

КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПЛАНИРАЊЕТО КАЈ МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

доц. д-р Александра Јанеска-Илиев
Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ во Скопје
Економски факултет – Скопје, Р.Македонија
aleksandra@eccf.ukim.edu.mk

Апстракт

Со зголемувањето на сознанието и свеста кај истражувачите сè повеќе се согледува огромното влијание, кое малите бизниси го имаат во делот на претприемачките активности, иновациите, креирање на нови работни места, профитабилноста и економијата во целост. Притоа, преку согледувањето на структурното значење на малото претпријатие, посебно за големите бизниси, за високата технологија, за високорастечките бизниси и за општеството во целина, малото претпријатие се наметнува во фокусот на истражувачките интереси. Сè почесто се случува во светот најдобрата експертиза да се обезбеди преку малите бизниси, пред сè поради нивната специјализација и фокус. Голем дел од успехот на малото претпријатие произлегува од нивната различност и посебност. Па така, долгорочната ориентација и планирање кое треба да ја обезбеди иднината на малото претпријатие, станува значаен дел од секојдневието на малите претпријатија.

Во рамките на оваа анализа се опфатени различните аспекти, поврзани со малите претпријатија во Република Македонија, како што се општите карактеристики, финансирањето, растот, планирањето, употребата на техниките за планирање, стратегиите и сл. Спроведеното истражување на повеќе од 305 деловни субјекти креира една слика за ситуацијата во однос на менаџментот на малите претпријатија во Република Македонија, истовремено обезбедувајќи преглед на нивните специфичности и карактеристики. Интересно е тоа што респондентите/ испитаниците ги одговориле прашањата, поврзани со планирањето

и стратегиското планирање, со што иницијално може да се утврди постоењето на одредена свест кај мали претпријатија од потребата за планирање на долгорочниот развој.

Употребата на постојното знаење и генерирање на соодветна рамка за малиот бизнис во Република Македонија обезбедува можност за согледување на придобивките од употребата на различни менаџерски алатки и техники во насока на остварување долгорочен развој и просперитет на малите претпријатија, што треба да биде еден дополнителен поттик за малите претпријатија да ги насочат своите напори кон имплементација на соодветни стратегиски елементи во секојдневното работење.

Клучни зборови: мал бизнис, планирање, стратегија, менаџмент, стратегиско планирање, стратегиски менаџмент

Вовед

Малиот бизнис има движечка улога во најголемиот дел на високо развиените економии. Според анализите, спроведени од страна на Европската комисија, во однос на бројот на новите работни места во Европската унија во периодот од 2002 до 2010 година, дури 85% од нето-износот, се креирани од страна на мали и средни бизниси, а тоа значи дека растот на бројот на работни места во најголема мера се должи токму на малите и на средните бизниси (de Kok et al., 2011). Притоа, микро, малите и средните претпријатија вработуваат огромен број на луѓе и претставуваат модерни генератори на работни места и токму затоа политиките на Европската унија се насочуваат кон сè поголема поддршка и поттик на ваквите бизниси. Во рамките на истражувањето, спроведено од страна на Европската комисија (de Kok et al., 2011), се истакнува дека: „новите претпријатија (помлади од пет години) се одговорни за огромниот мнозински дел на новите работни места“. Тие се генератори на растот и развојот за секоја економија, креираат конкуренција, претставуваат извор на иновации, откриваат можности од деловните потфати и слично.

Македонската економија во својот развој, борејќи се со долготрајната транзиција, политичките превирања и проблемите во делот на меѓународната интеграција, секогаш наоѓа изговор зошто малите претпријатија не

го добиваат заслуженото внимание. Сепак, бројките покажуваат дека суштината на економските активности во Република Македонија се базира на малите претпријатија. Имено, земајќи ги во предвид последно објавените податоци од страна на Државниот завод за статистика на Република Македонија, микро и малите претпријатија зафаќаат традиционално над 98% од вкупниот број претпријатија во Република Македонија. Огромното влијание на малите претпријатија во рамките на македонската економија е неспорно, пред сè поради бројноста, а истовремено атрактивноста која, и покрај драматичните кризи, сè уште е на високо ниво. Во табела 1 е прикажан бројот на различните видови претпријатија низ годините наназад, па сè до последно објавените податоци. Статистиката укажува дека во претходните неколку години процентуалното учество на микро и малите претпријатија во Република Македонија традиционално се движи над 90%. Интересно е тоа што микропретпријатијата заземаат значајно место во таа слика, надминувајќи 50% од вкупниот број претпријатија.

Табела 1. Бројот на претпријатија според големината во Република Македонија 2009-2013 год.

	Република Македонија				
	2009	2010	2011	2012	2013
Вкупно	70710	75497	73118	74424	71 290
Микро	38107	39999	46322	53117	49 935
Мали	31873	34702	25984	20341	20 241
Средни	533	584	607	631	683
Големи	197	212	205	335	431
во % ,					
Микро	53,89	52,98	63,35	71,37	70
Мали	45,08	45,96	35,54	27,33	28,39
Средни	0,75	0,77	0,83	0,85	0,95
Големи	0,28	0,28	0,28	0,45	0,60

Извор: Соопштение: Деловни субјекти, (2013), Државен завод за статистика, бр. 6.1.14.13, Скопје.

Во тој контекст не треба да се занемари улогата на малите бизниси за македонската економија и потребата за дополнителна анализа на малите претпријатија. Тоа на ниво на претпријатие подразбира потреба за

обезбедување поголемо разбирање за тоа како работат малите претпријатија и на кои аспекти од нивното функционирање треба да се обрне поголемо внимание, како би се обезбедило подобар развој и просперитет за ваквите бизниси.

Во светот за аналитичарите малото претпријатие претставува домен на постојано истражување, анализирање и, пред сè, дискусија. Несомнено е дека интересот за овој домен е во континуиран пораст, поради големите флукуации во светската економија. Посебно моменталната светска економска криза, од која произлегоа низа неочекувани настани, уште повеќе ја покажа ранливоста на големите гиганти и последиците од тоа, а уште повеќе се потенцира кај малите претпријатија. Соодветно на тоа, светот уште еднаш бара нови алтернативи за подобро организирање на бизнисот, а тоа, секако, придонесува да се појават многубројни нови мали бизниси со нови свежи идеи. Малите бизниси се посебно ранливи и проследени со огромни стапки на морталитет. Па така, евидентно е дека соодветното управување на ресурсите, планирањето, фокусирањето кон клиентите, прибирање на совети, вмрежувањето и многу други аспекти на користењето на модерните алатки на менаџирањето, даваат одредени позитивни импликации и треба да понудат одредени решенија. Анализата и истражувачките напори овозможуваат да се подобри размислувањето и знаењето воопшто за малите бизниси. Се зголемува бројот на малите бизниси, кои во рамките на своето постоење поинтензивно се насочуваат кон остварување долгорочен успех и просперитет благодарение на соодветна примена на одредени практики, поврзани со менаџирањето, стратегијата и планирањето.

Во македонската економија секојдневно се укажува дека интересот за малото претпријатие е присутен, а потребата за дополнителни истражувања и укажувања е неизбежна. Неуспехот на голем дел од малите бизниси да остварат опстанок и развој е дел од нивниот пат. Ова е во голем дел последица најпрво на актуелните проблеми со кои се соочува македонската економија, проследено од долготрајните проблематични транзициони активности, а исто така, на второ место, недостатокот на искуства, информации, насоки во поглед на општите карактеристики, финансирањето, растот, планирањето и стратегијата на малите бизниси.

Во таа насока, ова истражување има намера да го претстави малото претпријатие, земајќи ги во предвид основните карактеристики кои ги поседуваат малите бизниси во Република Македонија. Истовремено

преставувајќи ја актуелната состојба во делот на тоа како се менаџира малиот бизнис, во која мера се интегрираат одредени стратешки размислувања, колку е присутно планирањето и слично. Емпириското истражување вклучува повеќе од 300 испитаници, односно мали претпријатија на целата територија на Република Македонија. Притоа, во рамките на примерокот постои диверзитет во однос на староста, индустријата и сопственичката структура.

Преглед на литературата

1. Дефинирање на малото претпријатија во Република Македонија

Анализата, поврзана со малото претпријатие, најчесто почнува со дефинирање на што претставува тоа. Литературата не е целосно согласна во делот на диференцирањето на малото претпријатие и многу често е детерминирано од националната легислатива во различните држави. Одредени автори укажуваат на тоа дека малото претпријатие претставува претпријатие кое има индивидуален сопственик кој го управува бизнисот, а воедно истиот е премногу мал за да доминира во своето подрачје на работа (Cormanetal., 2005). Постојат разлики во различните економии, сепак, основните критериуми кои се применуваат при дефинирањето на малиот бизнис се: бројот на вработени, приходите, профитот и сопственоста. Па тука може да се истакне дека споредливоста на статистичките податоци помеѓу државите би можела да биде спорна и поради тоа треба речиси секогаш да се прифаќа со одредена резерва.

Основен документ кој ги поставува критериумите на тоа што е мало претпријатие во Република Македонија е Законот за трговски друштва, кој прв пат бил донесен во 1996 година, а во 2004 година („Службен весник на РМ“ 28/2004) е заменет со понов. Во таа смисла, во рамките на овој закон се определени поимите микро, мали и средни трговски друштва во Република Македонија. Според член 470 од Законот за трговски друштва, стр.205: „(1) Трговците се класифицираат во големи, средни, мали и микротрговци, во зависност од бројот на вработените, годишниот приход и просечната вредност на вкупните средства по годишните сметки во последните две години (пресметковни години).“

Во табела 2 се прикажани основните критериуми, според кои се класифицираат трговските друштва во Република Македонија на микро, мали и средни.

Табела 2. Дефинирање на малото претпријатие во Р. Македонија

Категорија на претпријатие	Вработени	Промет	Краен резултат во биланс на успех
Микро	<10	≤ € 50 000	Не повеќе од 80% од бруто-приходот да доаѓа од еден клиент
Мали	<50	≤ € 2m	≤ € 2m
Средни	<250	≤ € 10m	≤ € 11m

Извор: Закон за трговски друштва на РМ, „Службен весник на РМ“, бр. 28, Скопје, (2004).

Споредувајќи ги аспектите, поврзани со определување на малото претпријатие во рамките на Европската унија, наспроти оние во Република Македонија, може да се утврди дека постојат концепциски сличности, сепак условите на пазарот наметнуваат различни износи во однос на главните критериуми, посебно во делот на приходите и остварените резултати. Во табела 3 е прикажана директната споредба помеѓу Европската унија и Република Македонија, со што едноставно се посочуваат сличностите и разликите истовремено.

Табела 3. Споредба помеѓу дефинирањето на малото претпријатие во ЕУ и во Република Македонија

Категорија на претпријатие	Европска унија	Република Македонија
Средни	Број на вработени ≤ 250	Број на вработени ≤ 250
	Биланс на состојба ≤ €43 m	Биланс на состојба ≤ €11m
	Годишен промет ≤ €50 m	Годишен промет ≤ €10 m
Мали	Број на вработени ≤ 50	Број на вработени ≤ 50
	Годишен промет ≤ €10 m	Годишен промет ≤ €2 m
	Биланс на состојба ≤ €10 m	Биланс на состојба ≤ €2 m

Микро	Број на вработени ≤ 10	Број на вработени ≤ 10
	Годишен промет $\leq \text{€}2 \text{ m}$	Годишен промет $\leq \text{€} 50\,000$
	Биланс на состојба $\leq \text{€}2 \text{ m}$	Не повеќе од 80% од бруто-приходот треба да доаѓаат од еден клиент

Извор: Приспособено, European Commission (2003), *Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003. Concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [Official Journal L 124 of 20.05.2003]. Закон за трговски друштва на РМ, бр.28, Скопје, (2004), „Службен весник на РМ“.

2. Карактеристиките на малото претпријатие во контекст на планирањето

Евидентно е огромното значење на малиот бизнис, а истовремено и потребата да се согледаат специфичностите на неговото функционирање. Голем дел од долгорочниот успех на одредени компании е фундиран на соодветно имплементирање и примена на одредени менаџмент алатки. Формирањето и работењето на еден мал бизнис ја вклучува можноста да се успее, но, истовремено и ризикот да се пропадне. Со одлуката да се започне свој бизнис, потребно е да се земат во предвид факторите што влијаат врз успехот или неуспехот на малото претпријатие. Многу експерти од полето на малото претпријатие ги наведуваат како најчести следниве причини за неуспех: недостатокот на планирање, несоодветното финансирање и лошото менаџирање. Основањето на малиот бизнис најчесто подразбира првично креирање на иницијален бизнис план, на чија основа се креира новиот бизнис потфат. Не постои единствен начин за започнување на одреден бизнис, сепак бизнис планот е документ кој дава преглед на базичниот концепт на кои се темели бизнисот (Longenecker, 2013). Основачот кој ја има централната улога во претпријатието, уште при неговото иницијално формирање размислува за својата иднина и извесно време изработува планови да биде основано. Размислувањата за иднината на претпријатието, планирањето и целите се во тесна врска со поставувањето на стратегија. Голем дел од сопствениците на малите претпријатија имаат погрешни верувања во однос на стратегијата (Thompson, 2004), како на пример:

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

Стратегискиот менаџмент е специфичен вид на планирање во профитни бизнис-организации и вообичаено се однесува на конкурентските акции на пазарот (Daft, Marcic, 2009). Од друга страна, самото формулирање на стратегијата е процесот на изработка на стратегијата (Schermerhorn, 2012). Сепак, поради ограниченоста на ресурсите, ограничениот менаџерски капацитет и помалата можност да се влијае врз екстерните фактори на опкружувањето, кај малите претпријатија многу често процесот на стратегискиот менаџмент е симплифициран и одредени фази се спојуваат. Па така, во контекст на малото претпријатие, овој процес се поедноставува и се приспособува во согласност со потребите на претпријатието. Како последица на тоа, често се поставува прашањето дали формалните долгорочни менаџерски методи за планирање се компатибилни со предизвиците на кои наидуваат менаџерите на малите бизниси, како и со навиките во однос на неформалните аспекти на менаџментот на малите бизниси, односно дали ваквите модели на менаџмент се соодветни за соочување со отворените промени (Stacey, 1990).

Притоа, речиси сите претпријатија, без разлика колку се посветени кон планирањето, имаат одредени цели, кои одредуваат во која насока ќе се движи претпријатието. Планирањето им овозможува на претпријатијата да обезбедат слика за посакуваната иднина. Флексибилноста и неформалноста можат да бидат од корист при основањето на претпријатието, а потребите за растот на претпријатието наметнуваат поголема формалност при планирањето и контролата. Планирањето, како една од петте основни менаџерски функции, секако, не треба да изостане кога се дискутира развојот на малото претпријатие. Во основа, планирањето претставува процес на поставување на одредени цели во однос на извршувањето и детерминирање како тие ќе бидат остварени (Schermerhorn, 2012). Секое претпријатие, без разлика на големината, има одредена форма на стратегиско планирање (Kraus, Kaaranen 2009). Впрочем, планирањето како активност претставува дел од

стратегискиот процес, така што соодветната поставеност и долгорочната насоченост на претпријатието секако дава можност за соодветен развој и просперитет на претпријатието во иднина.

Методологија

При изработката на трудот се употребени повеќе научни методи, притоа методот на теренско истражување емпириски е употребен врз примерок од 305 мали бизниси, кои тестираат различни параметри, поврзани со општите карактеристики, финансирањето, растот и планирањето кај малите бизнис ентитети во Република Македонија. Спроведената анкета подразбира прибирање податоци врз основа на претходно изработен прашалник, каде што податоците се предмет на обработка во делот на преостанатите квантитативни и квалитативни методи, употребени при истражувањето.

По изработувањето на Прашалникот, тој е тестиран на десетина претпријатија, кои по пополнувањето повратно обезбедија одредени сугестии во насока на подобрување и разјаснување на прашањата за потенцијалните испитаници за да се избегнат недоразбирања. По фазата на тестирање, беа имплементирани добиените сугестии. Новата верзија на Прашалникот беше дистрибуирана во периодот од 13.05.2014 до 19.05.2014 година низ целата територија на Република Македонија. Пристапот на дистрибуирање на Прашалникот подразбираше неколку начини: лично доставување на Прашалникот во печатена форма преку случаен избор на трговски друштва; електронски, преку доставување на Прашалникот во електронска форма, како и поставување на Прашалникот во електронски on-line формат, кој преку линк беше доставен до испитаниците. Прашалникот содржи 26 прашања, од кои 9 се поставени на Ликертова скала каде што се користат 5 позиции - 1 го означува најниското ниво, а 5 - највисокото ниво на појавата. Преостанатите прашања нудеа можност за избор помеѓу повеќе алтернативи, притоа испитаниците требаше да изберат опција која најмногу одговара на случувањата во претпријатието.

Примерок. За потребите на ова истражување беа собрани 326 прашалници, што претставува 20% од вкупно испратените прашалници до трговски друштва. Во рамките на анализата се отстранети одреден број компании поради несоодветно пополнети прашалници, технички

грешки или несоодветност на испитаникот, со што анализата вклучува 305 претпријатија.

Резултати

Дескриптивната статистика обезбедува квантитативен преглед на различните параметри кои се испитуваат. Во рамките на табелите и сликите во продолжение, прикажани се резултатите, проследени со соодветна дискусија. Анализата вклучува мали претпријатија од 17 различни општини низ Република Македонија, при што 55% од испитаниците се од главниот град. Скопје претставува центар на економските и на бизнис случувањата, што дополнително е поткрепено со огромната концентрација на населението. За жал, евидентно е опаѓањето на бизнис-активностите низ целата држава и сè поголема е концентрацијата на сите активности во главниот град. Просечната старост на малото претпријатие изнесува речиси 12 години, а просечниот број на вработени во малото претпријатие изнесува 11, што е очекувано поради големата присутност на микро претпријатијата, а истовремено микро претпријатијата се најлесниот начин на започнување на бизнис. Очигледно изразено е интензивното формирање на нови претпријатија на почетокот од новиот милениум и тие се релативно млади, немаат многу искуство и најчесто сè уште се во рацете на основачот. Високата стандардна девијација во однос на староста е резултат на тоа што е вклучено едно претпријатие со 90-годишно постоење и едно претпријатие со 60-годишно постоење.

Иницијално, земајќи ги во предвид слика 1. и слика 2., малите и средните претпријатија се најзастапени во делот на услугите. Па така, дури 50,2% од испитаниците потврдиле дека се активни во доменот на услужниот сектор, а потоа дури следи трговијата и производството со 24,9% и 20%, соодветно. Имено, голем дел од успехот на малите претпријатија во светот се темели на услужниот сектор, па така големата процентуална застапеност во делот на услугите е присутна кај малите бизниси ширум светот. Што се однесува до сопствеништвото, најголем дел од малите и микро претпријатијата се резултат на домашен капитал. Притоа, дури 92,5% од претпријатијата имаат доминантно домашен капитал, што, во основа, се очекува, бидејќинајголемделодмалите претпријатија се основанилокално. Поврзано со финансирањето, дури 50,2% од испитаниците успешно обезбедиле дополнителен капитал во рамките на своето постоење, кој им

бил потребен за нивното работење. Како финансиски извори кои најчесто се користат со 49,3 % најистакнати се кредитните линии на комерцијалните банки, а не застојуваат и задршката на добивката, па дури 38,6% од малите бизниси се решаваат да ја задржат добивката, користејќи ја за финансирање на активностите.

Слика 1. Застапеност малите и средните претпријатија по индустрии



Слика 2. Сопственички капитал



Извор: Сопствено истражување.

Екстерните и интерните ограничувања со просечни вредности 2,4 и 2,7 одразуваат просечно и натпросечно влијание врз растот на микро и малите претпријатија, прикажани соодветно во Табела 4. Опкружувањето може да креира голем број ограничувања за претпријатието, поради големината, обемот на работа и пазарите кои ги опслужуваат, малите претпријатија имаат ограничени можности да влијаат врз околината и со тоа се соочуваат со релативно поголема неизвесност и зависност (Fadahunsi, 2012). Во основа, екстерните ограничувања можат во голема мера да влијаат врз развојот и просперитетот на претпријатијата. Неретко сопствениците на микро и малите претпријатија ги истакнуваат влијанијата, поврзани со опкружувањето како пречка за нивниот развој, па дури и опстанок. Во Република Македонија се силно изразени влијанијата на економските, политичките и законските придвижувања кои вршат силно влијание врз сите бизнис субјекти, а секако и на микро и малите претпријатија. Знаењето во претпријатието има просечна вредност од 3,3, што значи дека вкупното знаење во последните 3 до 5 години умерено во насока на натпросечно се зголемило. Тоа е добар показател дека сè повеќе се вреднува знаењето во микро и малите претпријатија.

Табела 4. Основни дескриптивни показатели, поврзани со истражувањето

Променливи	Просечна вредност	Стандардна девијација
Раст	2,9817	,97212
Екстерни ограничувања	2,4043	,78399
Интерни ограничувања	2,7114	,89665
Знаење во претпријатието	3,3179	1,07788
Планската активност во претпријатието	2,8522	1,03686
Планот за развој	3,3179	1,07788
Техники за планирање	2,8522	1,03686

Извор: Сопствено истражување.

Резултатите, добиени во истражувањето, ја прикажуваат просечната вредност на остварениот раст која изнесува 2,98 на скалата од 1 до 5, што значи дека претпријатијата бележат умерен раст во насока тој да стане натпросечен, како што може да се види во табела 4. Тоа, во основа, подразбира дека малите претпријатијата просечно бележат умерен раст, во рамките на испитуваниот примерок. Притоа, може да се истакне дека не претставува изненадување ваквиот резултат, имајќи ја во предвид староста на претпријатијата. Очигледно краткиот период на постоење укажува на два аспекти, а тоа дека во голем дел малите претпријатија неискусиле никакви сериозни промени во делот на сопствеништвото, менаџментот или генерацискиот трансфер, а истовремено се наоѓаат во почетните фази на развој, во најголемиот дел во фаза на преживување или успех, што, секако, се потврдува со добиените резултати во рамките на истражувањето. Дури 23,3% од испитаните претпријатија се наоѓаат во фазата на преживување, а 44,9% од претпријатијата се наоѓаат во фазата на успех. Фазата на успех подразбира дека сопственикот е преокупиран со подобрување на профитабилноста, намалување на оперативните трошоци и отпадот и за првпат е во позиција да донесе одлуки кои клиенти да ги задржи, а од кои да се ослободи (Butler, 2006). Планирањето е сè поприсутно во оваа фаза и се јавува во форма на оперативен буџет кој го поддржува функционалното делегирање. Сопственикот и менаџерот на претпријатието треба да ја надгледуваат стратегијата. Голем дел од претпријатијата остануваат долго време во фазата на успех. Од друга страна, фазата на опстанок подразбира

иницијално формирање на одредени политики и процедури, а управувањето со бизнисот зазема сè повеќе од времето и посветеноста на основачот. Па така, резултатите несомнено укажуваат на потребата од повеќе напор во насока на планирањето и имплементирањето на стратегиски инструменти за остварување на долгорочен успех на претпријатието.

Согласно со добиените резултати, планирањето е изразено со просечна вредност од 2,8, што одразува едно солидно натпросечно ниво на планирање во рамките на малите и средните претпријатија. Секое претпријатие, без оглед на големината, има одредена форма на планирање (Kraus, Kauranen 2009). Притоа, присутноста во однос на планирањето е евидентна во најголем дел кај секојдневните оперативни активности. Оперативното планирање е најчесто присутно кај малите претпријатија, во голема мера се однесува на буџетите, додека стратегиското планирање е подетално и го вклучува сопственикот. Од друга страна, интересно е што во најголем дел малите и микро претпријатијата, вклучени во истражувањето, искажуваат релативно висока просечна вредност од 3,3 во делот на планот за развој. Може да се истакне интересот кон планот за развој со повисоки вредности, каде најголемо значење им се препишува на мисијата и визијата со просечна вредност 3,35, понатаму целите поврзани со развојот на претпријатието со просечна вредност 3,65 и анализата на пазарните можности со просечна вредност 3,57. Резултатите, добиени во истражувањето недвосмислено укажуваат дека има одредени аспекти на планирањето, кои се присутни во работењето на микро и малите претпријатија во Република Македонија. Најголем дел од овие претпријатија се запознаени со одредени инструменти, како што се мисијата и визијата, со што се верува дека имаат поставено одредени рамки за нив. Во таа смисла, сопствениците на микро и малите претпријатија, согласно со ресурсите и можностите со кои располагаат го интегрираат планирањето и сметаат дека е фундаментално за опстанокот на малото претпријатие. Ова дополнително се потврдува со согледувањето на фреквенцијата на ревидирање на плановите за развој кои, во најголема мера, кумулативно кај повеќе 50% од испитаниците е често, месечно или барем квартално. Согледувајќи ги ресурсите со кои располагаат малите претпријатија, тие немаат премногу време да прават премногу често ревизија на своите активности. Истовремено, ревизијата многу често се доживува како пречка во спроведување на оперативните активности во претпријатието.

5. Фреквенција на ревизијата на планот за развој

Фреквенција	Број на мали претпријатија	Процент на мали претпријатија од вкупниот број
Често	45	14,8
Месечно	39	12,8
Квартално	82	26,9
Еднаш годишно	53	17,4
По големи настани во претпријатието	28	9,2
Ретко	47	15,4
Никогаш	11	3,6

Извор: Сопствено истражување.

Стратегијата и стратегискиот менаџмент има свои специфичности во насока на микро и малите претпријатија. Па така, во однос на стратегиите кои се имплементираат во малите претпријатија, дури 34,4% од вклучените испитаници ја применуваат генеричката стратегија со фокус кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или услугите, што е прикажано на слика 3. Истовремено може да се истакне дека стратегијата на фокус се смета за најсоодветната стратегија за малите претпријатија во насока на просперитет, бидејќи борбата со ниски трошоци, наспроти големите гиганти, е најчесто погубна. Основната идеја на оваа стратегија е да се избере еден или повеќе сегменти, да се идентификуваат посебните потреби, желби и интереси. Стратегиите на фокус се градат врз база на разликите во однос на пазарните сегменти. Стратегијата на фокус определува пристап каде што претприемачите се обидуваат да се одбранат себеси од пазарните сили, како што е конкуренцијата, преку таргетирање на специфичен пазарен сегмент (Moore et al., 2006). Со фокусирање на специјализиран пазар, одредени мали бизниси развиваат уникатна експертиза која води кон повисоки нивоа на вредност и услуги за клиентите, што во основа е одлично за бизнисот (Longenecker, 2008). Наместо да настојува да се опслужи целиот пазар, претпријатието едноставно се фокусира на одреден специфичен сегмент или дел, кој многу често од големите претпријатија може да биде занемарен или потценет.

|

Слика 3. Конкурентски (генерички) стратегии



Извор : Сопствено истражување.

Во однос на стратегиите за раст - 30,8% од претпријатијата ја имплементираат стратегијата на раст, поврзана со проширување на постојниот пазар, што ја одразува природата на малите претпријатија дека најсигурно се чувствуваат на познат терен. Пенетрацијата на пазарот инволвира зголемување на продажбата на постојните корисници или наоѓање на нови потрошувачи на истиот пазар (Nappagan, 2002). За малото претпријатие, стратегиите за раст претставуваат патоказ за тоа како ќе се донесат одлуките во однос на алокацијата на ресурсите заради остварување на целите за раст на претпријатието (Thakor, 2011). Притоа е најбрзо се носи одлуката да се настапи на поле каде малото претпријатие има одредени информации и сознанија. Во тој правец, претпријатијата во почетокот треба да размислуваат за помалку ризични стратегии и да работат во насока на искачување по нагорните скалила со поголеми настојувања за остварување раст (McFarland, 2009). Доколку бизнисот доволно добро го познава својот пазар, обезбедувањето на дополнителни потрошувачи нема да биде премногу скапо, ниту, пак, ќе се наметнат големи трошоци за развојот на производствената линија (Wilson, Bates, 2003).

Слика 4. Стратегии за раст



Извор : Сопствено истражување.

Заклучок

Значајното место кое го заземаат малите претпријатија во сите сегменти на економското живеење им дава централна улога како двигатели на економијата, извор на иновации и извор на работни места. Атрактивноста на малите претпријатија, како начин за преземање на нов бизнис потфат, наметнува потреба од согледување на начините за остварување долгорочен просперитет и успех, при што значајно се разликува од големите претпријатија. Силната присутност на малите претпријатија е изразена во рамките на различните економии, при што Република Македонија не е исклучок. Малите претпријатија имаат свои специфичности во однос на извршувањето на активностите.

Спроведеното истражување на повеќе од 305 деловни субјекти, односно мали и микро претпријатија во Република Македонија, обезбеди одредени импликации во делот на карактеристиките на малите претпријатија во Република Македонија и како тие се поставени во однос на планирањето, стратегиското планирање, растот и финансирањето на потфатот. Пред сè, треба да се истакне дека во сите прашалници респондентите/испитаниците ги одговориле прашањата, поврзани со планирањето и стратегиското планирање, со што на некој начин може да се утврди дека сите мали претпријатија имаат потреба од планирање на долгорочниот развој. Притоа, очигледно, просечниот раст на анкетираниите претпријатија е 2,98 %, што укажува дека испитуваните претпријатија во просек имаат умерен раст.

Во однос на стратегиите кои ги применуваат малите претпријатија, истите тие се доминантно насочени кон стратегијата на фокус кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или на услугите со 34,4 %. Тоа, во основа, е многу логично и очекувано, бидејќи малите претпријатија можат многу полесно да остварат компаративна предност преку стратегиите на диференцијација и фокус кон одредена група потрошувачи, отколку во делот на трошоците што повеќе е карактеристично за големите претпријатија. Поврзано со финансирањето, дури 50,2% од испитаниците успешно обезбедиле дополнителен капитал кој им бил потребен за нивното работење. Во однос на финансиските извори кои најчесто се користат, со 49,3% најистакнати се кредитните линии на комерцијалните банки, а не заостанува и задршката на добивката, па дури 38,6% од малите бизниси се решаваат да ја задржат добивката, користејќи ја за финансирање на активностите. Во однос на стратегиите на раст, доминантно во испитуваните претпријатија со 30,8% преовладува стратегијата на проширување на

постојните пазари. Повторно може да се истакне дека овој резултат е во рамките на очекувањата, притоа малите претпријатија многу често немаат доволно ресурси за да размислуваат за преземање стратегии кои бараат поголеми инвестиции и преземање на поголем ризик. Праксата само потврдува дека малите претпријатија не посветуваат доволно внимание на стратегиите и стратегискиот менаџмент. Трговските друштва во Република Македонија се доминантно насочени кон секојдневните активности, немаат формален систем на планирање и во најголем дел растот го остваруваат без конкретен план. Големата оптовареност од секојдневните обврски ретко остава простор сопствениците на малите бизниси да размислуваат за стратегијата и истовремено немаат можност да ги согледаат придобивките за долгорочниот раст и развој на претпријатието. Сеуште доминира мислењето дека за поставување на соодветна стратегија се потребни огромни ресурси, кои им се ретко достапни на малите претпријатија.

Користена литература:

1. Audretsch, D.B. (2002), "Entrepreneurship: a survey of the literature", Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General, Research (CEPR), Brussels.
2. Azhdar, K. (2007), *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*, Ashgate, Aldershot.
3. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures Global Edition*, Pearson Education Limited, New York.
4. Bartlett, W.J., Bukvic, V. (2001), "Barriers to SME growth in Slovenia", *МОСТ-MOST, Economic Policy in Transitional Economies*, vol 11, pp. 177 - 195.
5. Butler, D. (2006), *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, London.
6. Corman, J., Lussier R.N., Pennel, L. (2005), *Small business management: a planning approach*, 2nd ed. Atomic Dog Pub., Cincinnati.
7. Daft, R.L., Marcic, D. (2009), *Understanding management*, South-Western Cengage Learning, Mason.
8. De Kok, J., Vroonhof P., Verhoeven W., Timmermans N., Kwaak T., Sniijders J., Westhof F. (2011), *Do SMEs create more and better jobs?*, report prepared by EIM Business & Policy Research, financial supported by European Communities, under the Competitiveness and Innovation Programme 2007- 2013, Brussels.
9. Fadahunsi, A. (2012), "The Growth of Small Businesses: Towards A Research Agenda" *American Journal of Economics and Business Administration* Vol.4, No.1, pp.105-115.

10. European Commission (2003), "The new SME definition", *Official Journal of the European Union*, Brussels.
11. Gray, C. (2000), "Formality, intentionality and planning: features of successful entrepreneurial SMEs in the future?" Presented at the ICSB World Conference, Brisbane.
12. Hannagan, T. (2002), *Mastering strategic management*, Palgrave, New York
13. Kraus, S., Kauranen I. (2009) "Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?" *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.4, No.1, pp.37-50.
14. Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., Hoy, F. (2013), *Small business management*, Cengage Learning, Mason.
15. McFarland, K.R. (2009), *The breakthrough company: how everyday companies become extraordinary performers*, Three Rivers Press, New York.
16. Moore, C.W., Palich L.E., Petty J.W. (2006), *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Cengage Learning, Mason.
17. Moore, C.W., Palich L.E., Petty J.W. (2006), *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Cengage Learning, Mason.
18. Peng, M.W. (1997), "Firm Growth in Transition Economies: Three Longitudinal Cases from China", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.3, pp.247-254.
19. Peng, M.W., Tan J., Tong T.W. (2005), "Ownership Types and Strategic Groups in an Emerging Economy", *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.7, pp.1106—1129.
20. Scarborough, N.M., Zimmerer T.W. (2006), *Effective Small Business Management an Entrepreneurial Approach* 8th Edition, Pearson Education, New York.
21. Schermerhorn, J. (2012), *Exploring management*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, New Jersey.
22. Stacey, R.D. (1990), *Dynamic strategic management for the 1990s: balancing opportunism and business planning*, Kogan Page, London.
23. Thompson, J.L. (1999), "A strategic perspective of entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, No.6, pp. 279-296.
24. Thompson, J.M. (2004), *Strategic management: Awareness and Change*, 5th Edition, Cengage Learning, Mason.
25. Thakor, A.V. (2011), *The four colors of business growth*. Academic Press, San Diego.
26. Wilson, P., Bates S. (2003), *The essential guide to managing small business growth*. Wiley & Sons, New Jersey.

SPECIFICS OF PLANNING BY SMALL BUSINESSES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Aleksandra Janeska-Iliev, PhD

Ss. Cyril and Methodius University in Skopje
Faculty of Economics - Skopje, R.Macedonia
aleksandra@eccf.ukim.edu.mk

Abstract

With the growth of knowledge and awareness among researchers, a huge influence of small businesses is increasingly becoming evident with regard to entrepreneurial activity, innovation, jobs creation, company profitability, and the economy as a whole. Thus, by recognizing the structural importance of small enterprises, in particular for large businesses, high technology, fast growing businesses, and in general, the small business imposes itself in the focus of research interests. Worldwide, the best expertise is increasingly provided by small businesses, primarily due to their specialization and focus. Much of the success of the small businesses arises out of their diversity and uniqueness. Thus, long-term orientation and planning aimed at securing the future of the small enterprise becomes a significant part of the everyday life of small enterprises. This analysis covers various aspects related to small businesses in Macedonia, such as general characteristics, growth, financing, planning, use of planning techniques, strategies, etc. The survey conducted with more than 305 business entities creates a picture of the situation regarding the management of small businesses in Republic of Macedonia. Interestingly enough, the respondents answered all questions related to planning and strategic planning, which initially may indicate the existence of certain awareness of small businesses of the necessity to plan for long-term development.

Use of the existing knowledge and generation of an appropriate framework for small business in the country provide an opportunity to realize the benefits of the application of various management tools and techniques aimed at achieving long-term development and prosperity of small businesses, which should be an additional incentive for small companies to direct their efforts towards the implementation of appropriate strategic elements in their daily operations.

Keywords: *small business, planning, strategy, management, strategic planning, strategic management*