, Малта, Полска, Португалија, Словачка и Шпанија се под нивото од просекот на ЕУ. Овие земји се „умерени иноватори“;
- Бугарија, Латвија и Романија се „скромни иноватори“ со иновациони перформанси далеку под она на просекот на ЕУ.

### 4.6.3 Застапеност на претпријатијата во иновациите по дејности во Европската Унија

Уделот на прометот во врска со новите претпријатија значително варира помеѓу земјите: во Латвија 3% од прометот на иновативните претпријатија е во врска со новите производни претпријатија, во споредба со 29% во Романија. Во ЕУ просечниот промет во 2006 година изнесувал 10%. Според резултатите, од земја до земја постои јасна разлика. Дејностите компјутерски и сродни активности, архитектонски и инженерски активности и сродни технички консултантски услуги и техничко испитување и анализа, става повисок акцент отколку вкупната економија во многу земји, особено во Кипар, Малта, Португалија, Финска и Обединетото Кралство. Меѓутоа, во Бугарија, Естонија, Грција и Турција, повисок акцент на прометот во врска со новите производни претпријатија се става во целата дејност на услугите (Science, technology and innovation in Europe, 2010, p.137).

Слика 4.5 Застапеност на прометот на претпријатијата во иновациите по дејности во 2006 година



Извор: Eurostat, Community Innovation Statistics 2006 - [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn\\_cis5\\_prod&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis5_prod&lang=en) пристапено 21.10.2014

Во третата група земји во производствениот сектор, прометот бил најразвиен во новите производни фирми. Ова е случај во Данска, Германија, Шпанија, Полска,

Словачка и Хрватска. Литванија, Романија и Словенија забележале највисока стапка од прометот во новите производни претпријатија во вкупната индустрија (со исклучок на градежништвото). Ситуацијата значително се разликува кога се мисли на прометот поврзан со новите или значително подобрените производи кои се нови во претпријатието и нови на пазарот, слика 4.5.

Во повеќето земји уделот на прометот во врска со новиот пазар на производи е повисок во производствениот сектор, отколку во секторот на услуги. Спротивно на ова се бележи во Романија, Турција и Естонија. Сепак, учеството на прометот во врска со новите пазарни производи варира значително помеѓу земјите, кои се движат од над 45% во Малта на помалку од 5% во Норвешка во производствениот сектор. Во дејноста на услуги, Малта, исто така, е во водство со 18%, додека Финска има најнизок промет и изнесува помалку од 3%.

#### **4.6.4 Политиката на Европската Унија за заштита, поддршка и унапредување на иновативноста на малите претпријатија**

Иновациите се клучниот елемент во европската стратегија за паметен, одржлив и инклузивен развој - Еуропа 2020, а нивната улога особено доаѓа до израз при обезбедувањето на раст заснован на знаење и иновации. Во тој контекст, програмите FP7 имаат значајна улога при реализирањето на целите на оваа стратегија. Во суштина, FP7 е рамковна програма за истражување и технологија, која е наменета за подобро искористување на истражувачките капацитети во Европа и трансформација на научните резултати во нови производи, процеси и услуги. Се поддржува истражување за и во корист на малите и средни претпријатија, соработка помеѓу универзитетите, научно-истражувачките институции и малите и средните претпријатија, и се обезбедува регионален пристап во истражувањето и поттикнувањето на партнерства за истражување и развој ([http://ec.europa.eu/research/fp7/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm); [http://cordis.europa.eu/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/home_en.html)). Имено, во рамките на програмата FP7 постојат следните потпрограми (ЕУ-програми за малите и средните претпријатија во Македонија, 2010, стр.15-19):

- *Соработка* е потпрограма за соработка и поддршка на истражувањето која се остварува преку интернационални проекти за соработка во ЕУ и во светот. Потпрограмата промовира интернационален прогрес во знаењето и технологијата. Таа е поделена на 10 тематски области коишто кореспондираат



на полето на науката и истражувањето. Функцијата на програмата е да го интензивира истражувањето за да се пресретнат европските социјални, економски, климатски, здравствени и индустриски предизвици и да им се даде поддршка на јавните услуги на земјите во развој.

- *Идеи* е потпрограма која има за цел да ја интензивира европската конкурентност преку привлекување и поддршка на најталентираниите научници - генијалци. Од вкупниот буџет на програмата се издвојуваат значителни средства за финансирање на истражувања со висок ризик и големо влијание врз научните процеси, притоа поддржувајќи ги научниците да истражуваат во нови брзорастечки области.
- *Луѓе* е потпрограма преку која се спроведуваат активности за тренинг, обука, истражување и мобилност на висококвалификуваните научници и истражувачи во Европа и во светот. Целта на оваа потпрограма е да се создадат висококвалификувани научници и истражувачи кои ќе имаат задача да го зголемат квалитетот на денешното живеење и да придонесат за повисок економски развој. Преку оваа потпрограма се овозможува да се задржи атрактивноста на Европа како континент кој е центар на иновациите и знаењето.
- *Капацитети* е потпрограма која е дизајнирана да го оптимизира користењето и развојот на истражувачката инфраструктура, едновременно стимулирајќи ги иновативните капацитети на МСП и насочувајќи ги кон истражување и развој. Потпрограмата има буџет од 4 милијарди и 97 милиони евра и е дизајнирана да ги поддржи регионалните истражувачки кластери и да ги изедначи и конвергира истражувачките потенцијали на европските региони. Крајната цел на оваа потпрограма е науката да се доближи поблиску до општеството. Области кои добиваат финансиска поддршка се: истражувачка инфраструктура, истражување во корист на малите и средни претпријатија, формирање на региони на знаење, истражувачки потенцијал, наука во општеството, поддршка за кохерентен развој на истражувачките политики и интернационална соработка ([http://ec.europa.eu/research/fp7/index\\_en.cfm?pg=capacities](http://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm?pg=capacities)).

Во насока на поттикнување на иновациите кај малите и средни претпријатија, Европската комисија исто така нуди многу програми за поддршка на иновациите, како на пример: ЕУРЕКА, INNOVA и др.

## ГЛАВА V - ПРИДОНЕСОТ НА ИНОВАТИВНОСТА НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РАЗВОЈОТ НА ЕКОНОМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

### 5.1 Улогата на малите бизниси и на иновациите за економијата

Во основата на секое претпријатие и на секој претприемач, примарна цел се иновациите. Со иновациите од час во час се менуваат многу работи. Денешната иновација утре ќе се продава во антикварница. Во трката за профит и за освојување на пазарот, претприемачите се мотивирани да пронајдат начин за да пласираат нешто ново на пазарот.

Иновациите ја зголемуваат конкурентската борба, токму поради тоа многу брзо драстично паѓаат цените на производите кои се заменуваат со нови, подобри производи со подобар дизајн, квалитет и функции. Само иновативните производи не го придвижуваат развојот на човештвото, туку и медиумите имаат големо влијание врз подобрениот квалитет на животот. Може да се констатира дека маркетингот и медиумите се едни од пресудните фактори за успешноста на некој производ, како и за промовирање на новите достигнувања во сите сфери на животот. Само оние храбрите и упорните се избориле своите идеи да им ги покажат на другите луѓе. Благодарение на нив, денес се зборува по телефон, се гледа телевизија, се вози со авион и многу други можности се достапни во секојдневието.

На глобално ниво има многу примери за успешноста на претприемачите, благодарение на нивните иновативни идеи. Би го можело да се земе за пример господинот Бил Гејтс. Тој од обична бубалица, денес е најбогатиот човек на светот. Со својата визија, компјутерот да биде комерцијален производ достапен за секого, ја основаше корпорацијата „Микрософт“. Неговите гледања на светот беа далеку пошироки од хоризонтите на неговите врсници, па затоа денес е најуспешниот и најбогатиот бизнисмен на сите времиња. Во неговиот „Прозорец“, денес провејува ветрот на технологијата. Би ја посочила и успешноста на господинот Конард Хилтон. Како што би рекол и тој самиот: „Успешните луѓе продолжуваат да се движат напред. Тие прават грешки, но не се откажуваат никогаш“. Конард Хилтон додека бил млад, со помош на неговите блиски роднини отворил мал колонијал во Тексас.

„Coca – Cola“ и денеска ќе се користеше како лек, ако еден потрошувач случајно не ја растворел со минерална вода наместо со обична. За кратко време овој

газиран пијалак го освоил светот. Денеска се произведува во повеќе од 100 земји ширум светот, со познатата црвена етикета на која стои името напишано со оригиналниот ракопис на нејзиниот изумител. Во групата на глобални иновации може да се смести и брендот на козметичките производи од компанијата „Nivea“. Милиони семејства го користат хидратантниот крем за нега на кожата, благодарение на германскиот фармацевт, Pal Beirstdorf. Уште во 1911 година тој го создаде производот кој секој од нас го има употребено барем еднаш во животот. „Таткото“ на „Nivea“, го создаде своето „чедо“ во времето кога Германија не беше свесна за негата на кожата од хигиенски и естетски аспект. Со постојано рекламирање на својот производ, денес „Nivea“ е на врвот на препознатливи и користени производи во светот. Pal Beirstdorf корпорацијата може да се гордее со производствена линија од 250 различни производи наменети за сите потрошувачки групи. Има производ за секого: за новороденчиња, за деца, за тинејџери, за млади жени и мажи, за средовечни лица, за стари. Не е важно дали се работи за русокоси, или пак за луѓе со целулит или можеби со брчки на челото, „Nivea“ буквално произведува за сите. Приврзаниците на „Nivea“ проценуваат дека оваа компанија успешно ќе опстојува на светскиот пазар најмалку до 2050 година.

Иновациите, како и сите работи на светот, поминуваат низ неколку фази во текот на нивното постоење. Животниот циклус на иновациите би го поделила во следниве фази: идеја, дизајнирање (доколку е потребно), изработка на прототип, презентација на производот/услугата, масовно производство на производот/услугата, растечка побарувачка на истиот, стагнација и опаѓање на побарувачката за производот/услугата и замена на иновативниот производ/услуга со нов, подобар и покорисен ([www.crm.org.mk](http://www.crm.org.mk)).

Последниве неколку години, животниот век на иновациите е драстично намален, како резултат на отвореноста на светските пазари, зголемената иновативност на целокупното население, агресивните маркетиншки кампањи и т.н.

**Идејата** е можеби најважниот фактор во животниот циклус на иновацијата. Иноваторот најпрвин има мотивација и инспирација за да создаде нешто ново, или пак да го усоврши веќе постоечкото. Својата идеја ја материјализира на „хартија“ и ги одредува начините на функционирање, користење и останатите карактеристики, во зависност од тоа за што станува збор. Следниот чекор е презентирање на својата идеја на пазарот, потоа неретко се случува некоја компанија да започне со масовно

производство на производот/услугата. Откако производот/услугата ќе се појави на пазарот, потенцијалните потрошувачи се пољубопитни да го испробаат, затоа при првото запознавање на потрошувачите со него, производот/услугата брзо станува популарен. Меѓутоа, за кратко време конкурентите ги земаат работите во свои раце и доаѓа до стагнација, односно опаѓање на интересот за тој производ/услуга.

Моќта на малите претпријатија во САД се огледа во тоа што тие креираат две третини до три четвртини од новите работни места во американската економија (Б., Шуклев, 2015, стр.6) Само 3% од малите претпријатија ја остваруваат креаторната политика на 70% од новите работни места во економијата. Се работи за таканаречени газели – брзорастечки претпријатија кои реализираат и повеќе од 20% стапка на раст во текот на годината и имаат реализирано преку 100.000 долари промет во годината. Малите бизниси во светски рамки остваруваат 47% од продажбата (Шуклев, Б., 2015, стр.6) Иновативната матрица во светски рамки ја сочинуваат повеќе од 20 милиони мали и средни претпријатија и тие со 99,8% се клучниот двигател на иновациите, економскиот раст, вработувањата и опсегот на социјалната интеграција. Ако се осврнеме на Европската Унија, најголем број на мали претпријатија во 2009 година имаа: Чешка со 95,5%, Полска со 95,4%, Италија со 94,5%, Унгарија со 94,7%, Шведска со 94,4% и Португалија со 94,1% (Шуклев, Б., 2015, стр.9).

Бизнис светот никогаш не спие, па затоа конкурентите веднаш реагираат. Тие на пазарот со брзина на светлината му понудуваат сличен производ кој секако има поголема функционалност, различно дизајнерско решение, или пак пониска цена, и со тоа ја преземаат контролата врз потрошувачите... барем за кратко. Иновацијата, се нарекува „иновација“ сè до оној момент кога таа ќе биде заменета со нова или со нејзината подобрена верзија. Иновацијата како поим се дефинира како нов или усовршен производ, опрема или услуга. Исто така, иновацијата претставува трансформација на идејата во производ или услуга за нов пазар, нов или усовршен процес на производство или дистрибуција или нов метод на сервисни услуги. Комерцијалното значење на иновациите ги води претпријатијата во конкурентска трка за освојување на пазарот. Во теориите на различни автори, може да се сретнат неколку битни разграничувања, односно, поделби на иновациите во неколку категории.

Процесот во кој иновациите се прифаќаат од страна на заедницата или некоја поголема социјална група е познат како (распространување на иновацијата), а луѓето кои

го проучуваат овој процес го нарекуваат „пространство на иновации“. Тие имаат идентификувано четири главни елементи кои треба да се земат предвид за соодветно разбирање на овој распространувачки процес. Тие елементи се: иновацијата, комуникациските канали, времето и социјалниот систем (Stenhoff, D., 2008, p.28). Иновациите не се типично изолирани, но постои тенденција од нивно појавување во кластери, особено поради фактот што новите откритија и пронајдоци воведуваат нови можности и се развиваат нови технологии со цел да се овозможи искористување на тие нови можности. Честопати се наметнува прашањето на прифаќање не на поединечна иновација, туку на цел кластер. Штом една иновација во кластерот е прифатена, многу веројатно е дека и другите иновации ќе бидат прифатени. На пример, штом еднаш луѓето ќе почнат да користат мобилни телефони, многу веројатно е дека тие ќе почнат да користат и СМС. Ова е интересен пример, бидејќи иако СМС не е обврзувачката причина за прифаќање на мобилните телефони, таа честопати станува примарна употреба на телефонот кој е веќе прифатен од страна на корисникот. Малите бизниси по својата бројност се најзастапени во вкупната структура на претпријатијата во секоја современа пазарна економија. Тие се распространети во сите сектори на стопанисувањето. Така на пример, во занаетството, трговијата, угостителството и ситното производство, најприсутни се т.н. мали семејни бизниси кои вработуваат мал број луѓе, вршат услуги на ограничен број корисници и произведуваат мали количини на производи кои се доволни да ги задоволат само локалните потреби на населението. Исто така, тие се појавуваат и во улога на мали сервисни претпријатија, како што се бизниси за одржување, чистење, контрола и др. Иновативната матрица прикажана преку највисока стапка на претприемачка активност помеѓу 69 земји земени како база за истражување има Замбија со 41%, Чиле со 23%, САД со 13%, Турција со 12% и Италија со 4% (Шуклев, Б., 2015, стр.235) Во светски рамки иновативните претпријатија како „Apple“, „Google“, „Samsung“, „Amazon“, „ИМБ“, „ЗМ“, „Tesla Motors“ и други, се претставници на иновативни производи кои се дел од секојдневниот живот и издвојуваат многу средства за истражување и развој за да создадат и генерираат пропульзивни и пробивни иновации.

Република Македонија од аспект на иновациите во економијата располага со иновациски перформанс од 0,28 и се наоѓа во средината на земјите од Европската Унија и Југоисточна Европа каде просекот е 0,42. Највисоко е позиционирана Швајцарија со

0,70 иновациски перформанс. Но, Република Македонија е под европскиот просек во однос на финансирање и поддршка на приватниот и на банкарскиот сектор, бидејќи претпријатијата во земјава околу 20% инвестираат во нови инвестиции што се покажа недоволно за нивната конкурентност ([www.economy.gov.mk](http://www.economy.gov.mk)). Овие податоци се презентирани во „Европската иновативна матрица и матрица на иновативната унија за РМ 2014“, како прв документ на Република Македонија, според кој се овозможува земјава да биде застапена во Матрицата на иновативната унија во 2014 година. Македонија е земја со средни иновациски перформанси, во споредба со земјите од Европската унија. Во моментот нејзиниот просек е 0,28 и таа се наоѓа на средина од просекот во земјите од Европската Унија и од Југоисточна Европа“ ([www.vlada.gov.mk](http://www.vlada.gov.mk)). Инвестирање во иновации за развој на претпријатијата во Македонија изнесува 0,18 % од БДП, а препорака од ЕУ е поддршката да се зголеми на 3% од БДП. Само околу 20 % од претпријатијата инвестираат во нови производи и услуги, со што се намалува конкурентноста и успехот на бизнисот ([www.economy.gov.mk](http://www.economy.gov.mk)). „Најслаби резултати се забележани во делот на финансирање и поддршка, како од аспект на банкарскиот систем, приватниот сектор, така и во буџетот. Околу 20% од претпријатијата инвестираат во нови производи, што значи дека и бизнис секторот треба да го зајакне својот ангажман и да сфати дека иновациите се клучот на конкурентноста и на претпријатијата и на успехот на нивниот бизнис“. „Европската иновациска матрица и матрица на иновативната унија за Македонија 2010“ која е во согласност со Лисабонската конвенција до 2020 година, има главна цел ЕУ да стане конкурентна на динамичен и иновативен начин. Македонија во однос на иновациите има просек од 0,27, а просекот во ЕУ е 0,48, што значи дека Македонија е на половина од европскиот просек ([www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)). Од сите сегменти од ова област најслаби сме во однос на финансирањето на нови научни пронајдоци, како од приватниот, така и од државниот сектор. Бизнис секторот треба да го зајакне финансирањето на иновациите, бидејќи тоа е клучот на успехот, како на среден, така и на долг рок за нашата земја.

Во табела 5.1 се презентирани претпријатија според дејностите кои егзистираат на пазарот, меѓу кои се: информациската и комуникациската технологија, образованието и едукацијата, човечкиот капитал и особено финансиските и осигурителните компаниски активности. Се забележува намалено процентуално учество во индустријата, јагленот и рудата, конструкциите и транспортот.

Табела 5.1 Новосоздадени и преживеани претпријатија во Република Македонија

Новосоздадени претпријатија, 2014 г.	Новосоздадени претпријатија во 2012 г. кои преживеале во 2013 г.	Стапка (%) на преживеани во 1-та година (2012 г.)	Сектори и активности
<b>9 150</b>	<b>5 879</b>	<b>64.3</b>	<b>Вкупно</b>
19	14	73.7	Рударство и вадење камен и јаглен
940	629	66.9	Фабричко производство
30	21	70.0	Електрична енергија, гас, пара и воздух, снабдување уред
61	41	67.2	Водовод, канализација, отпад, управување и санација, активности
547	386	70.6	Градежништво
2 798	1 937	69.2	Трговија на големо и трговија на мало, поправка на моторни возила и мотоцикли
907	663	73.1	Транспорт и складирање
815	506	62.1	Сместување, храна сервис, услуги
259	195	75.3	Информации и комуникации ИКТ
24	20	83.3	Финансии и осигурителни активности
48	33	68.8	Активности со недвижен имот
624	503	80.6	Професионална наука и технички активности
322	143	44.4	Административни и помошни услужни дејности
67	54	80.6	Образование

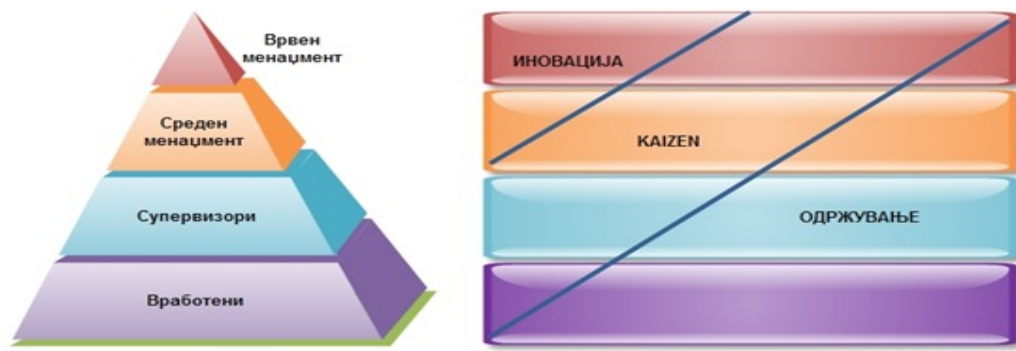
Извор: Ивештај за 2014 година за номенклатури и квалификации на нови дејности на претпријатија според Националната класификација на дејностите, Државен завод за статистика, Скопје, стр.3.

Слика 5.1 е одраз на поврзаноста на нивоата на менаџирање и иновирање на производи и услуги. За македонската економија клучна алатка е доброто и правилно иновирање во создавање на конкурентни и конкретни брзорастечки иновативни производи и услуги. Потребно е поголемо инвестирање во нови научни пронајдоци и



технологии. Европската иновациска матрица, односно матрица за иновациите во Република Македонија за 2014 година е една од најзначајните препораки содржани во документот на Европската Унија за иновирање и развој на мали претпријатија.

Слика 5.1 Нивоа на менаџирање и иновативност



<http://www.wikipedia>. Inovation.usad пристапено 05.01.2015

## 5.2 Економската и финансиската моќ на малите претпријатија во економијата на Република Македонија

Претприемништвото има важна улога за развојот на стопанството и пазарната економја. Ова е важно пред сè заради развивањето на иницијативите, иновациите, новите техники и технологии на производство, новите форми на продажба и сето друго што го нуди претприемништвото.

Претприемништвото има важна улога за зголемување на производството, за зголемување на вработеноста, за остварување на поголема добивка и др. Претприемништвото ја има улогата на создавач на можности и насоки за зголемување на економскиот раст воопшто. Улога на претприемништвото е и да ја развива слободната иницијатива и приватната сопственост. Улогата во која претприемништвото е прифаќач на ризици, кој поаѓа од веројатноста дека само со ризикување може да се создаде и да се добие повеќе.

На табела 5.2 е претставено процентуалното учество на градежништвото со 5,5%, на административните и помошните услужни дејности со 13,6%. Уметноста, забавата и рекреацијата со 3,7%, транспортот и складирањето со 6,0%. Големо учество се забележува кај трговијата на мало и големо, како и кај поправката на моторни возила и мотоцикли, со 26,5%.

Табела 5.2 Претпријатија по сектори и дејности во 2014 година

Новосоздадени претпријатија по сектори на дејност, 2014 г.			
Сектори на дејност <sup>3)</sup>		2014	
Вкупно		8 329	100.0
В/Б	Рударство и вадење на камен	19	0.2
С/В	Преработувачка индустрија	810	9.7
Д/Г	Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација	61	0.7
Е/Д	Снабдување со вода; отстранување на отпадни води, управување со отпад и дејности за санација на околината	29	0.3
Ф/Ѓ	Градежништво	458	5.5
Г/Е	Трговија на големо и трговија на мало; поправка на моторни возила и мотоцикли	2 198	26.4
Н/Ж	Транспорт и складирање	501	6.0
И/З	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	752	9.0
Ј/С	Информации и комуникации	151	1.8
К/И	Финансиски дејности и дејности на осигурување (без класа 64.20)	29	0.3
Л/Ј	Дејности во врска со недвижен имот	42	0.5
М/К	Стручни, научни и технички дејности	632	7.6

Извор: Ивештај за 2014 година за номенклатури и квалификации на нови дејности на претпријатија според Националната класификација на дејностите, Државен завод за статистика, Скопје, стр.5.

Големината на улогата на претприемништвото е во овозможувањето да се развие и да се зголеми искористеноста на ресурсите, како и да се развијат пасивните краишта. Претприемништвото овозможува развој и на малите и на големите претпријатија, што

значи дека има голема улога за развојот на малото и големото стопанство. Претприемништвото особено има придонес и овозможува раст на малите во средни и големи претпријатија. Најбитната улога на претприемништвото се состои во тоа што никогаш не потклекнува пред неуспесите, туку напротив, на неуспешните потфати одговара со нова иницијатива и со нови идеи. Растот и развојот на стопанството и на пазарната економија има голема потреба од ефектите и резултатите што се остваруваат преку растот и развојот на претприемништвото.

Малите претпријатија се дефинираат како специфичен облик на стопанска и услужна дејност, со релативно мал број вработени, помал обем на производство и со посебна улога во дејствувањето на пазарот (Шуклев, Б., 2001, стр.103). Според други автори, малите претпријатија имаат способност да произведуваат производи и услуги со одличен квалитет, кои не се стандардизирани и кои се јавуваат во разумни облици и модели (Pinchot, G., 1985, p.159).

Големите претпријатија играат значајна улога во економскиот развој на секоја земја поради тоа што тие се главните носители и движечката сила на стопанската активност. Малото стопанство, во кое се препознаваат малите и средните претпријатија, претставува многу значаен сегмент на стопанската структура на сите развиени земји, а во земјите кои се наоѓаат во транзициски процеси на стопанисување кон отворено пазарно стопанство, претставува еден од клучните фактори за реструктурирањето (Pinchot, G., 1985, p.160).

Поради многубројните економски карактеристики, особено во областа на создавањето на нови работни места и зголемувањето на вработеноста, на диверзификација на производството, како и за зајакнување и заострување на конкуренцијата на пазарот, малото стопанство станува една од приоритетните цели на националните политики за развој на развиените и помалку развиените земји, како и на земјите во транзиција.

Малото стопанство е реална потреба, која во економската практика и во актуелноста на состојбите може да се елаборира преку следниве економски карактеристики (Pinchot, G., 1985, p.163):

- Малото стопанство со своите особености дава траен импулс на севкупниот општествено-економски развој на општеството, при што се добива приоритетна улога во создавањето на економски организирани односи во современите

економски движења. Притоа решавањето на појавата на невработеност (вработувањето) се зголемува, производството и стопанството растат, а социјалните последици се намалуваат.

- Малото стопанство овозможува развој на претприемачката иницијатива и креативност. Развојот на малото стопанство после административниот начин на одлучување и државниот капитализам, особено по речесивните движења, овозможи економски напревар, одржување на конкуренцијата на пазарот и тенденција за создавање на богатства во општеството во целост. Создадени се услови за силен претприемачки амбиент и дух.
- Малите и средните претпријатија се карактеризираат со релативно не толку високи примања на работното место, во споредба со примањата на вработените во големите претпријатија, бидејќи со помал обем на финансиски средства може да се започне самостојно стопанисување, а општите трошоци за стопанисување (фиксни и варијабилни) се помали. Малиот бизнис, заради економичност во обемот спојува и повеќе функции во едно лице (менаџер, сопственик, планер, производител, комерција, маркетинг и друго).
- Малото стопанство е поконкурентно на пазарот и влијае на зголемувањето на конкурентноста на големите претпријатија, а со тоа на стопанството во целост. Тоа има свои важни економски функции во создавањето на производи и услуги. Економската поделба на трудот малиот бизнис го прави флексибилен, ги пополнува празнините на пазарот. Тие субјекти се жилави, витални и снаодливи во тешки услови на стопанисување.
- Заради релативно помалиот обем на вложен капитал, малото стопанство полесно го поднесува деловниот ризик. Оваа виталност е резултат на промените и иновациите преземени од максимизирање на доходот.
- Малото стопанство и стопанските субјекти стануваат кооперативни и супконтрактни на големите претпријатија и произведуваат дел од нивните производи за кои овие не се заинтересирани. Малите претпријатија произведуваат за потребите на големите претпријатија.
- Малото стопанство најчесто користи домашни сировини и расположливи ресурси и ги задоволува потребите на локалниот пазар, овозможува порамномерен регионален развој на земјата, а оттука и севкупен стопански развој.

- Малото стопанство со својата флексибилност, мобилност, виталност, разновидност, како и со примена на техничко - технолошките иновации, формите на организирање, е значаен фактор за супституција на производи и услуги на домашниот пазар со сопствено производство. Овие субјекти рационално ги користат потенцијалите на производните фактори.
- Во малото стопанство функциите полесно се извршуваат, бидејќи многу функции се обединуваат во едно лице, структурата на управувањето е поедноставна, а ефектите се поголеми во однос на големите претпријатија, бидејќи процесот на одлучувањето е покус, поедноставен за одлучување, побрз, поефикасен и слично.
- Малите претпријатија се карактеризираат со производство на разновидни иновации, пронајдоци, патенти. Тие стануваат значаен чинител во развојот на стопанството, бидејќи дел од нив прераснуваат во големо стопанство.
- Малото стопанство претставува амортизер за нестабилноста на националната економија и со својата конкурентност го зголемува општото ниво на ефикасност на стопанството. Субјектите на малиот бизнис влијаат врз развојот на конкурентната способност на пазарот, зголемувањето на ефикасноста и создавањето на услови за благосостојба во општеството. Малото стопанство е интегрален дел на стопанската структура.

Стопанскиот развој на малото стопанство во секоја земја одделно има свое место во развојната економска политика и во зависност од утврдените приоритети ја зајакнува неговата улога во развојот на стопанството и на општеството во целина. Во понатамошниот тек е даден приказ на новонастанатите претпријатија според правната форма за 2014 година.

На табела 5.3 се презентирани претпријатија според правната форма и тоа, трговец поединец и физичко лице, самостоен извршител на дејноста со 26%, а најмногу Друштво со органичена одговорност со 61,4% и останатите правни форми се изразени со 12,6% учество во претпријатијата егзистирачки во пазарното македонско стопанство.

Важноста за развојот на малите стопански субјекти во модерното пазарно стопанство е голема, поради многубројните причини и функции (Pinchot, G., 1985, p.162):

- тие се значаен фактор за создавање на услови за вработување, намалување на невработеноста,

- тие го зголемуваат степенот на конкурентноста, имаат влијание врз сите стопански сектори и постоечки претпријатија
- тие се значајно средство за технолошки иновации и за проширување и примена на нови технологии, со амбиција да станат средни и големи претпријатија.

Табела 5.3 Претпријатија според правната форма во Република Македонија за 2014 година

Новосоздадени претпријатија според правната форма, 2014 г.		
Правна форма	2014	
<b>Вкупно</b>	<b>8 329</b>	<b>100.0</b>
Трговец поединец и физичко лице, самостоен вршител на дејност	2 168	26.0
Друштво со ограничена одговорност и акционерско друштво	5 114	61.4
Останати правни форми	1 047	12.6

Извор: Ивештај за 2014 година за номенклатури и квалификации на нови дејности на претпријатија според Националната класификација на дејностите, Државен завод за статистика-Скопје, стр.4.

На крајот од дваесеттиот век, на тоа упатуваат и истражувањата (литературата), а во практиката се поставува прашањето за актуелноста на развојот на малото стопанство кога транснационалните претпријатија се доминантни во светското стопанство и кога глобализацијата на светската економија претставува универзален феномен на векот. Поради тоа, важноста за развојот на малото стопанство е предмет на постојани анализи, програми, стратегии, макроекономски политики, индустриски политики, научни истражувања и опсервации. Високоразвиените земји, по економската рецесија на почетокот на седумдесеттите години, со активна економска политика ги поддржуваат и ги помагаат претприемачките иницијативи и креативноста на поединци, нивната мотивираност за стопанисување, што како резултат има над седумдесет проценти од севкупната вработеност и над деведесет проценти од вкупниот број стопански единици да се од областа на малото стопанство.

Табела 5.4 Претпријатија кои не егзистираат по сектори и дејности

Згаснати претпријатија по сектори на дејност, 2013 г.			
Сектори на дејност		2013	
Вкупно		9 794	100.0
В/Б	Рударство и вадење на камен	12	0.1
С/В	Преработувачка индустрија	818	8.4
Д/Г	Снабдување со електрична енергија, гас, пара и климатизација	3	0.0
Е/Д	Снабдување со вода; отстранување на отпадни води, управување со отпад и дејности за санација на околината	16	0.2
Ф/Ѓ	Градежништво	408	4.2
Г/Е	Трговија на големо и трговија на мало; поправка на моторни возила и мотоцикли	2 985	30.5
Х/Ж	Транспорт и складирање	633	6.5
И/З	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	682	7.0
Ј/С	Информации и комуникации	146	1.5
К/И	Финансиски дејности и дејности на осигурување (без класа 64.20)	42	0.4
Л/Ј	Дејности во врска со недвижен имот	26	0.3
М/К	Стручни, научни и технички дејности	375	3.8
Н/Л	Административни и помошни услужни дејности	1 686	17.2
П/М	Образование	53	0.5
Љ/Н	Дејности на здравствена и социјална заштита	89	0.9
Р/Њ	Уметност, забава и рекреација	279	2.8

Извор: Ивештај за 2014 година за номенклатури и квалификации на нови дејности на претпријатија според Националната класификација на дејностите, Државен завод за статистика, Скопје, стр.4.

Од презентираниите податоци на табела 5.4 се забележува изумирање во преработувачката индустрија во овој период, за разлика од порано кога таа беше моторна движечка сила на претпријатијата и дури учествуваше и во извозот. Се забележува и пад на активностите на стручни научни и технички дејности, а како основна причина е недостигот на финансиски средства и алоцирање на средствата за неопходни цели и стратегии.

### **5.3 Развојот на малите претпријатија во Република Македонија**

Евидентно е дека во изминативе години сè повеќе претпријатија ги користат токму иновациите како главно оружје за одговор на сè позаострената конкуренција на светскиот пазар. Ова истражување ќе се обиде да им помогне на претпријатијата да го фокусираат нивниот пат кон создавање на поконкурентни претпријатија доволно способни да се натпреваруваат со светските брендови кои доминираат на интернационалните пазари. Една од најважните карактеристики на пазарното стопанство е целта за мотивот за успех и слободата на индивидуалецот да започне бизнис, да работи за бизнисот и да биде независен во изборот на тоа што ќе го произведува или што ќе го продава. Бизнисот повеќе од кога и да било влијае врз промената и врз растот на економијата. Економијата која постоеше пред 50 години, денеска сосема е изменета и продолжува понатаму да се менува. Оттука може многу лесно да се заклучи дека развојот на економијата се должи на брзината со која се развиваат бизнисите во кои луѓето го внесуваат својот труд и креативноста. Целта на развојот на бизнисите во пазарната економија го поттикнува економскиот раст и развој на секоја земја, како и развојот на општеството воопшто.

Развојот како цел се остварува преку создавањето на нови бизниси, нови производи и услуги, нови методи на производство, продажба, дистрибуција и т.н. Секоја година, нови претпријатија им нудат на потрошувачите нови стоки и нови услуги за продажба. Да се води бизнис, значи да се постават на едно место нештата и луѓето, да се организираат, со цел да донесат добивка. Развојот на бизнисот во целост зависи од слободата на човекот и од мотивот за успех. За да постои бизнис мора да постои добивка.

Малиот бизнис игра значајна улога како целна стратегија во рамките на пазарната економија поради тоа што нуди голема можност за вработување и намалување на невработеноста. Малиот бизнис има голема способност да ги задоволува т.н. специјални пазари кои големите бизниси не се во можност да ги покријат. Малите бизниси имаат голема моќ на адаптирање кон промените што настануваат во окружувањето. Целта на малиот бизнис е да даде можност за развивање на инвентивните способности на луѓето. Со цел да не се дојде до погрешна оценка за тоа кој е мал, а кој е голем бизнис, се користат различни критериуми за проценка, во зависност од целта што сакаме да ја постигнеме.



#### **5.4 Иновативноста на малите претпријатија во Република Македонија**

Во Република Македонија е особено важно да се вложува во развојот на претприемништвото на малите претпријатија кои продуцираат и генерираат креативни идеи. Малите претпријатија имаат значајно учество во бруто домашниот производ и надворешната трговија и вработуваат голем процент од работната сила во државата. Малите претпријатија се од витално значење за успешноста на економијата на една земја, пред сè затоа што одговараат на локалните потреби, но и развиваат успешни приказни за иднината, значително придонесувајќи кон намалување на процентот на невработеност. Тие се распространети во сите сектори на стопанисување: од традиционалните семејни бизниси па сè до производството на информациската технологија и модерните услуги. Кај сите брзорастечки економии учеството на малите и средни претпријатија во бруто домашниот производ и во вработеноста е значајно ([pretpriemas.com.mk](http://pretpriemas.com.mk)). Потврда за нивното огромно значење е и фактот што во ЕУ функционираат 23 милиони мали и средни претпријатија, што претставува 99% од вкупниот број на регистрирани претпријатија. Република Македонија не е исклучок од ваквиот тренд. Малите и средни претпријатија придонесуваат со над 60% во бруто домашниот производ и над 75% во вкупниот број вработени ([vlada.gov.mk](http://vlada.gov.mk)). Радува фактот што Република Македонија преку Европскиот информативен и иновативен центар е влезена во Европската мрежа на претпријатија. Оваа мрежа е присутна во 40 земји (27 од евро зоната и други меѓу кои Израел, Норвешка, Швајцарија) ([www.Inovaciski.fond.gov.mk](http://www.Inovaciski.fond.gov.mk)). Од земјите-кандидати за ЕУ, само Република Македонија и Турција се полноправни членки. Во оваа мрежа членуваат преку 600 партнерски организации кои во себе обединуваат околу 25 милиони претпријатија, универзитети и научно-истражувачки центри. Целта за Република Македонија во рамките на мрежата е да се обезбедат меѓусебни контакти за вршење бизнис, за размена на технологии, за заеднички научно-истражувачки проекти, за запознавање со условите за водење бизнис, како и стандардите во земјите-членки. Обединувањето и иновативните технологии се клучен елемент за развој на малите и средни претпријатија во земјоделското и сточарското производство. Токму со иновативниот пристап ќе се зголеми конкурентноста на малите претпријатија и ќе се промовира и олесни иновативното претприемништво со давање на одговор на потребата на одредени услуги за поддршка на малите и средни претпријатија.

Во бизнисот најважен не е ниту капиталот, ниту искуството. Најважни се идеите до кои се доаѓа само со отворен ум и преку работни активности. За да може да се постигне раст и развој на македонските претпријатија, како и да се поттикне иновативноста, треба да се култивира духот на отвореност, решителност, креативност и одговорност кај граѓаните, кои се најголемиот ресурс на земјата.

За да бидат конкурентни, малите претпријатијата мора да воведуваат нови технологии и иновации во своите процеси. (Schumpeter, J., 1913, p.80) Овие процеси се долги, скапи, бараат систематски и стратешки пристап и се изложени на многубројни предизвици на пазарните случувања. Досегашниот развој на претпријатијата во Република Македонија, покажа дека многу од нив немаат современи технологии заради што се во тешкотија да воспостават партнерство со претпријатија од странство. Степенот на инвестиции во нова опрема и технологии кај повеќето домашни претпријатија е низок и многу малку се вложува во развојни истражувања. Исто така, постои голема неусогласеност помеѓу научно-истражувачките институции, универзитетите и производниот сектор. Во голем дел кадрите што работат во овие институции и претпријатија или немаат доволно искуство или, пак, немаат мотивација за меѓусебна соработка. Многу често, македонските претпријатија не можат дури ни да ги идентификуваат своите сопствени потреби за усовршување во дадена област. Анализирајќи ги причините за овие слабости, може да се дојде до сознание дека е потребно да се изгради ефикасен национален систем за иновации, кој ќе има задача да го подигне технолошкото ниво и конкурентноста на македонските претпријатија. Изградбата на овој систем треба да биде заснована на домашниот потенцијал, на научно-истражувачките институции и универзитети, како и на соработка со странски развојни институти, научно-истражувачки центри и претпријатија. Државата преку своите институции треба да биде силен катализатор во овие процеси. Во прв ред потребно е да се стимулираат македонските мали претпријатија за технолошки развој и иновации. Тоа може да се направи со финансиска поддршка и грантови за определени цели. Претпристапната програма за конкурентност и иновативност на Европската Унија е една од можностите која македонските претпријатија може да ја искористат.

### **5.4.1 Емпириско истражување на иновативноста на малите претпријатија во Република Македонија**

Ова емпириското истражување дава осврт на иновацијата согледана како трансформација на идејата во производ или услуга за нов пазар, нов или усовершен процес на производство или дистрибуција или нов метод на општествени услуги. Комерцијалното значење на иновациите ги води претпријатијата во конкурентска трка за освојување на пазарот. Моторот на економскиот раст е приватниот сектор, додека столб и двигател на приватниот сектор се претприемачите со претприемачките и менаџерските компетенции. Но, за да се има одржлив економски раст, потребно е да се создаде иновативно и претприемачко општество. Претприемачкото општество се заснова на креативност, иновативност и преземање ризик, кој води кон имплементација на нови и храбри идеи. Имплементацијата на овие идеи и сите параметри добиени преку статистички показатели ќе отвори патишта за нови индустрии, ќе ја зголеми технолошката продуктивност, и со тоа ќе генерира одржлив и долгорочен економски раст.

Во истражувањето е даден акцент на малите и средни претпријатија кои се витални чинители за успешноста на економијата, пред сè затоа што одговараат на локалните потреби, но и развиваат успешни патокази, насоки и препораки за иднината, значително придонесувајќи кон намалување на процентот на невработеност.

### **5.4.2 Методологија на истражување и примерок на истражувањето**

Во поглед на приодот на истражување кон оценка на стратегиите за раст на малите бизниси, прикажуваме две фази кои се надополнуваат една на друга.

Во првата фаза се прави квалитативно истражување каде се елаборирани и добиени истражени резултати за основните теоретски поставки во врска со проблемот на истражување. Во втората фаза се користени графички пресметки и илустрации од софтверската статистичка програма на пресметки, корелациони анализи и варијанти на примероци и е преставено квантитативното истражување. Секое прашање е обработено со пресметка во табела прикажано графички со користење на системот „Ифјус“ на пресметки и статистички анализи. Дадени се и соодветни заклучоци и истражувањето е прикажано целосно и е проследено со конклузивниот дел на истражувањето.

**Прибирање на податоци.** Подготвениот прашалник за целите на истражувањето најпрво помина фаза на тестирање, при што беше испратена пилот-верзија до 10 лица од различни профили во малите претпријатија на територија на Република Македонија од ваков вид на истражувања, од кои беа побарани одредени сугестии, со цел да се изврши евентуално прилагодување на прашалникот за да биде поприкладен до терминологијата на луѓето од бизнис-секторот. По извршените корекции, прашалникот по случаен избор беше распределен до испитаниците низ Република Македонија на два начина: преку пошта, со доставување на прашалник во печатена верзија до избраните испитаници и преку електронска пошта со испраќање на прашалник во електронска верзија до избраните испитаници. Прашалникот беше исклучиво дистрибуиран до вработени лица во малите претпријатија во Република Македонија.

Табела 5.5 Број на анкетирани испитаници

Анкетирани учесници	Број на застапеност на анкетирани испитаници	Процентуална застапеност на анкетирани
Конечни одговори	100	76,8%
Делумни одговори	20	15,4%
Листови со еднозначни одговори	10	7,7%
Вкупно	130	100%

Извор: Сопствено истражување

**Примерок.** За потребите на ова истражување беа прибрани 130 одговорени прашалници, табела 5.5, кои претставуваат околу 76,8% од вкупно испратените прашалници до малите претпријатија со различна старост, тип на индустријата и сопственост на капиталот. Вратени се 15,4% анкетни прашалници со делумни одговори, а 7,7% од прашалниците се со еднозначни одговори, преку кои се изјасниле испитаниците. Во однос на главните сектори во индустријата, најголемиот број на мали претпријатија му припаѓаат на секторот на трговија со 47%, услуги со 68% и производство со 58%, од вкупниот број мали претпријатија, поради што може да се заклучи дека и по овој критериум примерокот реално и прецизно ни ја прикажува состојбата во стопанството за малите претпријатија. Со проучување на 100 анкетни прашалници се добива претстава за иновациите на малите претпријатија на територијата на Република Македонија. Преку овој метод на репрезентативност брзо се добиваат

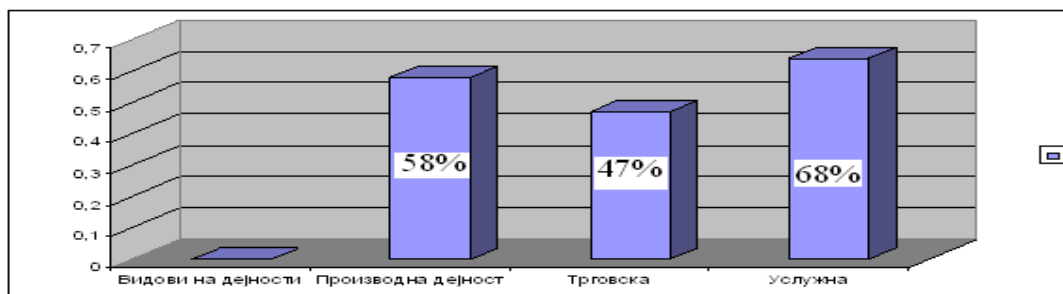
потребните резултати и времето не дозволува проучување на цела маса и не е возможно да се примени метод на целосно проучување на масата.

### 5.4.3 Резултати од истражувањето

Од податоците презентирани на слика 5.2 се гледа дека производната дејност изразито вложува во иновациите и тие со 58% се одразуваат на развојот на претпријатијата од производна дејност. Трговските претпријатија иновативноста ја потенцираат со 47%, најмалку споредбено со трите вида на дејности, а услужната со 68%.

Како дејност, помалку актуелна за вложување на иновациите од статистичкото истражување се покажа дека е производствената. Таа е моторна сила на создавање на главниот внес на инпутот и добивање на аутпутот кој треба да се продаде на пазарот, но сепак трговската и услужната дејност учествуваат во финална дистрибуција на производот или услугата и се со доминантно поголемо учество во споредба со производствената. Не е значајно само производството, туку и што побрзо производот или услугата да се реализира на пазарот, да се внесе иновација за побрзо да се купува истиот и да се оствари поголем обрт.

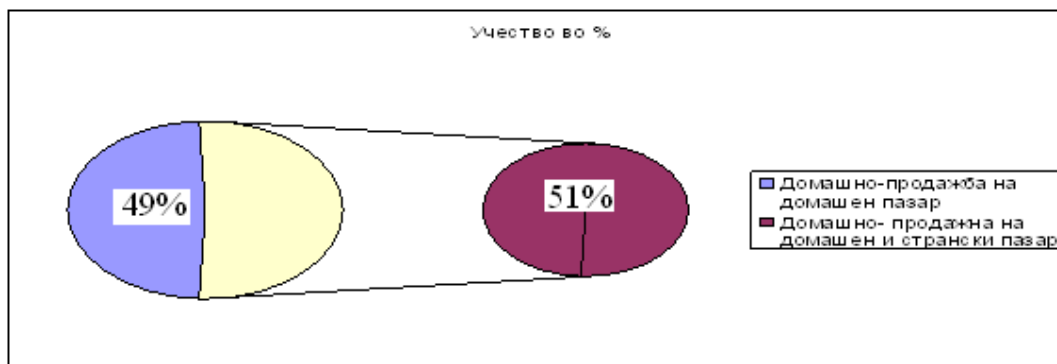
Слика 5.2. Дејности на претпријатијата



Извор: Сопствено истражување

Од податоците презентирани на слика 5.3 главно се забележува дека домашните претпријатија имаат учество само на домашниот пазар, со 49%, а учеството и на домашниот и на странскиот пазар е со 51%. Учеството на странските пазари за иновативноста на македонските претпријатија е помалку изразено и е резултат на објективни и субјектни фактори и политики на малите претпријатија.

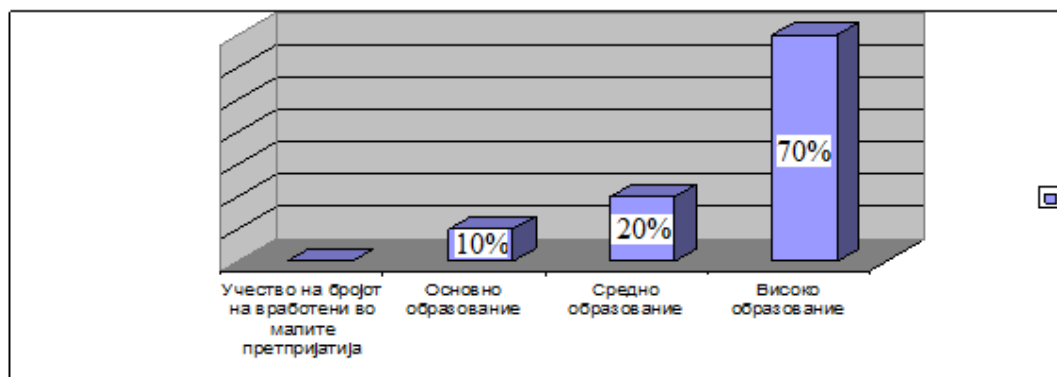
Слика 5.3. Учество на претпријатијата на домашен и странски пазар



Извор: Сопствено истражување

На слика 5.4 се забележува дека највеќе е застапена образовната структура со високо образование и тоа 70 %, со средно образование се 20% од вкупниот број на анкетирани вработени и 10% се со основно образование.

Слика 5.4 Структура на образование



Извор: Сопствено истражување

Во врска со иновативноста од пресметките и анализите во нашите средини каде егзистираат малите претпријатија кои се стремат кон иновации што се одразуваат на нивниот развој, ги добиваме следните одговори:

1. Во соседните земји, (35%) од испитаниците се согласуваат со третиот одговор на интензитет 3, дека претпријатијата се поинновативни во именуваните земји.
2. Во регионалните земји (11%) од испитаниците се согласуваат со првиот одговор на интензитет 1, дека регионалните земји се поинновативни.
3. На глобално ниво (20%) од испитаниците се согласуваат со вториот одговор 2, дека на глобален план имаме поголема иновативност.

4. Во домашната земја (34%) од испитаниците се согласуваат со четвртиот одговор на интензитет 4, дека домашната земја Македонија е поиновативна и влијанието на иновациите врз развојот на малите претпријатија е најголем во сопствената земја.

Најголем индикатор низ кој се цени продуктивноста на иновациите за успешноста на претпријатијата е приходот. Врз основа на истражувањето на меѓусебните односи на релациите на иновативност и иновативен производ се добиваат следните одговори:

1. Негативен пораст од (9%) на приходите со воведување на нови иновации во претпријатијата - испитаниците одговориле со првиот одговор на интензитет 1, дека се работи за негативни приходи.

2. Позитивен пораст од (46%) на приходите со воведување на нови иновации во претпријатијата - испитаниците одговориле со вториот одговор на интензитет 2, дека се работи за позитивни приходи.

3. Задоволителен пораст од (20%) на приходите со воведување на нови иновации во претпријатијата - испитаниците одговориле со третиот одговор на интензитет 3, дека се работи за задоволителни приходи од воведување на нови иновации.

4. Потпросечен пораст од (7%) на приходите со воведување на нови иновации во претпријатијата - испитаниците одговориле со четвртиот одговор на интензитет 4, дека се работи за потпросечни приходи од воведување на нови иновации.

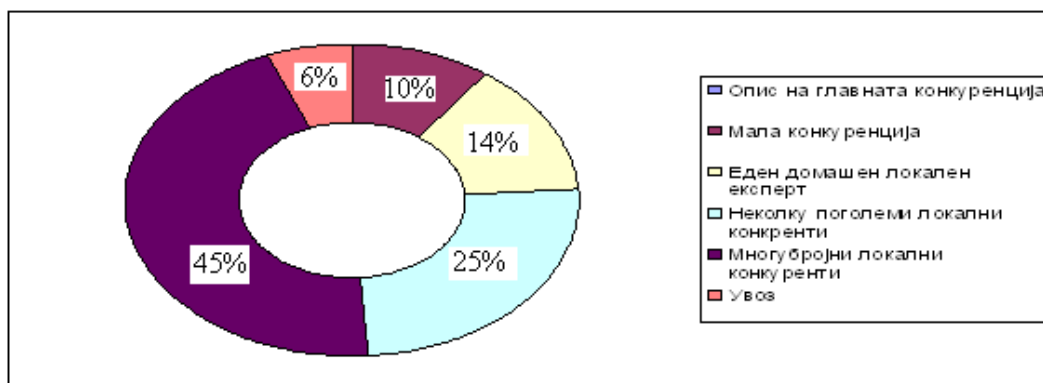
5. Натпросечен пораст од (19%) на приходите со воведување на нови иновации во претпријатијата - испитаниците одговориле со петтиот одговор на интензитет 5, дека се работи за натпросечни приходи од воведување на нови иновации.

Со 61-70% новата технологија придонесува за поголема иновативност на производите на претпријатијата. Со 51-60% новата технологија придонесува за поголема иновативност на производите на претпријатијата со 18%. Од 21-30% новата технологија придонесува со 7%, а од 41-50% новата технологија придонесува со 7%.

Од податоците на слика 5.5 се забележува дека некои од наведените параметри ја опишуваат главната конкуренција и иновативноста на анкетираниите испитаници во претпријатијата.

На слика 5.5 се констатира дека малата конкуренција опфаќа 10% од главната конкуренција, домашниот локален експерт со 14%, неколкуте големи локални конкуренти со 25%, многубројните локални конкуренти со 45% и увозот со 6% од главната конкуренција.

Слика 5.5 Главна конкуренција



Извор: Сопствено истражување

Кога се работи за иновативноста на пазарот, се појавува еднаквост на производите, идентичност на супститутите, единственост, уникатност на производите. Потрошувачите имаат различни мислења за тоа колку кај иновативните производи постои уникатност, реалност, супституција и друго. Мислењата се следниве:

1. Еднаквоста на производите на иновативните претпријатија е изразена со (10%) како одговори на испитаниците со првиот одговор на интензитет 1 за еднакви производи.

2. Идентичност на производите на иновативните претпријатија е изразена со (12%) како одговори на испитаниците со вториот одговор на интензитет 2 за идентични производи.

3. Единственоста на производите на иновативните претпријатија е изразена со (45%) како одговори на испитаниците со третиот одговор на интензитет 3 за единствени производи.

4. Уникатноста на производите на иновативните претпријатија е изразена со (20%) како одговор на испитаниците од четвртиот одговор на интензитет 4 за уникатни производи.

5. Постојењето на супститутите на иновативните претпријатија е изразена со (3%) како одговор на испитаниците од петтиот одговор на интензитет 5 за производи кои се супститути.

Развојот на иновативните претпријатија често се стекнува преку сопствени истражувања, користење на лиценци, креативно емитирање и купување на



**патенти. Од пресметките добиваме јасна слика за изразеноста преку следните податоци каде се гледа дека сопственото истражување дава најголем развој за иновативните претпријатија.**

1. Со сопствено истражување користено за развојот на претпријатијата е со (35%) - како одговор на испитаниците од првиот одговор на интензитет 1 со целна група сопствени истражувања.

2. Купувањето на патенти како алатка за развојот на претпријатијата е со (20%) како одговор на испитаниците од вториот одговор на интензитет 2 со целна група купување на патенти.

3. Користењето на лиценци како механизам за развојни можности на претпријатијата е со (15%) како одговор на испитаниците од третиот одговор на интензитет 3 со цел користење на лиценца.

4. Креативното имитирање како основа за развој е изразено со (12%) како одговор на испитаниците од четвртиот одговор на интензитет 4 со цел користење на креативно имитирање.

5. Преземањето на идеи од други претпријатија за развој на иновативните претпријатија е изразен со (18%) како одговор на испитаниците од петтиот одговор на интензитет 5 со цел преземање на туѓи идеи.

**Иновацијата создава конкурентна предност на претпријатијата, која се одразува и со поголема привлечност на потрошувачите за купување и користење на производот или услугата. Потребно е јакнење на конкуренцијата и брза моторна сила која ќе ги насочи претпријатијата кон конкурентно работење и делување, за која говорат и добиените одговори:**

1. Конкурентната иновација создава конкурентна предност на претпријатијата со (35%) како одговор на испитаниците од првиот одговор на интензитет 1 со цел јакнење и примена на конкурентноста.

2. Иновацијата не создава конкурентна предност - се изјасниле (15%) како одговор на испитаниците од вториот одговор на интензитет 2 со цел дека иновацијата не создава конкурентни предности.

3. Иновацијата помалку создава конкурентна предност (20%) како одговор на испитаниците од третиот одговор на интензитет 3 со цел дека иновацијата помалку создава конкурентна предност.

4. Продуктивната иновација создава конкурентна предност (25%) како одговор на испитаниците од четвртиот одговор на интензитет 4 со цел дека продуктивните иновации ја влечат напред конкуренцијата.

5. Општо дека иновацијата создава конкурентна предност - се изјасниле (5%) како одговор на испитаниците од петтиот одговор на интензитет 5.

**Со колкав интензитет се применува редизајнирањето од една до друга иновација е прикажано преку одговорите за интензитет на анкетираниите испитаници.**

1. Редизајнирањето се применува поретко од една до друга иновација - одговориле (17%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет 1.

2. Редизајнирањето се применува во одредени случаи од една до друга иновација - одговориле (15%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет 2.

3. Сè се редизајнира од една до друга иновација - одговориле (8%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет 3.

4. Редизајнирањето се применува по потреба - одговориле (60%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет 4 .

5. Не се применува редизајнирање - нема одговор.

**Во претпријатијата се воведуваат модерни, трендовски, уникатни иновации, а за нивното процентуално учество се добиени резултати кои покажуваат дека софистицираната технологија продуцира поконкурентни иновативни производи. Одговорите се следниве:**

1. Дека модерните иновации се воведуваат во малите претпријатија одговориле (17%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет 1.

2. Дека трендовските иновации се воведуваат и се применуваат во претпријатијата зависно од трендовите, одговориле (20%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За тоа дека уникатните иновации се воведуваат во претпријатијата одговориле (22%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Дека конкурентни и прифатливи иновации се применуваат во претпријатијата одговориле (25%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Дека стандардни иновации се применуваат во малите претпријатија одговориле (18%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Временскиот период на поминување од една до друга иновација е различен и е условен како од објективни, така и од субјективни фактори. Различноста на временската рамка на применливост на иновацијата е прикажана преку следните одговори.**

1. За период од една година на применливост на иновацијата од една до друга, се изјасниле (10%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. За период од три години на применливост на иновацијата од една до друга, се изјасниле (19%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Кога купувачите ќе изразат друга потреба на применливост на иновацијата, се изјасниле (11%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Кога претпријатијето ќе се прошири преминува од една на друга иновација, се изјасниле (14%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Барањето на пазарот за воведување на нов производ или услуга, а ова повлекува и премин од една во друга иновација, се изјасниле (44%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Во нашите претпријатија се воведуваат и се применуваат најразлични иновирања. За видот на применливоста претсавени се следните одговори:**

1. За иновациите на опрема како вид на иновација воведена во претпријатијето се изјасниле (20%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. За иновациите на процесите како вид на иновација воведена во претпријатијето се изјасниле (24%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За воведување на иновација на вработените се изјасниле (27%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Обуката на вработените ја претендираат (12%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Нова линија на производство на диететски производ е изразена со (14%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Малите претпријатија вложуваат големи напори да применат иновативен дизајн. За степенот на применливоста на истиот говорат следните податоци:**

1. Дека дизајнот е ист како и кај останатите претпријатија и дека нема иновативност, се изјасниле (9%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека дизајнот е еднаков со најдобрите во светот, се изјасниле (14%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За светски бренд на иновативен дизај се изјасниле (34%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Меѓународно унифициран дизајн прифаќаат (15%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Иновативен дизајн прилагоден за домашен пазар прифаќаат (28%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Малите претпријатија инвестираат во обука и во развој. Резултатите од ваквите инвестирања добиени се преку следните одговори на вработените:**

1. За минималноста на инвестициите за обука и развој се изјасниле (22%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. За високиот приоритет на обуката и развојот се изјасниле (37%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За константноста на обуките се изјасниле (14%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

4. За потребата за испраќање во странство на вработени за обучување се изјасниле (9%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

5. Посетата, учеството на семинари, тренинзи симпозиуми и дообразување ја преферираат (17%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Претпријатијата секош заземаат позиција кога е во прашање иновативноста. За тоа каква е позицијата на претпријатијата во поглед на технологијата како предизвик за иновации ги прикажуваме следните одговори:**

1. Дека заостанува во однос на поголем дел од претпријатијата во останатите земји со технологија се изјасниле (19%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека претпријатијата се меѓу водечките во светот со технологија, се изјасниле (24%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За изразената конкурентност на домашниот пазар одговориле (14%) испитаници од третиот одговор на интензитет.

4. За признаеноста и потврденоста на употребената технологија во светот се изјасниле (20%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. За тоа дека конкурентноста е потребна со технологија и за домашниот и за странскиот пазар одговориле (23%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Во нашата земја постои интерес на претпријатијата за иновирање, иако се јавува неопходна потреба од ангажирање на дополнителни финансиски средства. За степенот на заинтересираност, посебно на малите претпријатија, добиени се следните одговори, според кои сè повеќе се претендира да се примени адаптирана технологија која во практиката се покажува како поекономична.**

1. Незаинтересираноста за усвојување на нови технологии е изразена со (17%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. За агресивност во усвојување на нови технологии се изјасниле (8%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Кога се работи за адаптивност на нови технологии во претпријатијата испитаниците се изјасниле со (36%) од третиот одговор на интензитет.

4. За резервирани кон новите технологии во претпријатијата се изјасниле (8%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Заинтересираноста кон нови технологии е изразена со (29%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Лансирањето и развојот на производите е битна алатка за самото претпријатие и за потрошувачите. За степенот на лансираност и развој говорат резултатите дека е поцелисходно иновирањето да се спроведе преку консултант за развој на производни процеси .**

1. За извршување на развојот на производите и процесите во рамки на претпријатието се изјасниле (24%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека развојот на производите и процесите се остварува со странски добавувачи се изјасниле (12%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Дека развојот на производите и процесите вклучува интензивна соработка со локалните добавувачи одговориле (23%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Внесувањето на консултант за развој на производните процеси и производи се изјасниле (25%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Користењето на знаење од странски експерти е со (9%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Иновациите имаат различно потекло. Искуствата покажуваат дека испробаните и веќе лансирани и пласирани иновации во светот, треба да се применат и кај нас, а за тоа говорат и следните резултати:**

1. Дека иновациите потекнуваат од сопственото претпријатије се изјасниле (24%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека потеклото на иновацијата во нашата земја е од други извори, се изјасниле (21%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За потеклото на иновациите од странски земји се изјасниле (28%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. За тоа дека странските донатори имаат учество во обезбедување на иновации во нашите претпријатија се изјасниле (13%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Дека локалниот пазар обезбедува иновации за претпријатијата се изјасниле (14%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Лиценцирањето е корисна алатка за уникатност и стандардизацијата на производите. За степеност на корисноста на лиценцирана технологија се добиени следните одговори:**

1. Дека не се користи лиценцирање во нашата земја се изјасниле (22%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. За значењето и важноста на лиценцирањето како извор на нови технологии се изјасниле (28%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Дека сè се работи по лиценца во претпријатијата се изјасниле (31%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Примената на лиценца само во одредени ситуации е застапена со (14%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. За тешкото добивање на лиценца и нејзина примена во претпријатијата се изјасниле (5%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Претпријатијата трошат и вложуваат на полето на примена на иновациите. Степенот на финансиско издвојување е прикажан преку следните одговори:**

1. За тоа дека претпријатијата не трошат пари за истражување и развој се изјасниле (4%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека претпријатијата вложуваат за истражување и развој одговориле (32%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. На прашањето дека претпријатијата кои се стремат кон иновации ги следат развојните тенденции се изјасниле (25%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Учеството на обуки за истражување и развој е застапено со (20%) од исказите на испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. На прашањето дека претпријатијата вложуваат во вработените, во истражување и во развој, се изјасниле (19%).

**Во текот на работењето претпријатијата применуваат прво исплатлива опрема. За прашањето во колкав процент опремата е од увоз или е од домашна технологија се добиени следните резултати:**

1. За користењето на странска опрема се изјасниле (32%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Користењето на комбинирана опрема е застапено со (41%) од исказите на испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Опремата што се користи е исклучиво од Македонија и е застапена со (7%) од исказите на испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Застапеноста на увозна опрема за нашите претпријатија е изразена со (20%) од исказите на испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

**Постајат различни афинитети кај нашите купувачи. Самиот процес на купување е поврзан со висината на финансиските средства, степенот на софистицираноста, нискоста на цените и различниот асортиман. За сите овие сегменти се добиени следните одговори:**

1. Несофистицираноста кај купувачите е застапена со (16%) од исказите на испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Прашањето дали изборот на купувачите пред сè се базира на пониска цена е изразено со (25%) кај испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Нашите купувачи имаат голем избор за купување и избор на производи и услуги - (36%) од испитаниците се изјасниле од третиот одговор на интензитет.

4. Дека во Македонија се купуваат иновативни производи, мислењето го дале (12%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. За купувањето на скапи, стандардизирани и брендираны производи и услуги се изјасниле (12%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**Секој ден младиот човек е постојано во трка да најде работа и да отвори сопствен бизнис. За степенот на стартување на нов бизнис, односно отворање на ново претпријатије, добиени се следните одговори:**

1. На прашањето дека стартувањето на нов бизнис е исклучително тешко и одзема многу време, се изјасниле (33%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека стартувањето на нов бизнис е лесно се изјасниле (14%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Мотивирачки и предизвикувачки делува отварањето на нов бизнис за (12%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Стартувањето на нов бизнис бара вложување на финансиски средства за (35%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. Дека новиот бизнис налага вработување на кадри и менаџерски тим се изјасниле (6%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

**За степенот на одржливоста и развојот на иновациите добиени се следните одговори:**

1. Краткорочни иновации и одржливост на развојот се постигнува за (29%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Повремени иновации и одржливост во развојот се постигнува за (14%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. Долгорочни иновации и долгорочен одржлив развој се постигнува за (33%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. Сезонски иновации и сезонски компоненти на одржливост на развојот се постигнува за (23%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

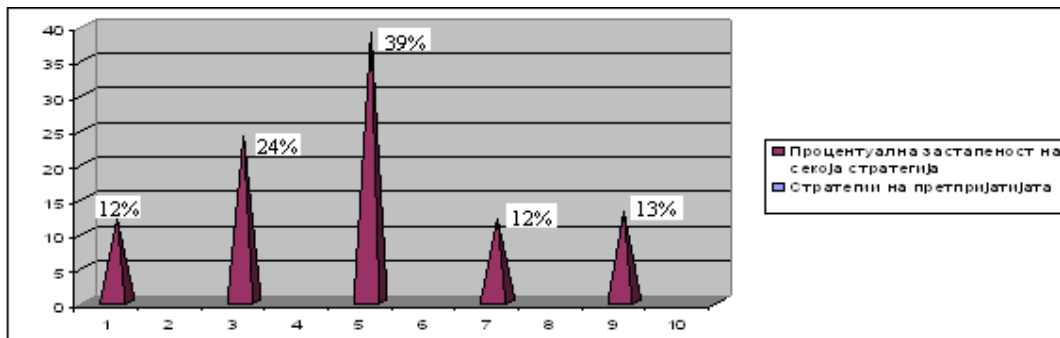
Конкретната предност (стратегија) на претпријатието во главната линија на делување е заснована на процентуална застапеност на секоја стратегија и поединечни стратегии на претпријатијата.

На слика 5.6 се презентирани податоци, според кои преовладува стратегијата за ниски трошоци, врз основа на технологија на производство или произведен процес со 39%, ниски трошоци кои произлегуваат од квалификуваните работници со 24%,



диференцијација во однос на конкурентите врз услугите и подршката со 13% и ниски трошоци врз основа на ниски плати или расположливост на природните ресурси со 12%.

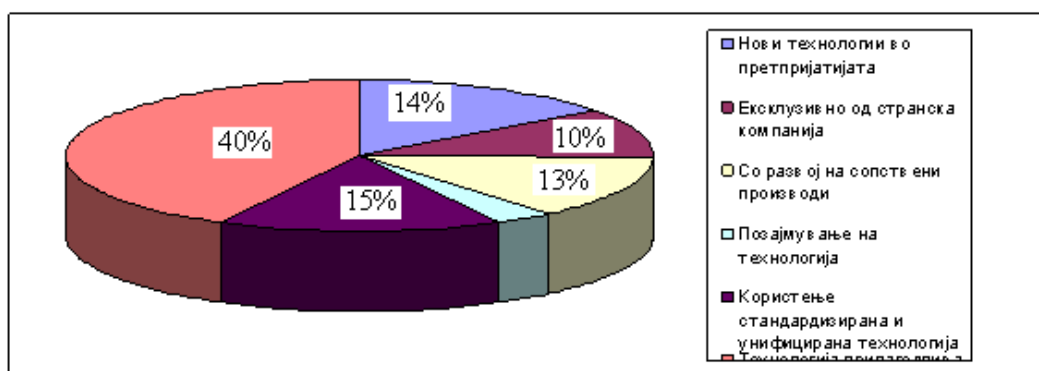
Слика 5.6 Процентуална застапеност на стратегии во претпријатијата



Извор: Сопствено истражување

На слика 5.7 се презентирани параметри кои ни покажуваат дека како еден најактуелен начин на обезбедување на технологија е технологијата да е прилагодлива според потребите на пазарот со 40%, користењето на стандардизирани и унифицирани технологии со 15%, развојот на сопствени производи со 13%, користење на технологија од странско претпријатие со 10% и воведување на нови технологии во нашите претпријатија со 14%.

Слика 5.7 Обезбедување на технологии

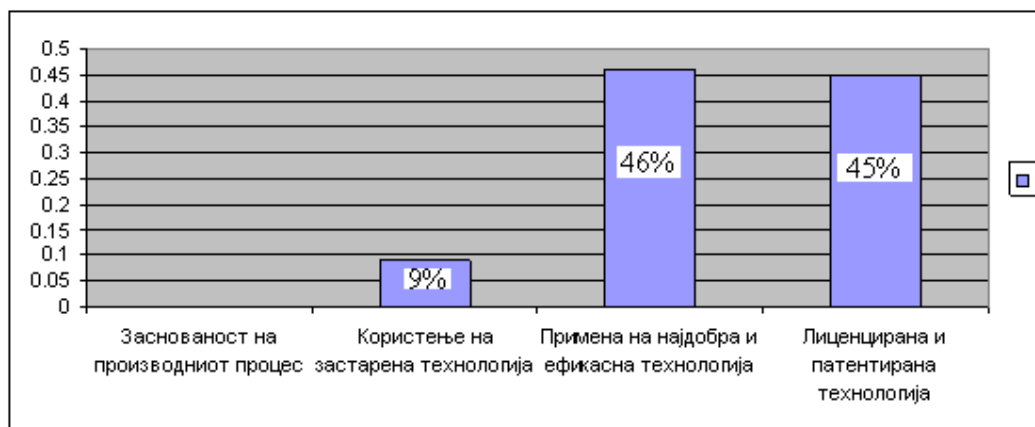


Извор: Сопствено истражување

Современиот тренд на техника и технологија и нејзина примена во иновативните производни процеси, постапки и задачи, презентирани на слика 5.8 налага дека застарената технологија скоро и се отфрла и од вкупната процентуална застапеност е

изразена со 9%. Примената на најдобра и ефикасна технологија е застапено со 46%, а лиценцирана и патентирана технологија со 45%. Сето ова налага стандардизација, регулативи, правила и закони.

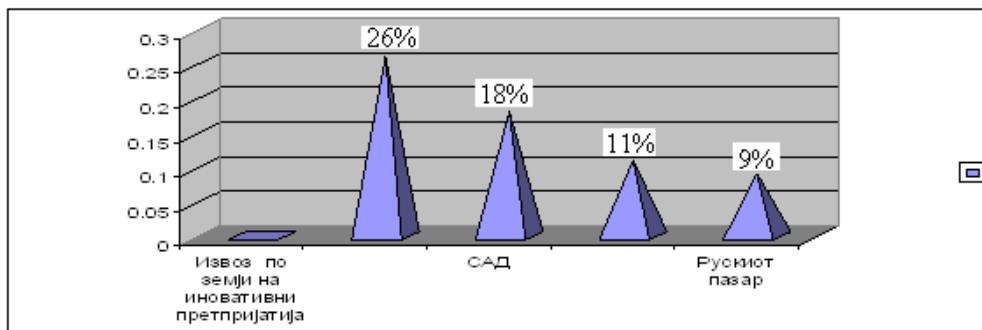
Слика 5.8 Процентуална заснованост на производниот процес



Извор: Сопствено истражување

Според слика 5.9 се констатира дека во Република Македонија извозот се остварува најмногу од иновативните мали претпријатија. За разлика од Македонија, Европските земји придонесуваат со учество од 26%, САД со 18%, Канада со 11% и рускиот пазар со 9%.

Слика 5.9 Извоз на производи и услуги на странските пазари

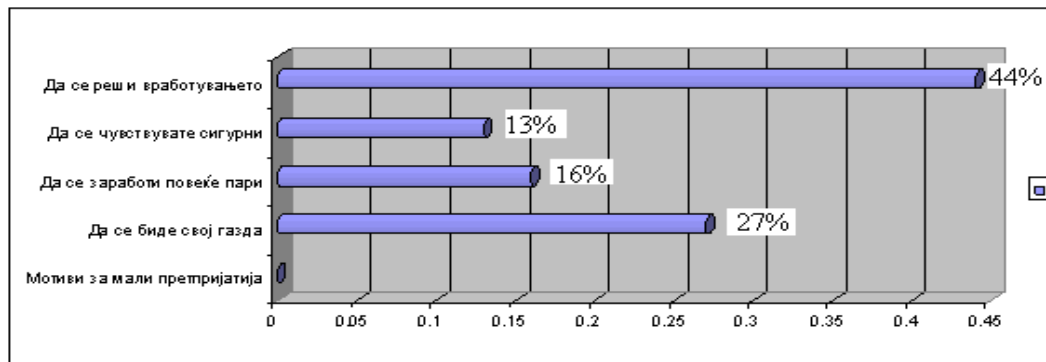


Извор: Сопствено истражување

Податоците презентирани на слика 5.10 точно го доловуваат најкруцијалното прашање дека преку отворањето на мали претпријатија се решава вработувањето и изразеноста, во проценти е со 44%, да се стане свој сопственик и газда е изразена кај

27%, да се заработат повеќе пари кај 16% и сигурноста е изразена кај 13% од испитаниците.

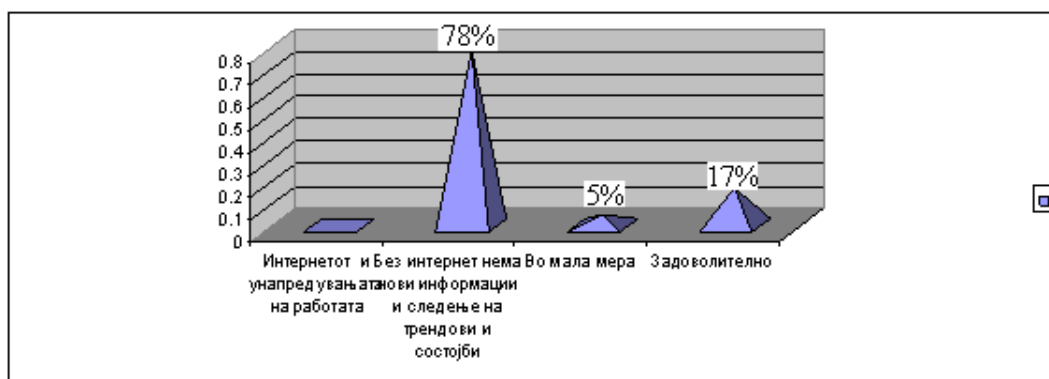
Слика 5.10 Процентуална застапеност на мотивите да се отвори мало претпријатије



Извор: Сопствено истражување

Преку слика 5.11 се забележува дека интернетот е неопходен за нови информации, следење на трендови и состојби, правење на компарација, добивање на предности и недостатоци и е изразен со 78%. Ако интернетот се користи повеќе за воведување на иновациски елементи на производите, толку таа корисност ќе биде економски поисплатлива и со помалку трошоци.

Слика 5.11 Корисност од интернет

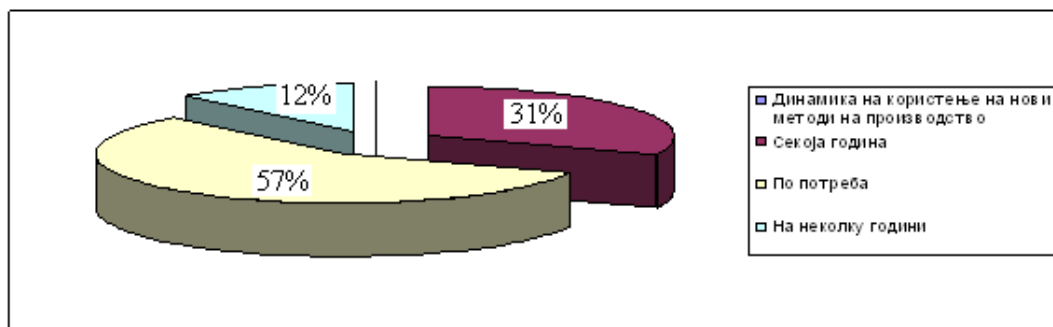


Извор: Сопствено истражување

Воведувањето на годишно ниво на нови методи во производството е презентирано на слика 5.12, и е изразено со 31%, воведување по потреба со 57% и на неколку години со 12%. Потребно е да се применуваат нови методи на производство,

бидејќи на тој начин се застапува концептот „убеди го и иновирај го потрошувачот со новитети, вложувај за што побрзо да го продадеш производот или да ја задоволиш услугата“.

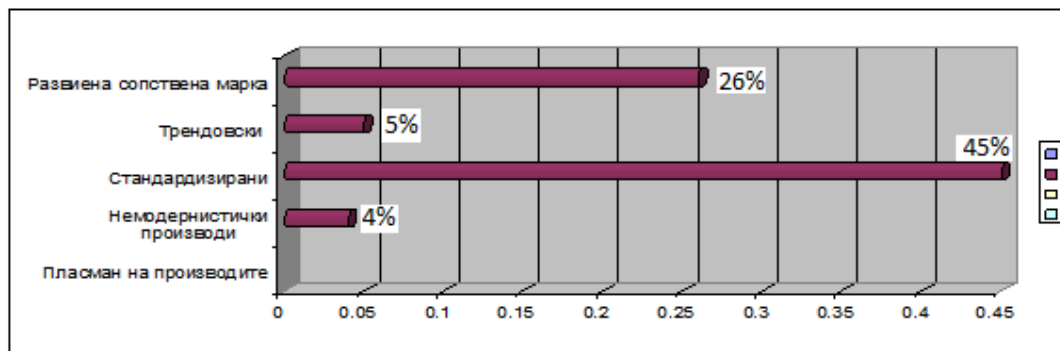
Слика 5.12 Процентуална застапеност на користење на нови методи во производството



Извор: Сопствено истражување

Според слика 5.13 се констатира дека најголем пласман на произведените производи е изразен за лиценцираните и за стандардизирани производи (45%), трендовски производи (5%), развивањето на сопствена марка (26%) и неразвиени немодерни производи (4%).

Слика 5.13 Процентуална застапеност на пласманот на производите



Извор: Сопствено истражување

#### **5.4.4 Функционална и стохастична поврзаност на иновациите и развојот на малите бизниси во Република Македонија**

Кај стохастичната зависност која е статистичка зависност, сите случаи се набљудуваат во маса. Ваков тип на зависност е карактеристична за емпириски функции, каде варијациите на определената појава ги набљудуваме во сложени односи на голем број фактори, на пример како се движат иновациите кај малите и средни претпријатија. Поради многуте фактори чие влијание е од различен интензитет и е испреплетено, не е можно поодделно да се набљудуваат само меѓусебните врски на согледаната појава. Сето ова е значајно и карактеристично за економските појави и се изразува во нагласениот степен на неизвесност во остварување на очекуваните вредности за да се види влијанието на иновациите врз развојот на малите претпријатија. За иста предност на независната променлива големина може да очекуваме повеќе различни вредности кај зависно променливата големина, односно за делувањето на иновацииските активности и зголемениот опсег на дејствија на малите бизниси. Со ист непроменет број на работници може да се оствари различен учинок, за ист износ на вложени инвестиции може да се остварат, да се покажат и да се докажат различни економски ефекти и со адаптирана технологија да се остварат иновацииски зафати кои ќе делуваат во насока на раст на малите бизниси.

Стохастичната зависност се изразува во маса или во просек како законитост, додека во поединечни случаи постои можност за отстапување од релативниот просечен однос на иновацииска зависност и стохастична димензија на бизнисите во нашата земја.

Статистичкото проучување на врските меѓу појавите се остварува со мултиваријациона анализа која се дели на регресивна и корелациона анализа. Задачата на регресивната анализа се состои во утврдување на законитостите во варијациите на независно променлива појава, интеракцијата помеѓу поголемата конкуренција и поголемиот пристап до информации од една страна и нивото на иновативност од друга страна, во зависност од варијациите на независна променливата соработката меѓу официјалните институции во Република Македонија и малите претпријатија во Република Македонија, во унапредувањето на иновативноста, преку разни облици на поддршка, како на пример финансирање на проекти, со цел да се предвидат непознатите вредности на зависно променливата кога е позната независно променливата големина.

Задачата на корелациската анализа се состои во откривање на насоката и јачината на квантитативно сложување на варијациите на две или повеќе појави, поточно да се види каква корелациска врска има помеѓу иновациите и развојот на малите претпријатија во Република Македонија.

Степенот на иновативноста во малите претпријатија како независна променлива и практикувањето на иновативноста, иновативните производи и процеси во редовната работа на претпријатијата, табела 5.6.

Табела 5.6 Независна и зависна променлива

Независна варијабла Степенот на иновативноста во малите претпријатија	Зависна варијабла Практикување на иновативноста, иновативните производи и процеси во редовната работа	XY	X- <sup>2</sup>	Y- <sup>2</sup>	y''	y-y''	(y-y'') <sup>-2</sup>	(y-y'') <sup>-2</sup>
1	3	3	1	9	1.85	1.15	1.32	<b>11.56</b>
2	3	6	4	9	2.51	0.49	0.24	<b>11.56</b>
3	2	6	9	4	3.17	-1.17	1.37	<b>19.36</b>
5	5	25	25	25	4.49	0.51	0.26	<b>1.96</b>
6	4	24	36	16	5.15	-1.15	1.32	<b>5.76</b>
10	7	70	10	49	7.79	-0.79	0.62	<b>.036</b>
11	8	88	121	64	8.45	-0.45	0.20	<b>2.56</b>
12	10	120	144	100	9.11	-0.89	0.79	<b>12.96</b>
14	10	140	196	100	10.43	-0.43	0.18	<b>12.96</b>
15	12	180	225	144	11.09	-0.91	0.83	<b>31.36</b>
<b>Вк 79</b>	<b>64</b>	<b>662</b>	<b>861</b>	<b>520</b>	<b>64.04</b>	<b>0</b>	<b>7.13</b>	

Извор: Сопствено истражување по пат на програмата *Ифјус*

Применувајќи го методот на најмали квадрати, добиваме праволиниски модел и вредност на параметрите за A= 0.66, а за B= 1.19

И заменуваме  $y=1.19+0.66x$

Параметарот  $b$  ја изразува промената на зависната променлива, односно продажбата на обуки, кога независната променлива трошоци за реклама во милиони денари ќе се промени за единица и ќе се дефинира како коефициент на регресија.

Позитивен предзнак на коефициентот на регресија  $b$  да е поголемо од нула, како што во примерот покажува директно сложување на варијациите на набљудуваната појава, односно со пораст на независната променлива растат вредностите на зависната променлива и обратно, со опаѓање на едната опаѓа и другата. Негативниот предзнак на коефициентот на регресија покажува инверзно сложување, со пораст на едната, опаѓаат вредностите на другата променлива. Доколку параметарот  $b$  е нула, тогаш моделските вредности се константни и еднакви на параметарот  $a$ . Може да се заклучи дека помеѓу проучуваните појави има големо сложување на варијациите и коефициентот е 85%.

Табела 5.7 Подрачја и рангови на иновации

Подрачја на иновативност на бизнисите	1	2	3	4	5	6
I Стара редизајнирана опрема	6	9	9	11	21	13
II Нова технологија	14	15	16	17	18	19
III Адаптирање и усовршена технологи	19	20	21	22	23	24
IV Патентирана технологија	26	27	28	29	30	31
V Брендирана технологија	31	32	33	39	40	46
ПОДРАЧЈЕ	I	II	III	IV	V	VI

Извор: Сопствено истражување на авторот со програмата *Ифјус*

На табела 5.7 јасно се забележува дека преку тестирање на иновациониот модел за малите бизниси, најголема поврзаност и застапеност на иновациите врз растот на бизнисите ќе има со примена на патентирана технологија и брендирана технологија. Со примена на рангови, системот *Ифјус* овие две технологии ги покажа како најкомпетентни за македонските бизниси. Во нашето стопанство раст и развој на бизнисите ќе се постигне и преку ранговите на адаптирање на усовршена технологија, но таа ќе бара и вклучување на интерни и екстерни фактори за подобрување на продуктивноста и ефикасноста на работење. Старата редизајнирана технологија има најмала економска исплатливост за делување на развој на бизнисите воведување на

продуктивни идеи преточени во профитабилни производи и ефикасни и ефективни услуги.

На табела 5.8 се забележуваат високи иновациски рангови за идеја, креативност, способности во бизнисите и примена на бизнис матриците со посебна употреба на смисла за развој и имплементирање на идеи за мали бизниси.

Табела 5.8 Резултати, рангови, просек и иновациски ранг

Подрачје	I	II	III	IV	V	VI
Мојот резултат за иновации и развој на мали бизниси	3.79	3.09	3.16	4.15	5.12	3.99
Мојот ранг	2.25	2.29	3.1	1.9	1.9	2.8
Просек по иновации	4.5	3.8	3.7	4.9	5.0	4.8
Иновациски ранг	12.1	13.1	10.0	11.1	14.1	14.4
Подрачје	Идеја	Креативност	Способности	Вредности	Бизнис матрица	Смисла за развој на бизниси

Извор: Сопствено истражување преку програмата *Ифјус*

Врз основа на дијаграмот на растурање, како што беше истакнато, се врши избор на типот на кривата која најдобро одговара на емпириските податоци. Доколку дијаграмот на растурање, според локацијата и распоредот на точките укаже за праволиниската зависност на две појави, се преоѓа на втората етапа за оценување на непознатите параметри: слободниот член  $\beta^0$  и коефициентот на нагибот  $\beta^1$ . Целта се состои врз основа на примерокот да се дојде до најдобрата можна оценка за  $b^0$  и  $b^1$  со тоа што ќе се постави линија на регресијата на примерокот во облик:

Линија на регресија на примерокот применет за одраз на иновациите врз развојот на малите бизниси:

$$y' = b_0 + b_1 b_i$$



каде  $y$  ја претставува онаа вредност која точно се наоѓа на најдобро прилагодената линија на регресијата и се нарекува **прилагодена вредност на  $Y$** . Често пати се користи и изразот **предвидена вредност на  $Y$** .

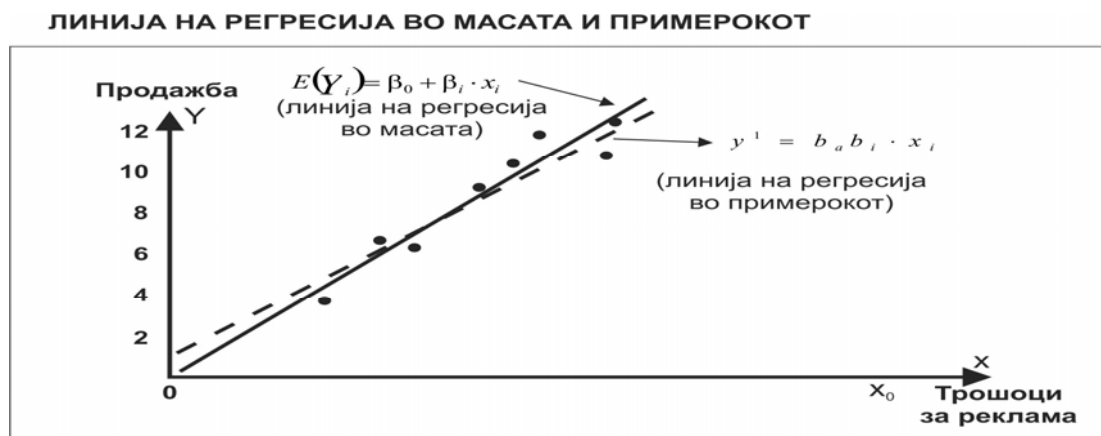
Линиите на регресија во масата и примерокот, по правило се разликуваат, бидејќи оценетите вредности  $b^0$  и  $b^1$ , се разликуваат од вистинските вредности на параметрите  $\beta^0$  и  $\beta^1$ . Равенка примената во погоре дадените пресметки за рангови.

Резидуал

$$e_i = y_i - y'_i = y_i - (b_0 + b_1 y'_i)$$

Резидуалот ќе биде позитивен ако емпириската точка се наоѓа над оценетата линија, негативен ако точката лежи под и ќе биде еднаков на нула ако вистинската вредност се поклопува со прилагодената. Во случај на функционална или детерминистичка врска сите резидуали би биле еднакви на нула. Меѓутоа, јасно е дека правата добро ќе го репрезентира распоредот на точките, доколку вредностите на резидуалот се мали, според што може да се заклучи дека резидуалот  $e_i$  всушност претставува оценка на соодветниот стохастички член  $E_i$  кој го покажува отстапувањето на ниво на масата.

Слика 5.14 Примерок и регресија во маса



Извор: Ристески, С., (2010), Статистика за бизнис и економија издание, Економски факултет - Скопје, стр.370.

Меѓутоа, во статистичките истражувања, како критериум на прилагоденост не може да биде минимализирањето на збирот на резидуалот, бидејќи тој е еднаков на нула поради потирањето на збирот на позитивните и негативните резидуали. Имајќи го предвид овој факт како критериум се користи збирот на квадратните отстапувања. Тоа

значи дека основната смисла и идеја на методот на најмали квадрати е од сите можни прави линии да се избере онаа која е најмала сума (збир) на квадратите на вертикалните отстапувања и е избрана вредноста со најмали отстапувања, која покажува дека има јака зависност на иновациите врз развојот на малите претпријатија и е дадена зависноста со имплементирање на брендирана технологија.

Работено е според равенката

$$\sum e_i^2 = \sum (y_i - y'_i)^2 = \sum [y_i - (b_0 + b_1 x_i)]^2$$

Во наведениот математички израз непознатите се параметрите  $b^0$  и  $b^1$  бидејќи вредностите за  $x_i$  и  $y_i$  после изборот на примерокот се познати. Исто така, во математичкиот израз, постапката за минимализирање се спроведува со нула. На тој начин се доаѓа до системот на равенки со две непознати кои се нарекуваат нормални равенки на зависноста на иновациите и развој на мали бизниси:

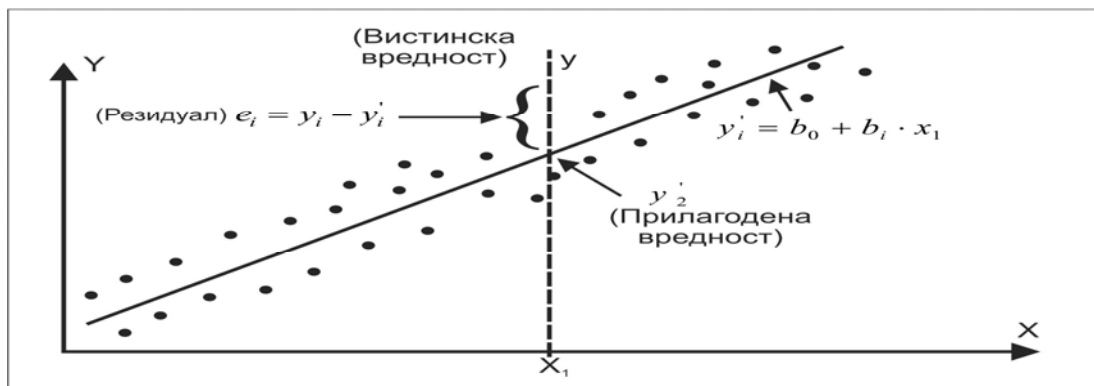
$$\sum_{i=1}^n y_i = n b_0 + b_1 \sum_{i=1}^n x_i$$

$$\sum_{i=1}^n x_i y_i = b_0 \sum_{i=1}^n x_i + b_1 \sum_{i=1}^n x_i^2$$

каде  $n$  претставува големина на примерокот, односно број на парови на податоци.

Слика 5.15 Адаптирана вредност преку резидуал

**ВИСТИНСКА (СТВАРНА) ВРЕДНОСТ, ПРИЛАГОДЕНА ВРЕДНОСТ И РЕЗИДУАЛ**



Извор: Ристески, С., (2010), Статистика за бизнис и економија издание, Економски факултет -Скопје, стр.371

Со решавање на равенките конечно доаѓаме до формулите за оценетите вредности на слободниот член  $b^0$

Оценетата вредност на слободниот член

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{x}$$

и коефициент на нагибот  $b_1$ :

Оценетата вредност на коефициентот на нагибот

$$b_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

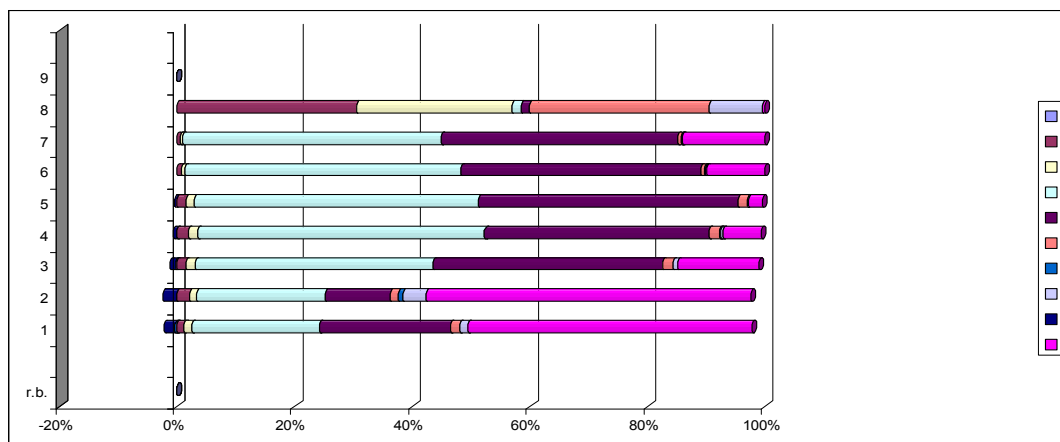
Оценетата вредност на слободен член,  $b^0$  во регресиониот праволиниски метод нема посебна економска важност. Таа вредност за  $b^0$  ја покажува отсечката на  $Y$  оската во дијаграмот на растурање. Поради тоа поголемо внимание ќе се посвети на оценетата вредност на коефициентот на нагибот  $b^1$ . Аналогно на толкувањето на параметарот  $\beta^1$ , следи дека **регресиониот коефициент  $b^1$  претставува оценета вредност на просечните промени на зависно променливата  $Y$  кога независната применлива  $X$  ќе се зголеми за својата единица.** Така, во дадениот пример, оценетата вредност од 0,66 покажува дека во случај на појавена зависност, врската на квантитативно сложување е умерена со 0,66 и не е јака, на почеток на јакоста би била со поголемо иновирање на иновациите.

$$E(b_0) = \beta_0 \text{ и}$$

$$E(b_1) = \beta_1,$$

Односно, оцените  $b^0$  и  $b^1$  во просек се еднакви на параметрите  $\beta^0$  и  $\beta^1$ .

Слика 5.16 Квадратни разлики



Извор: Сопствено истражување преку програмата „Ифјус“

Стандардната грешка е 3,56, а стандардната девијација е 2,74.

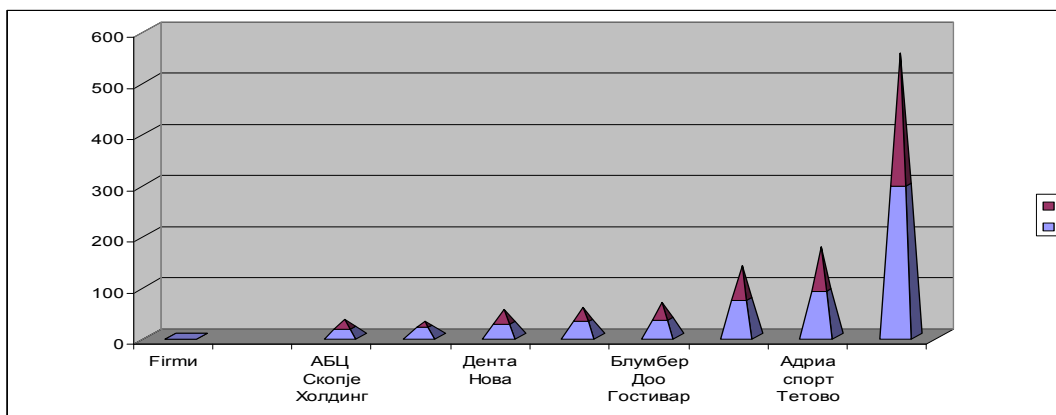
Коефициентот на корелација е 0,99 или 99%.

Како мерка за квантифицирање на интензитетот, односно јачината на простата праволиниска корелациска врска, во примерокот се користи релативна мерка која се нарекува Pearson-ов коефициент на проста праволиниска корелација, или само коефициент на проста праволиниска корелација. Тој го покажува степенот на праволиниско квантитативно сложување на двете појави  $x$  и  $y$ . Коефициентот на проста праволиниска корелација се означува со  $r$  и се пресметува со формулата:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$
$$r = \pm \sqrt{r^2}$$

Коефициентот на проста праволиниска корелација е еднаков на квадратниот корен од коефициентот на детерминација, како мерка на квалитетот на репрезентативноста на регресивната линија на емпириските податоци и помеѓу иновациите и развојот на малите бизниси постои висок степен на детерминација, каде  $n$  претставува големина на примерокот. Во продолжение е претставен иновацискиот раст на малите бизниси.

Слика 5.17 Зависности на иновации и мали бизнис развој во некои претпријатија



Извор: Сопствено истражување преку програмата „Ифјус“

Табела 5.9 Метод на најмали квадрати за пресметување на зависноста помеѓу развојот на иновациите, врз развојот на малите бизниси

$$Y = a + bX$$

р.б.	Фирми	Иновации	Развој на мали бизниси	X*y	X <sup>2</sup>	Ус	У-Ус	У-Ус <sup>2</sup>	y-ŷ	y- ŷ <sup>2</sup>
1	АБЦ Скопје Холдинг	17	17	289	298	21	-4	19	-25	647
2	Пивара Скопје	20	10	200	100	14	6	37	-22	503
3	Дента Нова	27	26	702	676	31	-4	15	-15	238
4	Фатина Доо Гостивар	32	25	800	625	30	2	5	-10	109
5	Блумбер Доо Гостивар	35	32	1120	1024	37	-2	5	-7	55
6	Нада ТП Гостивар	74	64	4736	4096	71	3	7	32	997
7	Адриа спорт Тетово	92	84	7728	7056	93	-1	0	50	2457
8	Рашо Пром Куманово	297	258	15.575	13.866	297	(0)	89	-	5.006
9	<b>Просек</b>	<b>42</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

Извор: Сопствено истражување

Ус=a+bX со оваа вредност се пресметува вредноста во табелата

$$\sum yaN + b\sum x$$

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

$$297 = 7a + 258b$$

$$15.575 = 258a + b13.866$$

$$42.428 = a + 37b$$

$$60 = a + 34b$$

$$b = 1.06$$

$$42.428 = a + 37b$$

$$a = 3$$

#### **5.4.5 Правна рамка и заштита на иновативноста во Република Македонија**

За поддршка на иновациите, создавањето на нови технологии и протокот на информации во јавниот и приватниот сектор, потребни се правни и институционални услови за заштита на правата од интелектуална сопственост и бизнис клима.

Иновативноста во Република Македонија е регулирана со Законот за иновативна дејност донесен на 29 мај 2013 а објавен во Службен весник на РМ бр.79. Со овој закон се уредува иновациската дејност, принципите, целите и организацијата на примената на резултатите од иновациската дејност, научноистражувачката дејност, техничките и технолошките знаења, пронајдоците и иновациите, како и основањето, статусот, надлежностите, управувањето и раководењето, финансирањето, надзорот над работата, како и други прашања поврзани со работата на Фондот за иновации и технолошки развој.

Министерството за образование и наука е институција која се грижи за заштитата и регистрацијата на иновациите во Република Македонија. Ова министерство преку Секторот за иновации, конкурентност и претприемчивост за следење на развојот и комерцијалната експлоатација на иновациите ги врши следниве работи (Службен весник на Република Македонија бр.79, 2013):

- подготвува стратегија за иновации,
- подготвува тригодишни акциски планови кои произлегуваат од стратегијата за иновации,
- му предлага на Комитетот и на Владата политика во областа на иновациската дејност и програми на иновациската дејност,
- ги следи и анализира европските и светските трендови и стандарди во иновациската дејност и предлага мерки за нивно преточување во Република Македонија,
- ги следи и анализира прашањата поврзани со иновациите како што е интелектуалната сопственост и експанзија на технологија како во Република Македонија, така и светските трендови и предлага мерки за да одговори на предизвиците и можностите на овие промени,
- ја следи реализацијата на постојните активности во иновациската дејност и предлага мерки во согласност со развојниот потенцијал на Република Македонија,
- дава мислења и предлози за иновациската дејност во Република Македонија,

- дава мислења, предлози и насоки за меѓународната соработка, остварува меѓународна соработка и се грижи за вклучувањето на носителите на иновациската дејност во европскиот и меѓународниот иновациски простор, согласно со овој закон и ја анализира меѓународната пракса во оваа област,
- програми вклучувајќи и услуги за развој на технологии,
- врши анализа на ефективноста на различни програми и препораки до Комитетот и Владата за подобрување на влијанието на постојните и предложените иницијативи,
- подготвува стручни анализи во областа на иновациската дејност,
- спроведува истражувања, анкети и економски и технолошки побарувања со цел за помагање на Владата заради подобрување на политиката за помош на иновациската дејност,
- иницира измени на законите и другите прописи во оваа област со цел за поттикнување на иновациска дејност,
- ја поттикнува соработката меѓу високообразовните установи и индустријата и помага при ориентирање на образованието кон области и вештини, каде што има побарувачка на пазарот, а истото го прави преку олеснување на интеракцијата меѓу различни индустриски конзорциуми, академската заедница и иновациската заедница, преку редовни средби,
- ги следи различните програми на Европската унија за иновациите и иновацискиот простор на комерцијализација и ги истражува можностите да учествуваат во оние со преземање чекори за исполнување на барањата за учеството, а со тоа да помогне за висок степен на искористување на средствата од тие програми,
- помага при спроведување на обуки за јакнење на човечките капацитети за вршење на иновациска дејност,
- помагање при воспоставување на технолошка инфраструктура, со цел за одреден индустриски сектор или индустрија, како целина, да има корист во сфери кои во моментот не постојат, а се потребни,
- води електронска база на податоци на иновациска дејност и
- доставува до Комитетот и до Владата извештај за состојбата и резултатите од иновациската дејност во Република Македонија.

Додека пак кога станува збор за обезбедување на финансиски средства за поттикнување на иновациската дејност оваа активност е во надлежност на Фондот за иновации и технолошки развој. Фондот врши работи поврзани со финансирање на подготовка, реализација и развој на програми, проекти и други активности од областа на спроведувањето на иновациската политика, а особено (Службен весник на Република Македонија бр.79, 2013):

- професионални и други работи во врска со прибавување на средства во Фондот, управување со тие средства и нивно користење,
- посредување во врска со финансирањето на иновациската дејност од средства на меѓународни организации, финансиски институции и тела, како и домашни и странски правни и физички лица, особено во областите на науката и технологијата согласно со приоритетите утврдени во стратегијата за иновации,
- водење база на податоци за корисниците на средствата доделени од Фондот, идентификациски податоци за субјектот/тите на кои им се одобрени средства, програмите, проектите и другите активности во областа на иновациската дејност кои Фондот ги финансира, како и потребните и достапните финансиски средства за нивна реализација,
- поттикнување и создавање соработка со меѓународни и домашни финансиски институции и други правни и физички лица, поради финансирање на иновациската дејност, во согласност со иновациската политика и други стратегиски планови и програми, како и со ратификувани меѓународни договори,
- избира друштво за управување со приватни фондови преку јавен повик, кој ќе управува со средствата на Фондот наменети за реализација за инструментите за еквити и мезанин инвестиции и
- врши следење и евалуација на проектите за кои има доделено средства, со цел за развој на претприемачко општество во Република Македонија.

За понатамошно унапредување на мрежата на иновации и конкурентност во земјата, владата работи на создавање на регулаторна клима поволна за бизнисите. според индексот на оецд за реформи во инвестициите, се чини дека ограничувањата за странски директни инвестиции се минимални во земјата (oecd, 2011). спроведените реформи, како подобрувањето на леснотијата за започнување на бизнис, помогнаа република македонија да се рангира како земја во регионот со најдобар индикатор. иако



регулирањето на правата од индустриска сопственост е во многу напредна фаза во земјата и таа ги има ратификувано повеќето меѓународни рамки за правата од интелектуална сопственост, спроведувањето на законодавството за правата од интелектуална сопственост може да се подобри (стратегија за иновации на република македонија, 2012-2020, стр.13).

## **ЗАКЛУЧОЦИ**

Врз основа на теоретските и научните согледувања и емпириските истражувања од докторскиот труд: „Влијанието на иновациите врз развојот на малите претпријатија, со посебен осврт на состојбата во Република Македонија“, формулирани се следниве заклучоци:

1. Претприемништвото е категорија тесно поврзана со новите идеи и иновациите, како и со напорите тие иновации да се трансформираат во економски добра. Претприемништвото е движечка сила за раст на економијата, придонесува кон намалување на невработеноста и го трасира патот на напредокот. Тоа е процес на испитување на можностите на пазарот, планирање, организирање и антиципирање, што воедно подразбира преземање независен ризик. Успешниот претприемач е подготвен да презема ризици, мотивиран е за постигнување успех, не е обесхрабрен од неуспехот, и е цврсто определен да биде чекор понапред од конкуренцијата. Моторот на економскиот раст е приватниот сектор, додека столб и двигател на приватниот сектор се претприемачите. Но, за да се има одржлив економски раст, потребно е да се создаде иновативно и претприемачко општество. Претприемачкото општество се заснова на креативност, иновативност и преземање ризик, кој води кон имплементација на нови и храбри идеи. Имплементацијата на овие идеи ќе отвори патишта за нови индустрии, ќе ја зголеми технолошката продуктивност, и со тоа ќе генерира одржлив и долгорочен економски раст. За Република Македонија е особено важно да вложува во развојот на претприемништвото, како и во развојот на претприемачка култура кај младите, со оглед на фактот што малите и средни претпријатија имаат значајно учество во бруто домашниот производ и во надворешната трговија, и вработуваат голем дел од работната сила.

2. Малите и средни претпријатија се од витално значење за успешноста на економијата на една земја, пред сè затоа што одговараат на локалните потреби, но и развиваат успешни приказни за иднината, значително придонесувајќи кон намалување на процентот на невработеност. Развојот на претприемништвото, односно претприемничката култура, е една од најактуелните теми на денешницата. Особено во услови на глобална економска криза и рецесија, многу теоретичари излезот го гледаат токму во развојот на малите и средни претпријатија, кои се: иновативни, лесно приспособливи кон новонастанатото деловно окружување и даваат можност за нови

вработувања. Улогата на големите претпријатија да обезбедат вработување се намалува и луѓето сè повеќе бараат начин за нивно оспособување во друг правец. Краткорочно, на малите и средни претпријатија се гледа како на начин да се реши проблемот со невработеноста, но тоа е само дел од одговорот.

3. Претприемничката култура е нова култура на живеење, култура на негување на лични квалитети кои ја сочинуваат основата на претприемништвото: креативност, иницијатива, одговорност, независност, способност за преземање на ризик. Развојот на претприемничките способности и вештини, кај луѓето од сите возрасти, класи и националности, им помага не само во нивната професионална кариера, туку и во животот, како одговорни и активни граѓани на општеството. Преку образованието, претприемничката култура треба да биде вклучена во животот на децата и младите уште од најрана возраст. Треба да се смени размислувањето кое го гледа претприемништвото како едноставно правење пари, ризична дејност и несигурен начин на самовработување. Претприемничкото учење не е само уште една начин за изучување на бизнис-вештини. Во поширока смисла, се работи за оспособување на младите луѓе со менаџерски способности кои ќе им помогнат во животот што следи. Се учат вештини за стекнување самопочит и самодоверба, како и вештини за опстанок во надворешниот свет. Се става поголем акцент на правењето нешто, наспроти само учење. Се развива индивидуална способност да се претвори идејата во акција.

4. Големите претпријатија креираат претприемнички профитни центри, го менуваат ставот кај вработените во претприемачи, поттикнуваат доверба, самодоверба и креативност, даваат слобода и флексибилност, креираат лидери, ги стимулираат вработените да стекнуваат нови вештини. Претприемништвото за големите претпријатија е активност насочена кон иницирање, организирање и развивање на работата на компанијата, со основна цел создавање на нов пазар и остварување на добивка. Тоа е врзано за сите аспекти на дејствувањето и однесувањето на човекот – ја развива креативноста, го предизвикува раѓањето на нови идеји и ги збогатува човековите потреби.

5. Од истражуваните параметри за иновациските перформанси на трговските друштва се стекнуваат сознанија дека незаинтересираноста за усвојување на нови технологии е изразена со (17%), како агресивни во усвојување на нови технологии се изјасниле (8%) од испитаниците, а за работи кои се однесуваат на адаптивност на нови

технологии во претпријатијата испитаниците се изјасниле со (36%). На полето на резервираност кон новите технологии во трговските друштва се изјасниле (8%), а заинтересираноста кон нови технологии е изразена со (29%). Дека развојот на производите и на процесите се реализира во рамки на трговското друштво се изјасниле (24%), а дека развојот на производите и на процесите се остварува со странски добавувачи, се изјасниле (12%). За вклучување на интезивна соработка со локалните добавувачи при развојот на производите и процесите одговориле (23%), а за внесувањето на консултанти за развој на производните процеси и производи се изјасниле (25%). Дека се користи знаење од странски експерти се изјасниле (9%) од испитаниците. Интересни прикажувања се добиени за иновациите кога тие потекнуваат од сопственото трговско друштво, за што се изјасниле (24%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет, а дека потеклото на иновациите во нашата земја е од други извори, се изјасниле (21%). Кога иновацијата потекнува од странски земји податокот на опфат е (28%), а учеството на странските донатори во обезбедување на иновации во трговските друштва е опфатено со (13%). Мислењата од локалниот пазар кои обезбедуваат иновации за трговските друштва се анализираат со (14%) учество.

6. Иновација не значи дека треба да креирате само нешто ново, иновација претставува и подобрување на старото или нешто што веќе постои. Иновацијата е нешто што бизнисот ќе го направи уникатен, по што ќе се разликувате од конкуренцијата и што ќе ви донесе вистински просперитет во работата. Иновацијата како процес во еден здрав бизнис нема крај. Тоа е постојан процес на кој се мисли и се дејствува секојдневно и се бара креативност, односно излез од она што сметате дека е логично и нормално. Пореметувањето на тој секојдневен баланс на нормалното предизвикува креативност, а креативноста ја предизвикува иновацијата. Нормалното, вообичаено однесување или воспоставените стандарди претставуваат најголем непријател на иновацијата. За иновацијата да биде прифатена во претпријатието, потребни се долготрајни експерименти, обиди и трпение, бидејќи луѓето може да не го очекуваат она што го нуди иновацијата. Од друга страна, секоја иновација организациските членови ги изместува од удобната *status quo* ситуација. Отпорноста кон иновацијата е неминовна. За успешна иновација потребно е да имаме слух за она што се случува во окружувањето, што во голем дел може да помогне во избор на вистинската иновација во бизнисот. Претприемачите треба да ги бараат изворите на иновации и веднаш да започнат со акт на

иновација. Промените се во тесна врска со иновацијата. Без промени нема ни иновација. Дали секој може подобро да ја изведува сопствената работа утре? Секако. Но, дали тој човек, ваш вработен, е поттикнат да размислува за подобрување на неговата работа? Кога нешто ќе се стандардизира, веројатно е дека секој вработен ќе си остане во полето на тие стандарди без да размислува за нивно подобрување. Како што вели Пикасо, секоја иновација започнува со рушење на сегашноста.

7. Недостигот на искуство е главна причина за неуспех на претпријатието. Овој фактор опфаќа три аспекти. Првиот аспект се однесува на недостиг на искуство во комуникацијата со вработените. Вториот аспект се однесува на недостиг на искуство во работењето на претпријатието. Третиот аспект се однесува на комуникацијата со потрошувачите, доставувачите, банките и со потенцијалните инвеститори. Важна причина за неуспех на претпријатието е недоволната сума пари за водење на бизнисот. Многу е тешко да се започне бизнис со ограничени финансиски средства. На почетокот од работењето на претпријатието парите се потребни за залихи, за машини и опрема, за мебел или за рентирање и за покривање на тековните трошоци од работењето. Успехот во работењето на претпријатието зависи и од изборот на правилна локација. Погрешно избраната локација е мошне важен фактор за неуспех. Изборот на локацијата треба да одговара на видот на дејноста, производството, трговијата, услугите, градежништвото. Претпријатието треба да биде лоцирано на атрактивно место, со што ќе ги привлече потрошувачите.

8. За анализа за напорот за вложувања и трошоци за истражување и развој се изјасниле (4%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет, а дека претпријатијата вложуваат во истражување и развој (32%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет. Дека во Република Македонија трговските друштва кои се стремат кон иновации и ги следат развојните тенденции сметаат (25%) од испитаниците, а дека се применува учеството на обуки за истражување и развој на малите и средни трговските друштва се изјасниле (20%) од вкупните испитаници. Степенот на користење на странска опрема во трговските друштва е застапен со (32%) од испитаниците на нивните искази од првиот одговор на интензитет, а користењето на комбинирана опрема е застапено со (41%) од одговорите на испитаниците. Македонска опрема во текот на работењето користат (7%) од испитаниците, додека степенот на застапеност на увозната опрема за

македонските трговски друштва е изразена со (20%) од анализираниите пресметки во ова статистичко истражување.

9. На полето за преовладливоста на стратегија доминира стратегијата со ниски трошоци врз основа на технологија на производство или производствен процес со 39%, ниски трошоци кои произлегуваат од квалификуваните работници со 24%, диференцијација во однос на конкурентите врз услугите и поддршката со 13% и ниски трошоци врз основа на ниски плати или расположливост на природните ресурси со 12%. Резултатите од истражувањето потврдуваат дека еден најактуелен начин на обезбедување на технологија е технологијата прилагодлива според потребите на пазарот со 40%, користењето на стандардизирани и унифицирани технологии со 15%, развојот на сопствени производи со 13%, користење на технологија од странско претпријатие со 10% и воведување на нови технологии во трговските друштва со 14%. Почетниот успех кај неефективното и ефикасно мало трговско друштво може да го мотивира сопственикот да размислува за проширување на бизнисот. Развојот треба да биде планиран. Тој е поврзан со ангажирање на ресурси доколку развојот не биде планиран, ангажираните ресурси ќе ги зголемат постојаните трошоци и ќе ја намалат профитабилноста на претпријатието. На таков начин е загрозен опстанокот на трговското друштво.

10. Примената на најдобра и ефикасна технологија е застапено со 46%, а лиценцирана и патентирана технологија со 45%. Сето ова налага стандардизација, регулативи, правила и закони. Во Република Македонија извозот се остварува најмногу од иновативните мали трговски друштва. За разлика од Република Македонија, европските земји придонесуваат со учество со 26%, САД со 18%, Канада со 11% и рускиот пазар со 9%. Податоците точно го доловуваат најкруцијалното прашање дека преку отварањето на мали трговски друштва се решава вработувањето при што изразеноста во проценти на испитаниците е со 44%, да се стане свој сопственик и газда е изразено со 27%, да се заработи повеќе пари со 16% и сигурноста е изразена кај 13% од испитаниците. Интернетот е неопходен за нови информации, следење на трендови и состојби, правење компарација, влечење на предности и недостатоци и е изразен со 78%. Најголем пласман на произведените производи е изразен за лиценцираните и стандардизираниите со 45%, трендовски производи со 5%, развивањето на сопствена марка со 26% и неразвиени немодернистички производи со 4%.

11. Малите и средните претпријатија претставуваат многу витален, флексибилен и пропулзивен сегмент на економијата и тие се лулка на претприемништвото. Малите и средните претпријатија и претприемништвото можат да егзистираат и да се развиваат само во специфичен економски амбиент. Тоа е пазарниот амбиент, со приватна сопственост и во окружување во кое е создадена богата мрежа на разни видови поддршка на малите и средните претпријатија. Тоа е т.н. *претприемнички амбиент*. Во претприемничкиот амбиент најмногу до израз можат да дојдат поединечните напори на сите учесници во економскиот, но и во општествениот живот, бидејќи развојот на претприемништвото во општеството зависи од многу пошироки фактори на окружувањето, како што се културата, традицијата, политиката и политичките партии, медиумите, образованието и сл.

12. Анализите на полето на вложување во дизајн покажуваат дека е исто како и кај останатите трговски друштва и нема иновативност, за што се изјасниле (9%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет. Дека дизајнот е еднаков со најдобрите во светот се изјасниле (14%), а за светски бренд на иновативен дизајн се изјасниле (34%), додека меѓународно унифициран дизајн прифаќаат (15%). Трговските друштва применуваат иновативен дизајн прилагоден за домашен пазар (28%). Кога се посветува внимание на дизајнот и новитетот е потребна обука и развој. На прашањето за изразеноста на степенот на минималноста на вложувањата во инвестициите за обука и развој се изјасниле (22%) од испитаниците и за високиот приоритет на обуката и развојот се изјасниле (37%) од испитаниците. Прилично со мало учество се параметрите за константноста на обуките (14%) за потребата за испраќање во странство на вработени за обучување се изјасниле (9%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет, додека посетата, учеството на семинари, тренинзи, симпозиуми и дообразување преферираат (17%).

13. Кога се работи за висина на инвестициите на трговските друштва во обука и развој на вработените, резултатите од истражувањето се следниве:

1. За минималноста на инвестициите за обука и развој се изјасниле (22%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. За висок приоритет на обуката и развојот се изјасниле (37%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За константноста на обуките се изјасниле (14%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

4. За потребата за испраќање во странство на вработени за обучување се изјасниле (9%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

5. Посетата, учеството на семинари, тренинзи симпозиуми и дообразување ја преферираат (17%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

14. Анализите од истражувањето за тоа да се види каква е позицијата на трговските друштва во поглед на технологијата како предизвик на иновации резултатите се следниве:

1. Дека заостанува во однос на поголем дел од трговските друштва во останатите земји со технологија се изјасниле (19%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет.

2. Дека трговските друштва се меѓу водечките во светот со технологија се изјасниле (24%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет.

3. За изразената конкурентност на домашниот пазар одговориле (14%) од испитаниците од третиот одговор на интензитет.

4. За признатоста и потврденоста на употребената технологија во светот се изјасниле (20%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

5. За тоа дека конкурентноста е потребна и за домашниот и за странскиот пазар одговориле (23%) од испитаниците од петтиот одговор на интензитет.

15. Претприемништвото денес, во значителна мера се врзува за иновацијата, сфатена повеќе како економски и социјален поим, а помалку како технички поим, која секогаш значи нешто ново, нешто што претставува отстапување од вообичаените стандарди на работење. Значи, претприемачите донесуваат иновации. Притоа, иновацијата може да биде техничко-технолошка, како на пример воведувањето на нови производи на пазарот или нов, современ, поефикасен производствен процес. Сепак, многу често, таа се јавува како пазарен или социјален феномен, од што произлегува и можноста за нејзина масовна примена од страна на многу обични луѓе, а со тоа и огромната потенцијална развојна енергија што ја ослободува во претпријатијата каде се применува и се валоризира со висок доход. Практиката покажува дека многу претприемачи својот бум во бизнисот го доживеале врз основа на обични, мали откритија, за кои не било потребно да се разработат посебни технолошки постапки.



Токму на ова се должи фактот од истражуваните резултати дека незаинтересираноста за усвојување на нови технологии е изразена со (17%) од испитаниците од првиот одговор на интензитет. За агресивни во усвојување на нови технологии се изјасниле (8%) од испитаниците од вториот одговор на интензитет. Кога се работи за адаптивност на нови технологии во претпријатијата, испитаниците се изјасниле со (36%) од третиот одговор на интензитет. За резервирани кон новите технологии во претпријатијата се изјасниле (8%) од испитаниците од четвртиот одговор на интензитет.

Иновативноста и претприемничкото однесување, денес се и фактор на вистинско реструктурирање и производно-техничко заживување и на старите, традиционалните сектори на стопанисување (челик, текстил, кожа). Така, постојат претприемачи кои работат во дејностите кои имаат опаѓачки тренд, односно луѓе кои гледаат развојни можности за себе таму каде што другите го напуштаат бизнисот.



**УНИВЕРЗИТЕТ Св. „КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ -СКОПЈЕ**

**АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ТЕМАТА:**

**ВЛИЈАНИЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА  
МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА  
СОСТОЈБАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**Ментор: Проф. д-р Бобек Шуклев**

**Кандидат: м-р Арјета Амзаи**

Прилози

Прашалници

**Анкетен лист**

(анкетирањето ќе биде анонимно и нема да се објават поединечни одговори)

**I Група ОПШТИ ПОДАТОЦИ ЗА ТРГОВСКОТО ДРУШТВО**

1. Дејност/сектор на претпријатието:

---

---

2. Вид на претпријатието:

-домашно претпријатие, базирано на продажба пред сè на домашниот пазар

-домашно претпријатие, базирано на продажба на домашниот и странскиот пазар

Сопственост \_\_\_\_\_

3. Организациска структура:

---

---

4. Работно искуство и образование на лидерите на претпријатието:

---

---

5. Број на вработени: \_\_\_\_\_

Образование на вработените:

- основно образование \_\_\_\_\_%

- средно образование \_\_\_\_\_%
- високо образование \_\_\_\_\_%
- постдипломско образование \_\_\_\_\_%

Број на вработени во претпријатието, кои секојдневно користат компјутер во својата работа \_\_\_\_\_%

6. Претпријатијата се поиновативни во:

- соседните замји
- регионално
- глобално
- Македонија

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Порастот на приходите со воведување на нови иновации во вашето претпријатие во текот на изминатите три години е:

- негативен
- позитивен
- задоволителен
- потпросечен
- натпросечен

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Новата технологија ќе продонесе за поголема иновативност на производитите на компаниите со:

Под 10%

31-40%

61-70%

11-20%	41-50%	71-80%
21-30%	51-60%	81-90%
		91-100%

9. Што од наведеното, најдобро ја опишува главната конкуренција и иновативноста на вашето претпријатие:

- Мала или никаква конкуренција во земјата
- Еден доминантен локален конкурент
- Неколку поголеми локални конкуренти
- Многубројни локални конкуренти
- Увоз

## АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

### ИНСТРУКЦИИ

Кај прашањата од ова истражување се бара да се означи едно од квадрачињата (со заокружување на бројот или со x )

Пример: **Иновациите на локалниот пазар пред сè доаѓаат:**

Од увоз                      Од локалните фирми

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**1.....целосно се согласувате со одговорот**

**5.....целосно се согласувате со одговорот**

2.....широко се согласувате со одговорот

3.....во извесна смисла се согласувате со одговорот

4.....мислењето е индиферентно помеѓу двата одговори

5.....целосно се согласувам со одговорот

**1. Потрошувачите сметаат дека вашите главни производи се:**

1. Еднакви
2. Идентични
3. Единствени
4. Уникатни
5. Супститути

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2. Дали развојот на Вашето претпријатије се заснова на:**

1. Сопствено истражување
2. Купување на патенти
3. Користење на лиценци
4. Креативно имитирање
5. Преземање на идеи од други претпријатија

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3. Дали сметате дека иновацијата создава континуирана предност за Вашето претпријатије?**

1. Конкурентна иновација
2. Не
3. Помалку
4. Само продуктивна иновација
5. Да

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4. Дали помеѓу две иновации се применува редизајнирање?**

1. Поретко

2. По одредени случаи
3. Сè се редијајнира
4. Се применува по потреба
5. Не се применува

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**6. Какви иновации се воведуваат?**

1. Модерни
2. Трендовски
3. Уникатни
4. Конкурентни и прифатливи
5. Стандардни

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**7. Колку време поминува од една до друга иновација?**

1. Една година
2. Три години
3. Кога купувачите ќе изразат друга потреба
4. Кога претпријатијето ќе се прошири
5. Кога пазарот бара нов производ и услуга

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**8. Кој вид на иновации воведовте во претпријатието?**

1. Иновации на опремата
2. Иновациите на процесите
3. Иновации на вработените
4. Обука на вработените

5. Нова линија на производство на диететски производ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**9. Колку е иновативен дизајнот на вашите производи?**

1. Ист како на останатите претпријатија
2. Еднаков со најдобрите во светот
3. Сведски брендиран
4. Меѓународно унифициран дизајн
5. Прилагоден за домашниот пазар

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. Колкави се инвестициите на вашето претпријатие во обуки и развој на вработените?**

1. Минимални
2. Имаат висок приоритет
3. Постојано се обучуваат
4. Се испраќаат во странство
5. Одам на семинари, тренинзи, симпозиуми и се дообразуваат

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**11. Позицијата на вашето претпријатие во поглед на технологијата како предизвик на иновации:**

1. Заостанува во однос на поголем дел од претпријатијата во останатите земји
2. Е меѓу водечките во светот
3. Конкурентна е на домашниот пазар
4. Призната и потврдена во светот
5. Конкурентна е за домашниот и за странскиот пазар

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**12. Претпријатијата во земјата се:**

1. Незаинтересирани за усвојување на нови технологии
2. Агресивни во усвојувањето на нови технологии
3. Адаптибилни на нови технологии
4. Резервирани кон новите технологии
5. Заинтересирани кон нови технологии

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**13. Развојот на производи и процеси во вашето претпријатие:**

1. Се врши во претпријатието
2. Се врши преку странски добавувачи
3. Вклучува интезивна соработка со локалните добавувачи,
4. Внес на консултанти
5. Странски експерти

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**14. Од каде потекнува вашата иновација?**

1. Од вашата фирма
2. Од друг извор во рамките на вашата земја
3. Странските земји
4. Странски донатори
5. Локалниот пазар

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15. Лиценцирањето на странска технологија:**

1. Не се користи во нашата земја
2. Тие се важен извор на нови технологии

3. Сè работиме по лиценца
4. Применуваме лиценци во одредени случаи
5. Тешко добиваме лиценци

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**16. Претпријатието:**

1. Не троши пари за истражување и развој
2. Вложува средства за истражување и развој
3. Ги следи развојните тенденции
4. Учествува на обуки за истражување и развој
5. Вложува во вработените за истражување и развој

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**17. Дали опремата е од увоз или е домашна технологија?**

1. Странска,
2. Комбинирана,
3. Од Македонија,
4. Увозна.

1	2	3	4
---	---	---	---

**18. Купувачите во нашата земја се:**

1. Несофистицирани,
2. Изборот го базираат пред сè на пониски цени,
3. Имаат големо познавање за купување и избор на производи и услуги,
4. Купуваат иновативни производи,
5. Купуваат скапи, стандардизирани и брендираны производи и услуги.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**19. Стартување со нов бизнис (отварање на ново претпријатие) е:**

1. Исклучително тешко и одзема доста време,
2. Лесно,
3. Мотивирачко и предизвикувачко,
4. Бара големи вложувања на финансиски средства,
5. Бара вработување на кадри и менаџерски тим.

**20. Иновациите и одржливоста во развојот се:**

1. Краткорочни
2. Повремени
3. Долгорочни
4. Сезонски

1	2	3	4
---	---	---	---

## **АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК**

Заокружете еден од следните одговори:

1. Конкурентската предност на претпријатието е заснована на:

Заокружете еден од следните одговори:

- Ниски трошоци врз основа на ниски плати или расположливост на природните ресурси
- Ниски трошоци кои произлегуваат од квалификуваните работници
- Ниски трошоци врз основа на технологијата на производство или производствениот процес
- Диференцијација во однос на конкурентите заснована врз дизајнот или имиџот на производите
- Диференцијација во однос на конкурентите заснована врз услугите и поддршката

### **2. Претпријатието доаѓа до нова технологија:**

1. Ексклузивно од странска компанија
2. Со развој на сопствени производи или процеси
3. Позајмува технологија
4. Користи стандардизарана и унифицирана технологија
5. Технологијата ја прилагодува спрема потребите на пазарот

### **3. Во производниот процес во основа:**

1. Се користи застарена технологија
2. Се применува најдобра и ефикасна технологија
3. Лиценцирана и патентирана технологија.

## АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

1. Каде извезува Вашето претпријатие?

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

2. Кој беше мотивот за да отворите мало претпријатие?

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Да бидете свој газда      | 2. Да заработите повеќе пари  |
| 3. Да се чувствувате сигурни | 4. Да го решите вработувањето |

3. Во кој степен користењето на интернет ја унапредува способноста на претпријатието за координација со добавувачите и со клиентите, со цел редуцирање на трошоците околу производите.

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

4. Колку често воведувате нови методи на производство?

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

5. Кој вид на производи се трудите да ги произведувате?

- |                                  |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Неразвиени производи          | 2. Развиена сопствена марка |
| 3. Лиценцирани и стандардизирани | 4. Трендовс                 |

## **СПИСОК НА АНКЕТИРАНИ ТРГОВСКИ ДРУШТВА**

1. Вардар доломит ДОО-Гостивар
2. Рашит Зенку ДОО(за парно греење)-Гостивар
3. Зурли компани(производство на пластика) ДООЕЛ- Гостивар
4. Пелагонија ДОО-Гостивар
5. Картел ДОО-Гостивар
6. Слаткарница “М” ДООЕЛ-Гостивар
7. Аутомекларен ДООЕЛ-Гостивар
8. Трговија и дистрибуција ДООЕЛ-Гостивар
9. Грација младен ДООЕЛ-Гостивар
10. Илинден ДОО-Гостивар
11. АД Жас бус ГОСТИВАР
12. АД Силика-рудник Чајле-Гостивар
13. Кланица Полог ДООЕЛ-Гостивар
14. Росфрај ДООЕЛ-Гостивар
15. АД хотел “Макпетрол”-с.Маврово
16. Скијачки центар Заре Лазаревски ДООЕЛ-с.Маврово
17. Монтенегро ДООЕЛ-Гостивар
18. Полог проект АД-Гостивар
19. Кем трејд ДООЕЛ-Гостивар
20. АДО “ТРИГЛАВ”-ОСИГУРУВАЊЕ-ЕКСПОЗ.Гостивар
21. Лес-транс ДОО-Гостивар
22. Ј.П.С.С.О Риниа-Гостивар
23. Фатина ДОО-Гостивар
24. Ажурност ДОО-Гостивар
25. ”Фуар промет” ДООЕЛ-Гостивар

26. "Бонте компани" ДООЕЛ-Гостивар
27. Партнер компани ДООЕЛ-Гостивар
28. "Шоу хем" ДОО-Гостивар
29. Гудалат ДОО-Гостивар
30. Фондација хоризонти ДОО-Гостивар
31. Ферт градител ДООЕЛ-Гостивар
32. Бени сервис ДООЕЛ-Гостивар
33. Блумбер ДОО-Гостивар
34. Емко рефлектор ДООЕЛ-Гостивар
35. ТРД-Кабловски оператор-Гив-ДОО-Гостивар
36. ГО План ДОО-Гостивар
37. Ме-системс ДООЕЛ-Гостивар
38. Перпетум драјв ДООЕЛ-Гостивар
39. Тотал логистик ДООЕЛ-Гостивар
40. Нада ТП-Гостивар
41. Гетро ДООЕЛ-Гостивар
42. Робус тус ДОО-Гостивар
43. Имако имко ДООЕЛ-Гостивар
44. Ивест дом ДОО-Гостивар
45. Еса ДООЕЛ-Гостивар
46. Екотехника-ди ДООЕЛ-Дебар
47. Мирзо-транс компанија ДООЕЛ експорт-импорт-Дебар
48. Селка-ком ДООЕЛ експорт-импорт с. Могорче-Дебар
49. АБЦ Холдинг ДООЕЛ-Дебар
50. Ајри Франческо ДОО експорт-импорт с. Отишани-Дебар
51. Ни-да компани ДОО увоз-извоз Куманово

- 52.Рашо пром компани ДООЕЛ увоз-извоз Куманово
- 53.Викнаташа ДООЕЛ увоз-извоз Куманово
- 54.Теотокос ДОО увоз-извоз Куманово
- 55.Доминос ултра ДООЕЛ увоз-извоз Куманово
- 56.Блеранд трејд ДООЕЛ увоз-извоз Тетово
- 57.Итал павимент ДОО експорт-импорт Тетово
- 58.Пелумб и Бардх ДОО експорт-импорт Тетово
- 59.Адриа спорт ДОО експорт-импорт Тетово
- 60.Лиза фасхион ДООЕЛ увоз-извоз Тетово
- 61.Пивара Скопје АД
- 62.Валмекс-ВД ДОО експорт-импорт Скопје
- 63.Симако Симе ДООЕЛ Скопје
- 64.Дента нова Скопје
- 65.Синди ТП Музафер Емин Емини-Скопје
- 66.Актива осигурување АД-Скопје
- 67.Еуро-груп ДООЕЛ експорт-импорт Скопје
- 68.Занаетчија Ракотворби Б.К.С Дизајн Благородна Диме Коцева-Симјанов –Скопје
- 69.Инглиш клуб Хедвеј ДООЕЛ-Скопје
- 70.Џонсон контролс Македонија ДООЕЛ Скопје
- 71.Еуро-натура увоз-извоз ДОО Струмица
- 72.Анжи-ас-логистик увоз-извоз ДООЕЛ Струмица
- 73.Лав-комерц ДОО увоз –извоз Струмица
- 74.Црвена ружа експорт-импорт ДОО- Струмица
- 75.Мебел арт-студио ДОО-Струмица
- 76.Мода ексклузив ДООЕЛ –Струмица
- 77.Над-стил ДООЕЛ Струмица



- 78.Марти 04-ред ДООЕЛ-Струмица
- 79.Марјан-с ДОО-Струмица
- 80.Ина-с ДООЕЛ- Струмица
- 81.Четири-н маркет ДООЕЛ-Охрид
- 82.Арс фруит цо-ДООЕЛ-Охрид
- 83.Ем-текс инт-ДООЕЛ-Охрид
- 84.Елди логистик увоз-извоз ДООЕЛ-Охрид
- 85.Мебо лифт сервис ДООЕЛ-Охрид
- 86.Хермелија ДООЕЛ-Охрид
- 87.Диско амнезија ДООЕЛ увоз-извоз –Охрид
- 88.Нако-спринг увоз-извоз ДООЕЛ-Охрид
- 89.Примо груп ДООЕЛ увоз-извоз Охрид
- 90.Рондо тррејд ДООЕЛ увоз-извоз Охрид
- 91.Студио модерна ДОО-Гостивар
- 92.Тауер медиа ДООЕЛ-Гостивар
- 93.Влезерит Цабир ДООЕЛ-Гостивар
- 94.Грин центар ДОО-Гостивар
- 95.Гудаком ДООЕЛ-Гостивар
- 96.Бенелу интернистика ДОО-Гостивар
- 97.Детска радост Т.П-Гостивар
- 98.Мона ДООЕЛ-Гостивар
- 99.Фитогард ДООЕЛ-Кавадарци
- 100.Принт-плус ДООЕЛ-Кавадарци
- 101.Бадат ДООЕЛ увоз-извоз-Кавадарци
- 102.Ветеринарна станица ДОО-Кавадарци
- 103.Пери-пласт увоз-извоз ДОО-Кавадарци

- 104.Ризани трејд увоз-извоз ДООЕЛ-Кавадарци
- 105.Спектар-04 ДООЕЛ увоз-извоз-Кавадарци
- 106.Агро-хри експорт-импорт ДОО-Гевгелија
- 107.Алфа-тик плус увоз-извоз ДОО-Гевгелија
- 108.И.Ј.Г. - компани увоз-извоз ДООЕЛ-Гевгелија
- 109.Нордланд експорт-импорт ДОО-Гевгелија
- 110.Авто деми ДООЕЛ увоз-извоз-Штип
- 111.Ефект ауто ДООЕЛ-Штип
- 112.Макбазен ДООЕЛ-Штип
- 113.Нина ком 2013 ДООЕЛ увоз-извоз-Штип
- 114.Нестор ДООЕЛ-Штип
- 115.Бебел ДООЕЛ-Кочани
- 116.Европа 92 ДООЕЛ-Кочани
- 117.Конструктор ком ДООЕЛ-Кочани
- 118.Плеј-ин ДОО-Кочани
- 119.Тошка текс ДООЕЛ увоз-извоз-Кочани
- 120.Филип интернациона логистик ДООЕЛ-Кочани
- 121.Ирена увоз-извоз ДООЕЛ-Прилеп
- 122.Ирена-Сара увоз-извоз ДООЕЛ-Прилеп
- 123.Макс-оникс увоз-извоз ДОО-Прилеп
- 124.Пиетро маестро увоз-извоз ДООЕЛ-Прилеп
- 125.Ќурчијески компани ДООЕЛ увоз-извоз-Прилеп
- 126.Феликс увоз-извоз ДООЕЛ-Прилеп
- 127.Ваше такси увоз-извоз ДООЕЛ-Кичево
- 128.Гарант хх-бе увоз-извоз ДООЕЛ-Кичево
- 129.Еуро-транс-бали експорт-импорт ДООЕЛ-Кичево
- 130.Симекс ексклузив увоз-извоз ДООЕЛ Кичево

## **РЕФЕРЕНЦИ**

1. Adams-Price, C. E., Creativity and successful aging, Springer, New York 1998
2. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F., & Afshari, M., Leadership and creativity. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011, pp.1591-1594.
3. Agbor, E., Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 2008, pp.39-45
4. Aldag, J.R., et.al., Distinguished Scholar Invited Essay Behavioral Decision Making: Implications for Leadership and Organizations, Journal of Leadership & Organizational Studies, 2012, pp.133-141
5. Alex Osborn, Applied Imagination, 1936, pp.166-193
6. Alirezaei A, Tavalaei R., Innovation in the organizations. J. Manag. Hum. Resource Oil Ind., 2008, pp. 69-70
7. Amabile, T.M., How to kill creativity, Harvard Business Review, Boston, 1998, pp.74-79
8. Amabile, T.M., et.al., Affect and Creativity at Work, Massachusetts Institute of Technology, 2005, pp.367-403
9. Andrea van Stel, Sander Wennekers, Roy Thurik, Paul Reynolds,,: Expaining variation in nascent entrepreneurship, Scientific Analysis of entrepreneurship, Netherland, Zoetermeer, June 2004
10. Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order.Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
11. Armstrong, Michael, Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.Consult, Zagreb, 2001
12. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany,2011
13. Bahtijarević – Šiber, Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999
14. Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 1996

15. Barney, J., “Firm Resources and Sustained and Competitive Advantage”, *Journal of Management* , Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120
16. Barrow, C., *Barriers to Growth*, Cranfield School of Management, Winter, 1997
17. Baumol, J., William, *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, *William J. Baumol*, New York, 2004
18. Baumol, W.J., “Towards operational models of entrepreneurship”, in Ronen, J. (Ed.), *Entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington, MA., 1983
19. Beheshtifar, M. & Kamani-Fard, F., *Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* March 2013, Vol. 3, No. 3, 2013, p.102
20. Belsky Scott, *Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles Between Vision and Reality*, Portfolio Hardcover; Fifth Edition edition, USA, 2010
21. Berkun, S., *The myths of Innovation*, 1st edition , Canada, 2007, pp.2-140
22. Bettis, Richard A. and Michael A. Hitt, “The New Competitive Landscape”, *Strategic Management Journal*, 16 (Special Summer Issue), 1995, pp. 7–19
23. Birch David, *Job creation in America, how our smallest companies put the most people to work*, New York, The Free Press, 1987
24. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, *The Innovation and Development of a New Service*, Vilnius, Lithuania, 2006, pp.56-57
25. Boljanović Đorđević Jelena, *Menadzment znanja, Data status*, Beograd, 2009
26. Bolton Kris, *Menadzment i kreativnost*, Clio, Beograd, 2010
27. Borch Odd Jarl, Paula Kyro, Ljunggren Elisabet, *Entrepreneurship Research in Europe*, Nordland Research Institute, Norway,2011
28. Bosma Niels, Kent Jones, Erkko Autio and Levie Jonathon, “Global Entrepreneurship monitor, 2007 Executive Report”, Babson College, Babson park, MA. US, London Business school, London, 2008
29. Bower L. Joseph, *The craft of general management*, Harvard business school, Boston, 2003
30. Bridge, S., O’Neil, K. and Cromie, S., *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan, Basingstoke, 1998
31. Broom, H.N., Justium G. Longenecker: “Small business management”, 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002

32. Brown, Charles, Hamilton, James, and Medoff, James, *Employers Large and Small*, Harvard
33. Brush, C. & P. Vanderwerf, “A comparison of methods and sources of obtaining estimates of new venture performance”, *Journal of Business Venturing* 7, 1992, pp. 157-170
34. Bubić, Menadžment ljudskih potencijala, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2006
35. Burch G. John, *Profiling the enterprenuer*, Business Horizons, New York, 1986
36. Burns Paul, Dewhurst Jim, *Small business and enterepreneurship*, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2002
37. *Business failure record-1993*, The Dun&Bradstreet, Inc., New York, 2010
38. Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B., *Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about?* *Creativity and Innovation Management*, 2009, pp.256-268
39. Cahill, G., *Primer on social innovation: a compendium of definitions developed by organizations around the world*. *The Philanthropist*, 2010, pp.259 – 272.
40. Cannon Tom, *Enterprise: creation, development and growth*, T. and Dawson, Oxford, 1991
41. Carmeli, A., & Schaubroeck J., *The influence of leaders and other referents’ normative expectations on individual involvement in creative work*. *Leadership Quarterly*, 2007, pp.35-48
42. Carter Sara, *Enterprise and small business ( principles, practise and policy*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000
43. Clegg Brian, Birch Paul, *Instant Creativity: Simple Techniques to Ignite Innovation & Problem Solving*, Kogan Page, London, 2007
44. Cooney, M.T., *Firm Growth as a Research Issue*, Dublin Institute of Technology, Dublin, 2004, p.5
45. Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., “*Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect*”, Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp.1-20
46. D.Stenhoff, *Small business management fundamentals*, New York, 2008, p.28
47. Daniel J. Brown, Jonathan B. King: “*Small business ethics: influence and perceptions*”, *Journal of small business management*, Vol. 20, No 1, 2000

48. David B. Audretsch, Steven Klepper, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p.127
49. David Fred R.: "Concepts of Strategic Management", Prentice –all, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1999
50. Davidsson, P., "Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth", Journal of Business Venturing 6 (6), 1991, pp.405-429
51. Davies J. and Kochhar A., Manufacturing best practice and performance studies: a critique. International Journal of Operations & Production Management, 2002
52. Deakins D., Freel M., „Entrepreneurship and small firms“, 4 edition, McGraw-Hill International, 2005
53. Deakins David and Freel Mark: "Entrepreneurship and small firms", forth edition, McGraw-Hill education, London, 2006
54. Deligia, E., Innovation and finance: The theoretical links, Luiss Guido Carli University, 2005, pp.81-83
55. Deraniyagala, S., "Adaptive Technology Strategies and Technical Efficiency: Evidence from the Sri Lankan Agricultural Machinery Industry", Journal of International Development, 13, 2001, pp. 59-71
56. Dessler Gary, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007
57. Dimock, M. and B. Vermont., Currents and soundings – Creativity. Annual Review of Psychology, 1986, p.1
58. Donald C. Pelz and F. M. Andrews, Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development, Ann Arbor, Mich.:University of Michigan, 1976
59. Dostic Milenko, Menadzment malih i srednjih preduzeca, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2003
60. Dr Dragutin J. Bošković, *Tehnološke inovacije i produktivnost*, Rad, Beograd, 1976, str. 8
61. Dr. Thomas Cooney, Dr. Pasi Malinen, Turku, New perspectives on firm growth, Finland, 2004
62. Дракулевски Љубомир, Стратегиски Менаџмент, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2001

63. Drucker F. Peter, *Inovacija i preduzetnistva*, Grmeč i Privredni pregled, Beograd, 1997
64. Drucker F. Peter, *Inovacija i preduzetnistvo-praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, 1991
65. Drucker F. Peter, *Menadzment za buducnost*, Grmeč i Privredni pregled, Beograd, 1995
66. Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers Inc. New York. USA 1993, pp.133-143
67. Drucker P., „*Innovation and Entrepreneurship*“, practise and principles, ButterworthHeinemann, 2007
68. Drucker, P. F., *Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1985
69. Earl Meyer & Kathleen Alen, *Entrepreneurship and small business management*, Quorum Books, New York, 1994
70. Edgar, D.W., *Creative thinking: Opening up a world of thought*, Research report, 2008, p.1
71. Edith Penrose, Christos Pitelis, *The Theory of the Growth of the Firm*, 4-th Edition, 2009
72. Edmiston, K.D., “The Net Effects of Large Plant Locations and Expansions on County Employment”, *Journal of Regional Science*, vol. 44, no. 2, 2004, pp. 289-319
73. Emanuele Deligia, *Innovation and finance: The theoretical links*, 2005, pp.79-86
74. Ettlie, J.E., Bridges, W.P.& O'Keefe, R.D., *Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation*. *Management Science*, 30(6), 1984, pp.682-695
75. Everett M. Rogers, *Difusion of Innovations*, 5<sup>th</sup> edition, 2003, pp.15-16
76. Fernald, W.J., et al., 2003, “Small Business training and development in the United States by years in business”, *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 6(5), pp.347-363
77. Foster Jack, *How to get ideas*, Berrett-Koehler Publishers; Second Edition edition, San Francisco, 2007
78. Fred R. David, *Concepts of Strategic Management*, Prentice –all, New Jersey, 1999

79. Fredrickson, B., Oxford Handbook of Positive Psychology, Oxford University Press, Inc., New York, 2009, pp.12-59
80. Freeman, D., Margaret Mead and Samoa: The making and unmaking of an anthropological myth, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1983, p.42
81. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2008
82. Gary B. Hansen, Priracnik za pretpriemacki inicijativi za lokalен stopanski razvoj, vtorо revidirano izdanie, USDOL/ILAB Industrial Adjustment Program, U.S. Department of Labor Washington, D.C. 20210, ILO/UNDP LED PROGRAM, Industrial Labour Office, CH-1211, Genewa, Switzerland, Juni, 1999
83. George T. Hofman, Management, 10<sup>th</sup> edition, 2007, p.81
84. Gibb, A. & L. Davies, "In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business", International Small Business Journal 9 (1), 1990, pp.15-32
85. Glas, Miroslav i dr., Poduzetništvo za 21. stoljeće, GEA College, Ljubljana, 2005
86. Gompers, A.P., "The European Venture Capital and Private Equity country attractiveness indices", Journal of Corporate Finance, France, 1995, Volume 16, pp.205-224
87. Gong, Y., Huang J-C., & Farh, J.L., Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of Management Journal, 2009, pp.765-778
88. Graham, Bannock, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 1996
89. Grant, R., Creation: Remarkable evidence of God's design, USA, 2003, p.12
90. Greffe, X. and Simmonet, V., Les nouvelles entreprises culturelles. Paris, Ministere de la Culture et de la Communication, 2006, pp.10-24
91. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
92. Group of authors, Factors affecting SME success, University of Pretoria, South Africa, 2004
93. Grupa autora, Preduzetnistvo, Fakultet tehnickih nauka, Novi Sad, 2008



94. Hall, B.H., "The Financing of Research and Development", Oxford Review of Economic Policy, Oxford University Press, vol. 18, 2002, p.178
95. Harris, L.Colis, A.M. & Dickson, K..(2000). Building innovation networks: Issues of strategy and expertise. Technology Analysis and Strategic Management, 12(2), 2000, p.1
96. Harrison Sam, IdeaSpotting: How to Find Your Next Great Idea, How, Boston, 2010
97. Harrison Sam, Zing!: Five Steps and 101 Tips for Creativity On Command, Machillock Publishing, Chicago, 2004
98. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
99. Healy, A., et al., Lags in the EU's Economy response to change, 2010, pp.2-37
100. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004
101. Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp.569 – 598
102. Higón, D., Driffield A. N., "Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK", Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University, 2007, pp.17-21
103. Hollenbeck R. John, Noe A. Raymond, Gerhart Barry, Wright M. Patrick, prevod Milka
104. Huddart, S. Patterns, Principles, and Practices in Social Innovation. The Philanthropist, 2010, pp.2 -21.
105. Iewwongcharoen, B. & Piromaprames, S., "An exploratory study on innovative organization", The 1<sup>st</sup> ISPIM Innovation Symposium, Singapore, 2008, p. 3
106. J. Aersp.Technol. Manag., São José dos Campos, May-Aug., Analysis of technological innovation strategy for small and medium companies of the aeronautical sector, Vol.2, No.2, 2010, pp.225-236
107. J. Barton Cunnigha, Joe Lischeron, Defining entrepreneurship, Journal of small business management, Vol.29, No 1, January 2001

108. James Curran, Robert A Blackburn, Paths of enterprises, The future of small business, Routledge, London, 2000
109. Joel Mokyr, The Gifts of Athena, Princeton: Princeton University Press, 2002
110. John G. Burch, Profiling the entrepreneur, Business Horizons, London, 1986
111. Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010
112. Joseph A. Schumpeter, Povijest ekonomske analize I, Informator, Zagreb, 1975
113. Jovanović Petar, Menadžment, YUPMA, Beograd, 2009
114. Jovanović Petar, Upravljanje promenama, YUPMA, Beograd, 2006
115. Julian Ming-Sung Cheng, et al., 2005, “A stage model of International Brand Development”, Industrial Marketing Management, vol.34,pp.504-514
116. Katz J., Green R., „Entrepreneurial Small Business“, McGraw-Hill/Irwin; 3 edition, 2010
117. Keat P., „Managerial Economics“ – Economic Tools for Today’s Decision Makers, Prentice Hall, USA, 2009
118. Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002
119. Kelly D. Edmiston, The role of small and large Businesses in economic development, Federal Reserve Bank of Kansas city, 2011
120. Kerrigan, F., P. Fraser and M. Ozbilgin. Oxford: Elsevier. Martins, E. C. and F. Terblanche., Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management., 2003, pp.64 – 74
121. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
122. Kirton, D., 1989“knowledge acquisition”, International Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21
123. Kirton, M.J., A theory of cognitive style, *Adaptors and Inovators*: Styles of creativity and problem solving

124. *Kontić Ljiljana*, Inovacije - izazovi za budućnost, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2008
125. *Krajewsky Lee J.*, Operations management-Strategy and Analysis, Addison-Wesley publishing company, USA, 2002
126. *Kreitner, R.*, *Management*, 10-th edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2007, p.81
127. *Levi-Jakšić Maja*, Menadžment tehnologije i razvoja, Čigoja štampa, Beograd, 2009
128. *Levitt Theodore*, Innovation in marketing new perspective for profit and growth, Mitochondrial DNA, New York, 1962
129. *Lilić, Stevan, Predrag Dimitrijević, Milan Marković*, Nauka o upravljanju, Savremena administracija, Beograd, 2001
130. *Lindsey Lere Johnson*, Designing Small Scall Enterprise Activities for Woman, Sesion Outline, Interados Grop, Washington D.S, September, 1995
131. *Litan Robert.E.*, Handbook on Law,Innovation and Growth, Ewing Marion Kauffman Foundation, US, 2011
132. *Ljubić F.*, „Strategije gospodarskog razvitka“, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, 2005
133. *Lloyd W Fernald Jr, George T Solomon & Gillian Doshna*, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 6(5), pp.347-363
134. *Longenecker J, Moore W.C., Palich E. L. , Petty J.W.*, „Small business management“, Cengage Learning, 2005
135. *Longenecker, G.J., Moore, W.C., Petty, W.J.*, *Small Busines Menagment* , An Enterpreneural; emphasis, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000, p14
136. *Mauzy, G.H.*, 2006, Managing Personal Creativity, Design Management Review, Summer, p. 65
137. *Mazzarol Tim, Sophie Reboud*, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France,2011
138. *McFanzean, E.*, “The creativity continuum toward a classification of creative, 1998, pp.131-139

139. Mekej Harvi B., prevod Ćirović Dragana, Kako plivati sa ajkulama, Mono & Manjana, Beograd, 2005
140. Meyer,D., “Technology strategy and China's technology capacity building”, Journal of Technology Management in China, 3(2), 2008, 137-153
141. Michalko Michael, Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius, Ten Speed Press, California, 2001
142. Middendorf, W., 1981, What Every Engineer Needs to Know About Inventing, vol.7, What Every Engineer Should Know, CRC Press, Boca Raton, Florida, 1981, p.55
143. Mintzberg Henry , Lampel B. Josef Quinn, Brian James, The strategy process: concept, kontekst, cases, Sumantra Ghoshal, London, 2002
144. Molina-Morales, F. X., Garcia-Villaverde, P. M. & Parra-Requena, G., “Geographica
145. Molnar Robert, Inovacija – preduzetnicki faktor, Visoka tehnicka skola strukovnih studija, Zrenjanin, 2009
146. Morrison, J., International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006
147. Mumford, Ch.L., et al., Computational intelligence, Berlin, Heidelberg , 2009, p.288
148. Navale, N. S. and E. Shafak., Societal Arts Marketing: a Multi-Sectoral, Interdisciplinary and International Perspective. In Arts Marketing, ed., 2004
149. Nickerson, R.S., “How to enhance creativity using innovative and advanced level of ICT tools”, A Knowledge Generating House and e-Assessment Model, 1999, p.32
150. Nonaka, I., Tacit knowledge and knowledge conversation: Controversy and advancement, in organizational knowledge creation theory, Organization Science, Vol.20, N.3, pp.75-77
151. O'Brien J., Introduction to information systems in business management, sixth edition, IRWIN, USA, 2001
152. OECD:Small and Medium-sized Enterprises:Local Strength, Global Reach, OECD Observer, 2007

153. O'Golman C&Doran R.:Mission statement in small business, the Journal of SBM, West Virginia Univesity, 37, No.4, October 2003
154. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp.3-5
155. Oldham GR, Cummings A., Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Acad. Manage. J., 1996, pp.607-634
156. Oslo Manual, 3rd Edition, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 2005, p.156
157. Papers, Vol. 3, Number 14, 2004, pp. 1-29
158. Paul Burns, Entrepreneurship and Small Busines, Macmillan press Ltd., New York, 2001
159. Paul Burns, Jim Dewhurst, Small business and enterepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2002
160. Pavitt, K., The process of innovation, Science and Technology Policy Research, England, 2003, pp.2-5
161. Pearson, K. A., 2007, Accelerating our Impact: Philanthropy, Innovation and Social Change. Social Innovation Generation at The J.W. McConnell Family Foundation.
162. Penezić Nenad, Upravljanje razvojem malih preduzeća, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2008
163. Perkins D. N., The Mind's Best Work, Mass.: Harvard University Press, Cambridge,1981
164. Perko-Šeparović, Inge, Teorija organizacije, školska knjiga, Zagreb, 1975
165. Peter Ferdinand Drucker, „Innovation and Entrepreneurship“, HarperBusiness, 2006
166. Phills J. A., Deiglmeier K and D. Miller, Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review (Fall), 2008
167. Piccolo RF, Colquitt GA., Transformation leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. Acad. Manage. J., 2006, pp.327-340

168. Pirola-Merlo A, Mann L., The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *J. Organ. Behav.*, 2004, p.236
169. Pirola-Merlo A, Mann L., The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *J. Organ. Behav.*, 2004, p.236
170. Porter, M.E., *Competitive advantage*, first free press edition New York, 1985, pp.13-28
171. *Predić Biljana*, Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća, Naučna kmd, Beograd, 2004
172. Pricken Mario, *Creative Advertising*, New Edition, Thames & Hudson; Second Edition edition, London, 2008
173. Pritzker, R., *Encyclopedia of Creativity*, Vol.1, Academic Press, California, 1999, p.472
174. Ristić, “Dušan i saradnici, Problem solving techniques”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7, No 3, 1998
175. Rogers, M.E., *Diffusion of Innovations*, 5<sup>th</sup> Edition, New York, 2003, pp.15-16
176. Runco, M. A., *Creativity: theories and themes, research, development and practice*. *Annual Review of Psychology*, 2004, pp.657 – 687
177. Runco, M.A., *Creativity*, *Annu. Rev. Psychol.*, 2004, pp.657–87
178. Sadegi-Mal-Amiri M, Raeisi M. Conceptual model for creativity. *Police Dev. J.*, 2010, p.98
179. Sadler et al., “Factors Associated With Women’s Risk of Rape in the Military Environment”, *American Journal of Industrial Medicine*, 2003, pp.262-273
180. *Sajfert Zvonko*, Menadžment - istorija i praksa, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
181. *Sajfert Zvonko*, *Preduzetnički menadžment*, Zavod za udzbenike Beograd, Beograd, 2002
182. *Sajfert Zvonko*, *Vasić Živorad*, *Menadžment*, Zavod za udzbenike Beograd, Beograd, 2003
183. Savransky, D.S., *Engineering of Creativity*, CRC Press LLC, Boston, 2000, pp.84-95

184. Schumpeter, J.A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row, 1942
185. Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, *Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth*, “The Road to Disruption”, Harvard Business School Publishing, 2005
186. Šehić, Dževad & Zijada Rahimić, *Menadžment*, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006
187. Shalley, C.E., et.al., *The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity*”, *Journal of Management*, 2004, p.135
188. Sharma, P and Chrisman, J J., “*Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3), 1999, pp.11-27
189. Shilling M., *Strategic management*. Farhangi researches, First edit, 2008, p.41
190. Sikavica, Pere & Fikreta Bahtijarević - Šiber, *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004
191. Simmie, J., *Innovation in Amsterdam*, Oxford Brookes University. School of Planning, London, 1999, p.447
192. Simonton, D.K., *Creative Productivity, Age, and Stress: A Biographical Timeseries Analysis of Ten Classical Composers*. *J. Personal. Soc. Psychol.*, 1977, pp.791-804
193. Stablović-Bulajić Zorica, *Koreni menadžmenta*, ASEE DOO, Beograd, 2003
194. Stanleigh, M., “*Effecting successful change management initiatives*”, *Industrial and Commercial Training*, vol. 40, no. 1, 2008, pp. 34.
195. Stenhoff, D., *The Effects of Choice on Assignment Completion and Percent Correct by a High School Student with a Learning Disability*, Utah State University, 2008, p.12
196. Stevenson H., *The Heart of Entrepreneurship-The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School, Boston, 2001
197. Stokes D., *Small Business management*, second edition, DP Publications Ltd, London, 2002
198. Storey, D., *Understanding the small business sector*, London : Routledge, 1994

199. Styhre, A. and M. Sundgren, *Managing creativity in organizations: Critique and practices*. Houndmills, Palgrave Macmillan, England, 2005
200. Suklev, B., "The power of "small" businesses, *Annual of Faculty of Economics, Skopje*:
201. Swedberg Richard, *Entrepreneurship, The Social Science (view)*, Oxford Management Reaers
202. Sydney Media Jam.com, *The ultimate survival skill*, 2012
203. Symeonidis, G., *Innovation, Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes*, OECD Economics Department Working Papers, 1996, p. 161
204. Tharp, T., *The Creative Habit: Learn it and use It for Life, A practical Guide*, New York, 2003, p.232
205. Thomas Zimmerer, Norman Scarborough, *Essentials of etrepreneuership and small business management*, Pearson Education International, 2005
206. Thomas, N., *Four main stages of creative thinking process*, *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, London, 2004, p.61.
207. Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a*
208. Timmons A. Jeffry and Spinelli, Stephen, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, 2003
209. Tomislav Baković & Dinko Ledić-Purić, *Uloga inovacija u poslovanju malih I srednjih poduzeća*, Zagreb, 2011
210. Tošović-Stevanović Aleksandra, *Konkurentske prednosti i inovacije*, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
211. Trott P., „*Innovation management and new product development*“, Prentice Hall, London, 2005
212. Tudor, Goran & Velimir Sirća, *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. consult & Croman, Zagreb, 1998
213. Vidal, R.V.V., *Creativity and Problem Solving*, *Economic Analysis Working*, University Press, 1990, pp.1-29
214. Von Hippel Eric, *Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation*, *Research Policy*, Wellington, 1982



215. Vord Džon, prevod Vukić Branislava, Razvoj porodičnih kompanija, ASEE DOO, Beograd, 2006
216. Vossen, R.W., "Combining Small and Large Firm Advantages in Innovation: Theory and Examples," *SOM Research Report 98B21*, Research School Systems Organisation and Management, Universiteitsbibliotheek Groningen, 1998
217. Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi - ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008
218. Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W., Toward a theory of organisational creativity, *Academy of Management Review*, 1993, pp.293-321
219. Woo-Seok Jang, *J. Technol. Manag. Innov.* 2008, Volume 3, Issue 1
220. Young James, *A Technique for Producing Ideas*, McGraw-Hill, London, 2003
221. Zakić Nebojša, Inovacije i menadžment poslovnih procesa, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
222. Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; *External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation*, Economics & Organisation, 2008, pp.17-29
223. Zhou, J., "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea", *Academy of management Journal*, 2003, p.112
224. Zjalić Ljubica M., Razvoj ljudskih resursa u funkciji strukturalnih promena i novih uslova rada, Inovativnost - nezaobilazan činilac razvoja, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2011
225. Агенција за поддршка на претприемништвото во Република Македонија:Годишен извештај за МСП за 2005, Скопје, 2006
226. Б.Шуклев 2015, 6 издание Менаџмент на мал бизнис , Скопје стр, 235
227. Борота Поповска М., Менаџментот на промените и човечкиот потенцијал, докторска дисертација, Институт за социолошки и политичко – правни истражувања, Скопје, 1999
228. Валентин Пепељугоски, „Интелектуална сопственост и индустриска сопственост“, Скопје: Правен факултет „Јустинијан Први“, 2004, стр.394
229. Вукмировиќ Никола, Шимунца Анита, Ковачевиќ Бојан и Бера Вања, Предузетништво у пракси малих и средњих предузећа, Бања Лука, 2005

230. Вукмировиќ Никола, Шимунца Анита, Ковачевиќ Бојан, Бера Вања, Предузетништво у пракси малих и средњих предузећа, Бања Лука, 2005
231. Група автори, Како до сопствен бизнис, Центар за развој на нови бизниси - Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2007
232. Драган Н. Ѓурчин, Стево В. Јаношевиќ, Ѓорге М. Каличанин, Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2010
233. Дракер П., „Иновацијата и претприемаштвото“, Просветно дело, Скопје, 2009
234. Јадранка Дабовиќ-Анастасовска, Валентин Пепељугоски - Скопје : Правен факултет „Јустинијан Први“, 2006, стр.370
235. Мирјана Поленак-Аќимовска, Јадранка Дабовиќ-Анастасовска, Владо Бучковски,
236. Мишковска – Кајевска Л., „Малите претпријатија во развојот на стопанството на Македонија“, Економски институт , Скопје, 2002
237. Пендев Дејан, „Водич за претприемаштво и мал бизнис“, Астра Арт, Економски институт, Скопје, 2000
238. Портер, Е., Мајкл, За конкуренцијата, Скопје 2009
239. Ракита Бранко, Меѓународни Бизнис и Менаџмент, Центар за издавачку делатност Економског факултет, Београд, 2006
240. Фити Таки, Хаџи Василева Марковска Верица и Бејтмен Милфорд, Претприемништво, второ издание, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Економски факултет-Скопје, Скопје, 2007
241. Шуклев Бобек., Менаџмент на малиот бизнис, 5-то издание, Економски факултет-Скопје, Скопје, 2011
242. Шуклев Бобек., Менаџмент на малиот бизнис, 6-то издание, Економски факултет-Скопје, Скопје, 2015

Публикации, законски акти и користени веб страници

1. Агенција за поддршка на претприемништвото во Република Македонија:Годишен извештај за МСП за 2005, Скопје

2. Годишен извештај за сектор на МСП за 2007 година, Министерство за економија
3. Програма за развој на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста во малите и средни претпријатија во Република Македонија (2007-2010), Министерство за економија
4. Обсерваторија за МСП во Република Македонија, Извештај 2008 (АППРМ)
5. Извештај по однос на Европската повелба за малите претпријатија во Република Македонија 2008, Министерство за економија
6. Министерство за Економија и Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија, Прирачник за основање и работење на инкубатори во малото стопанство, Скопје, 2005
7. Ministry of Economy of the Republic of Macedonia, Program of measures and activities for entrepreneurship promotion and creation of competitiveness of the small and medium – sized enterprises in the Republic of Macedonia, Skopje, 2002
8. Национален извештај за 2005, Европска повелба за мали претпријатија , Министерство за економија на Република Македонија
9. [www.biznismenadzment.com](http://www.biznismenadzment.com), Razvoj menadžmenta u malim i srednjim preduzećima
10. [www.blogs.hbr.org/cs/2011/03/three\\_questions\\_that\\_will\\_kill.html](http://www.blogs.hbr.org/cs/2011/03/three_questions_that_will_kill.html)
11. [www.bnet.com/blog/harvard/the-top-management-ideas-for-2011](http://www.bnet.com/blog/harvard/the-top-management-ideas-for-2011)
12. [www.bx.businessweek.com/management-ideas/](http://www.bx.businessweek.com/management-ideas/)
13. [www.britishcouncil.com](http://www.britishcouncil.com)
14. [www.clomedia.com/articles/view/five\\_secrets\\_of\\_great\\_innovators](http://www.clomedia.com/articles/view/five_secrets_of_great_innovators)
15. [www.gem-macedonia.org.mk](http://www.gem-macedonia.org.mk), Претприемнички активности во Македонија и светот
16. [www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index_en.htm); “Supporting the internationalization of SME“; Final Report of the Expert Group; European Commission; December, 2007,
17. [www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index_en.htm); “Internationalization of European SMEs“; European Union, 2010

18. [www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm); "SBA FACT SHEET; Albania, Croatia, FYROM, Serbia, Slovenia, Norway"; 2009
19. [www.ec.europa.eu/enterprise/enterprise/\\_policy/mult\\_entr\\_programme/programme\\_2001-2005.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/enterprise/_policy/mult_entr_programme/programme_2001-2005.htm); "Observatory of European SMEs, Analytical report, may 2007"
20. [www.znanost.com/clanak/umjetnost-inovacije-kako-zamisao-pretvoriti-u-stvarnost](http://www.znanost.com/clanak/umjetnost-inovacije-kako-zamisao-pretvoriti-u-stvarnost)
21. [www.ideamanagementsystems.com/](http://www.ideamanagementsystems.com/)
22. [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org)
23. [www.inc.com/marla-tabaka/how-to-execute-great-ideas.html](http://www.inc.com/marla-tabaka/how-to-execute-great-ideas.html)
24. [www.inc.com/marla-tabaka/how-to-execute-great-ideas.html](http://www.inc.com/marla-tabaka/how-to-execute-great-ideas.html)
25. [www.innovate-apps.direct.gov.uk](http://www.innovate-apps.direct.gov.uk)
26. [www.innovatingtowin.com/innovating\\_to\\_win/2009/04/defining-innovation.html](http://www.innovatingtowin.com/innovating_to_win/2009/04/defining-innovation.html)
27. [www.innovationnetwork.biz/articles/qualities.html](http://www.innovationnetwork.biz/articles/qualities.html)
28. [www.innovationtools.com](http://www.innovationtools.com)
29. [www.inovatorstvo.com](http://www.inovatorstvo.com)
30. [www.istarskiinovatori.hr/inovacije.html](http://www.istarskiinovatori.hr/inovacije.html)
31. [www.jimclemmer.com/a-process-for-continuous-innovation-and-controlled-chaos.php](http://www.jimclemmer.com/a-process-for-continuous-innovation-and-controlled-chaos.php)
32. [www.koprivnicki-poduzetnik.hr/hr/zatita-vlastitog-intelektualnog-proizvoda/1-inovacija.html](http://www.koprivnicki-poduzetnik.hr/hr/zatita-vlastitog-intelektualnog-proizvoda/1-inovacija.html)
33. [www.leadertoleader.org/404.html](http://www.leadertoleader.org/404.html)
34. [www.manageyourcreativity.com](http://www.manageyourcreativity.com)
35. [www.mojbiz.com/inovacije](http://www.mojbiz.com/inovacije)
36. [www.poduzetnik-sl.hr](http://www.poduzetnik-sl.hr)
37. [www.pretpriemas.mk](http://www.pretpriemas.mk), Соработувајте за да бидете иновативни: Како водечките фирми ја користат отворената иновација, 20. 08. 2009
38. [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)
39. [www.thinkingmanagers.com/management/management-ideas-actions.php](http://www.thinkingmanagers.com/management/management-ideas-actions.php)
40. [www.yesincubator.org.mk](http://www.yesincubator.org.mk)
41. [www.web.ncf.ca/an588/create.html](http://www.web.ncf.ca/an588/create.html)