

Тошо Костадинов

**Влијанието на
претприемаштвото врз
интернационализацијата на
мали и средни претпријатија
од агрокомплексот**

Скопје
2021

Тошо Костадинов

**Влијанието на претприемаштвото
врз интернационализацијата
на мали и средни претпријатија
од агрокомплексот**

Издавач: Институт за сточарство - Скопје, УКИМ

Рецензенти:

Проф. д-р Милева Ѓуровска

Проф. д-р Константин Миноски

Лектура: Евгенија Стојанова

ISBN 978-9989-9688-9-1

Скопје, 2021

Тошо Костадинов

**Влијанието
на претприемаштвото врз
интернационализацијата
на мали и средни претпријатија
од агрокомплексот**

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
1. ПРЕТПРИЕМАШТВО И ПРЕТПРИЕМАЧ	9
1.1. Димензии на претприемаштвото	9
1.2. Современи трендови во претприемаштвото	13
1.3. Типични особини на претприемачите	18
1.4. Претприемачкиот потенцијал на личноста	24
1.5. Модел на претприемачка мотивација	27
1.6. Специфичности на претприемаштвото во агрокомплексот	32
1.6.1. Агропретприемаштвото и претприемаштвото во другите стопански дејности	32
1.6.2. Традиционален агробизнис и претприемачки агробизнис	37
2. ПРЕТПРИЕМАШТВО ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	41
2.1. Малите и средни претпријатија и нивните граници	41
2.1.1. Хоризонтални граници на претпријатието	46
2.1.2. Вертикални граници на интеграција на претпријатието	49
2.2. Влијанието на малите и средни претпријатија врз стопанскиот развој	50
2.3. Претприемаштвото и можности за развој на МСП од агрокомплексот и селото	51
3. ПОВРЗУВАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	53
3.1. Причини за поврзување	53
3.2. Подрачја на поврзување	55
3.3. Видови на поврзување	56
3.4. Компоненти на поврзување (вмрежување)	59
3.4.1. Доверба	59
3.4.2. Толерантност	60
3.4.3. Соработка	60
3.4.4. Приврзаност	60
3.4.5. Заемност	61
3.4.6. Комуникација	61
3.5. Кластер како облик на поврзување	62
3.5.1. Локациски парадокс	64
3.5.2. Структура на кластерот	66
3.6. Кластери во агрокомплексот во Република Македонија	69
3.6.1. Кластер за јагнешко месо и овчо сирење	70
3.6.2. Кластер за вино	72
4. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	73
4.1. Модели на интернационализација со нагласка на малите и средни претпријатија	73
4.2. Мотиви за интернационализација	77

4.3. Методи за настап на странски пазари	80
4.4. Процес на интернационализација	82
4.5. Посебности за интернационализацијата на малите и средни претпријатија	84
5. ИСТРАЖУВАЊЕ НА СОСТОЈБИТЕ ВО ПРЕТПРИЕМАШТВОТО КАКО ФАКТОР НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈАТА НА МСП ОД АГРОКОМПЛЕКСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	89
5.1. Избор на примерок за истражување	89
5.2. Конструирање прашалник	90
5.3. Спроведување анкетно истражување	94
5.4. Селекција на податоците и нивна соработка	94
5.5. Анализа на добиените податоци и информации – анкетен Прашалник	95
5.6 Дијагноза на состојбите и можни насоки за развој	111
ЗАКЛУЧОК	120
Прилог 1	125
Прилог 2	132
Библиографија	151

Претприемаштвото е мултидимензионална област што се случува во различни контексти - економски, социјални, локални, интернационални и други - и во сите видови на организации, но најчесто се фокусира на контекстот на бизнис. Носител на претприемачкиот процес е претприемачот. Неоспорен е фактот дека се наоѓаме среде „тивка“ револуција, каде што, пред сè, победува креативноста, иновативноста и претприемачкиот дух на луѓето од Е-генерацијата (*Entrepreneurship Generation*) низ целиот свет. Се верува дека влијанието на претприемаштвото во 21 век ќе биде еднакво или поголемо отколку што тоа било во индустриската револуција во 19 и 20 век. Претприемаштвото се случува на индивидуално ниво, на ниво на фирма, во контекст на посебни социоекономски целини (како што е агрокомплексот) како и во контекст на национални економии. Да се биде претприемач, само по себе, значи многу, но да се биде меѓународно успешен претприемач значи многу повеќе. Кариерата во претприемаштвото станува сè попривлична за голем број луѓе, без оглед на возраста, родот или општествениот слој. Порастот на бројот на претприемачи е карактеристичен како за високоразвиените западноевропски држави така и за државите во развој и некогашните социјалистички држави, меѓу кои е и Република Македонија.

Во поново време претприемаштвото се поврзува и со терминот претприемачка ориентација. Претприемачката ориентација треба да се разликува од претприемаштвото. Претприемаштвото претежно е поврзано со појава/влез на нови бизниси и, пред сè, станува збор за прашањето како бизнисот да биде успешен. Од друга страна, претприемачката ориентација е поврзана со психолошките карактеристики на личноста, вредностите, атрибутите, културата и ставовите кои се силно поврзани со мотивација за впуштање во претприемачка активност. А, мотивацијата на претприемачите од агросекторот е една од компонентите на ова истражување.

Облиците на интернационализација на МСП од агрокомплексот во Република Македонија суштински се поврзани со самиот претприемач и/или со претприемачки тим и се значајни фактори за меѓународни активности. Во таа смисла, клучни димензии за способноста на МСП да се интернационализираат се: искуството и вештините, осознавањето на потесната и поширока околина, меѓународната насоченост и личните карактеристики (на пример: родот, возраста, ставовите, потеклото, образованието на претприемачот итн.). Досегашните студии и истражувања за влијанието на ресурсите врз интернационализацијата укажуваат дека поискусните, подобро информираните претприемачи, со современи вештини (*know-how*), и со специфично деловно знаење полесно се одлучуваат за насочување на претпријатијата кон извоз. Можеме да констатираме дека претприемачот е движечка сила на интернационализацијата, односно дека истражувањето на поврзаноста на претприемачите и интернационализацијата е научно втемелено.

Интернационализацијата, како термин, се применува во процесот на инволвирање и интензивирање на интернационални операции. Со него се опишува континуумот којшто почнува со првата увозна активност или екстра регионална експанзија („домашна интернационализација“) па сè до целосна глобализација. Таа вклучува активности како што се извоз, лиценцирање, франшизирање, менаџерски договори, договори клуч на рака, договори за производство/интернационални преддоговори, согласност за индустриска кооперација, интеграција (merger), преземање (acquisition), стратешки алијанси и сл.

Агрокомплексот, како и интернационализацијата на бизнисите од агрокомплексот, се од суштинско значење за натамошниот социоекономски развој на Република Македонија. Една од основните движечки сили на таквиот процес е развојот на претприемачката ориентација и претприемаштвото во агрокомплексот. Не оспорувајќи ги досегашните реални постигања во овие области, овој труд се обидува - врз основа на современи теориски и емпириски сознанија - да укаже на идентификација на нови патишта за поврзување на претприемачкиот профил и претприемаштвото од агрокомплексот со условите и можностите за нивно интернационализирање.

Врз основа на постојните состојби во претприемаштвото, тоа се поврзува со модел за интернационализација на МСП од агрокомплексот што укажува на неговото суштинско, но сè уште недоволно осознаено значење за социоекономскиот развој на земјата.

Цел на истражувањето на овој труд е - врз основа на современи теориски и емпириски сознанија од голем број истражувања и анкета на друштва од агрокомплексот од Република Македонија - да се предложат насоки за остварување на стремежот за претприемачко интернационализирање на МСП од агрокомплексот, што може да послужи за унапредување на поддржувачки институционален и регулативен амбиент и да се укаже на потреби од понатамошни специфични истражувања.

Предмет на истражување на овој труд е претприемаштвото во поширок и во потесен контекст (претприемаштво во агрокомплексот) со цел да се прикажат спецификите и насоките за навремено реагирање на МСП од агрокомплексот на промените што се случуваат на интернационален и глобален план. Сето тоа со цел претприемачите од домашниот агрокомплекс да се поттикнат и да се мотивираат за нивно пазарно и конкурентско вклучување во тие промени.

Очекувани резултати од истражувањето на овој труд е - врз основа на продлабочена анализа на литература, студии, документи, официјални статистички податоци, и особено врз основа на анализа на анкетен прашалник за претприемачи од агробизнисот (истражувана група) и случајно анкетирани луѓе (контролна група) - во корпусот на сознанијата за претприемаштвото во бизнисите од агрокомплексот да се интегрираат нови елементи за претприемаштвото и претприемачкото интернационализирање на истите. Со тоа, не само што постојните состојби на претприемаштвото во овој традиционален сектор ќе се согледаат на поинаков начин, туку претприемаштвото ќе се интегрира како фактор кој ќе овозможи динамизирање во интернационализирањето на агробизнисите. Таквите процеси во агрокомплексот може многу да придонесат за динамизирање на економскиот раст, отворање нови работни места, за порамномерен локален развој, за намалување на сиромаштијата (особено во неразвиените подрачја), за конкурентноста и иновативноста како и за други социоекономски придобивки.

Магистерскиот труд е структуриран во пет дела. Со оглед на проблематиката и целта на трудот, вниманието се насочува на современите трендови во претприемаштвото, со акцент на агропретприемаштвото, при што се потенцира претприемачката мотивација како една од основните движечки сили за интернационализација на бизнисите од агрокомплексот.

Во првиот дел од трудот се нагласува дека еден од основите белези на претприемачот е тој да биде иновативен, и тоа без разлика дали се работи за технички или пазарни иновации, без оглед на областа /секторот и тој да биде проактивно насочен кон промените. Денес, тоа не е толку акција на осамен претприемач, туку сè почесто е акција на претприемачки тим движен со намера и креирање на организација која е посветена на цели и на установување правци на движење на фирмата. Се работи за претприемачи кои се мотивирани со личен сон, личности кои поседуваат знаења и вештини и личности кои можат да привлечат луѓе со слични особености. Притоа, врз основа на модел се објаснува процесот на претприемачката мотивација и врските меѓу личните особености, целите и околината. Потоа, се презентираат специфичните карактеристики на агропретприемаштвото и тоа се става во контекст на агрокомплексот како систем, кој е составен од аграрен, економски и социјален потсистем. И, понатаму, се укажува на разликите меѓу карактеристиките на традиционалните и претприемачките агростопанства во контекст на стратегиите, околината, комуникациите, иновациите, човечките ресурси итн.

Поделбата на микро, мали и средни претпријатија е регулирана со Законот за трговски друштва, Законот за сметководство и Националната класификација за дејности. Меѓутоа, концепциите за современ развој на МСП од агрокомплексот не треба да се ограничуваат единствено на бизниси од секторот за земјоделство, лов и шумарство; секторот рибарство, и/или на производство на прехранбени производи, пијалаци и тутун од преработувачката индустрија. Тие не треба да се ограничуваат ниту во зависност од тоа дали се микро, мали, средни или големи претпријатија. Претпријатијата на разни начини треба да го бараат својот интерес и системски да се поврзуваат. Во таа смисла, претпријатијата стратешки треба проширувањето на своите вертикални и хоризонтални граници да го ориентираат кон синџир на додадена вредност и кон маркетингот, и тоа без разлика дали се работи за мало, средно или големо претпријатие. Ефектите од таквите поврзувања, освен што ќе ги подобрува перформансите на самото претпријатие, ќе влијаат и на вработувањето, ефикасноста на стопанството, регионалниот развој итн.

Претприемачкото поврзување е ефикасно средство за постигнување многубројни развојни можности на претпријатието, и тие може да бидат мотивирани со пенетрација на пазари, поврзување за развој на пазар, заради олеснување на набавката, истражување и развој, дистрибуција, меѓународна трговија и извоз и слично. Поврзувањето може да биде формално и помалку формално, и тоа се темели на договори, лиценци, стратешки сојузништва и слично. Меѓутоа, она што е важно за поврзувањата меѓу претпријатијата претставени од претприемачите и/или менаџерите се карактеристиките на тие личности како што се довербата, толерантноста, соработката, заемноста итн. Кластерот е современа форма на поврзување. Во трудов се презентирани видови на кластери, меѓу кои се и кластерот за јагнешко месо и овчо сирење и кластерот за вино што се активни во Македонија. Се укажува дека членови во кластерот за производство на јагнешко месо и овчо сирење се фирми и партнери, граѓански здруженија, универзитети, финансиски и

влади институции. Меѓутоа, еден поглед на членовите на кластерот укажува дека во структурата на членовите (особено во рамки на универзитетите се Ветеринарниот и Земјоделскиот факултет, како и Земјоделскиот институт). Се разбира, тука треба да бидат вклучени и институти од областа на економијата и други подрачја (екологија, на пример).

Во четвртата глава се презентирани неколку модели за интернационализирање на МСП. Дадени се теориски и апликативни осврти за нивните карактеристики. На пример, во трофазниот модел за интернационализација на МСП се зборува за фазата на зависна интернационализација, потоа фаза на активна и независна, и фаза на заемна интернационализација, како највисок степен. За мотивите за интернационализацијата се укажува дека тие може да бидат поради потрага по ресурси, потрага по пазари, зголемување на ефикасноста и од стратешки причини. Методите за настап на странски пазари, во процесот на интернационализација на МСП се извоз, агенти, дистрибутери, франшизирање, лиценцирање, стратешки врски, партнерства итн. Понатаму, презентирани е модел за димензиите на интернационализацијата, кои ги поврзува пазарите, предметот на продажбата, организациските способности и методите за настап на претпријатијата. Според користени истражувања се констатира дека на МСП - особено од агросекторот - за интернационализација им недостига стратешко планирање, поголема посветеност за можности кои произлегуваат од промените, заинтересираност за интернационализација итн. Со цел претприемаштвото како фактор на интернационализација на претпријатијата од агрокомплексот да се систематизира, проблематиката е групирана како интернационализирани и неинтернационализирани, а од друга страна како претприемачки и непретприемачки МСП.

Во последната глава се прикажува анализата и сознанијата од анкетно истражување за интернационализација на МСП од агросекторот. Поаѓајќи од тоа дека претприемачите се движечка сила за интернационализацијата, во трудов се истражува претприемачката способност, претприемачкото знаење и мотивацијата за претприемаштво. Врз основа на тоа, се добиваат следните четири категории на претприемачи: успешен претприемач, претприемач, потенцијален претприемач и непретприемач. Покрај анкетираниите претприемачи од МСП од агрокомплексот (истражувана група) се воведува и таканаречена контролна група - случајни луѓе. Понатаму, се прави анализа и се дава дијагноза и препораки за динамизирање на интернационализацијата на МСП од агросекторот, а како една од основните движечки сили е развојот на претприемаштвото и претприемачкиот амбиент во него.

При истражувањето е користена статистичка, аналитичка, компаративна метода и метода на контраст, сознанија од странска и домашна литература, како и анализа на некои документи од Европската Унија и Република Македонија. Основниот инструмент за анализа, дијагноза и препораки за предметот и целта на истражувањето е анкетен прашалник. Тој ги третира следните области: (1) Прашалник за утврдување на претприемачкиот профил, (2) Прашалник за утврдување на мотивациските фактори, (3) Прашалник за односот кон сопственоста, (4) Прашалник за вмреженоста на претпријатијата и (5) Прашалник за утврдување на степенот на интернационализацијата на претпријатијата. Податоците се обработени аналитички и синтетизирани во сознанија и препораки за предметот и целта на трудот.

1. ПРЕТПРИЕМАШТВО И ПРЕТПРИЕМАЧ

1.1. Димензии на претприемаштвото

Што е претприемаштво? Кои се димензиите на претприемаштвото? Евидентен е општиот консензус меѓу научниците и практичарите дека станува збор за тешко разбирлив и променлив концепт, а согласноста за неговите клучни атрибути е мала.

Моменталната состојба на литературата се карактеризира како изобилство од теории, дефиниции и таксономии кои често се противречни и се вкрстуваат, што резултира со конфузии и несогласувања меѓу научниците и практичарите *што поточно претставува претприемаштвото*.

Како пример да ги земеме предвид следниве илустративни гледишта. Во практиката, економистите ги изедначуваат претприемачите со самовработувачите, врз основа на тоа што самовработувачите ја исполнуваат претприемачката функција на побарувачи на сопствен хонорар, кој е изложен на ризик. Меѓутоа, други сметаат дека оваа дефиниција е многу широка, тврдејќи дека само оние сопственици на бизнис кои ги координираат факторите на производство (попрецизно, оние кои вработуваат работници) се навистина претприемачи. Други пак мислат, дека дефиницијата на економистите е премногу тесна, бидејќи го исклучуваат претприемаштвото во корпорациите и општествената сфера. А, пак, оние кои се оддадени на Шумпетеријанската традиција тврдат дека претприемаштвото се идентификува со воведување иновации кои донесуваат радикални промени. Некои други ги потенцираат психолошките особини и ставови, кои, наводно, се својствени за претприемаштвото. И, така, списокот продолжува понатаму.

Бидејќи многу теории за претприемаштвото и неговиот субјективен носител – претприемачот, се добро дефинирани, логично доследни, грациозно артикулирани, претенциозно рационални и уверливи, можеме да ги претставиме со метафората „претприемачки трезор со богатство“. За жал, секоја единка во „претприемачкиот трезор со богатство“ се состои од разновидни особини, па затоа во самата природа на единките има многу малку нешта по кои можат да се категоризираат. Една од можните класификации е единките да се организираат во 4 категории, и тоа:¹

- *Функции на претприемаштвото*

- Претприемаштвото вклучува демонстрирање управувачка способност, мотивираност и способност за решавање кризи;
- Претприемаштвото е поврзано со иновативноста;
- Претприемаштвото е поврзано со соочување со неизвесноста и балансирање на ризикот за профитирање;
- Претприемаштвото претставува намерна активност на почнување, одржување и развивање бизнис ориентиран кон профит;
- Претприемаштвото е поврзано со арбитражата, согледување на можностите и доставување средства кои се во недостиг на пазарот.

¹Parker C. Simon: On the dimensionality and composition of entrepreneurship, Barclays Centre for Entrepreneurship, Durham [URL:<http://www.dur.ac.uk/s.c.parker/>]

- *Карактеристики на претприемачот*

- Претприемачите имаат семејно трговско потекло, што го олеснува трансферот на културните вредности и непосредното искуство во претприемаштвото;
- Претприемачите се раселени и незадоволни луѓе кои копнеат по независност и самостојност.

- *Процеси на претприемаштвото и околината*

- Претприемаштвото претставува создавање нови претпријатија;
- Претприемачите воведуваат нови комбинации на факторите на производство, вклучувајќи ја и наемната работна сила;
- Што се однесува до околината постојат регионални варијации на самовработување и изложеност на ризици.

- *Ограничувања во претприемаштвото*

- Претприемаштвото, понекогаш, е ограничено од финансискиот капитал;
- Претприемаштвото, исто така, може да биде ограничено од лимитираниот општествен капитал;
- Претприемаштвото може да биде ограничено и од неадекватен човечки капитал.

Меѓутоа, веројатно пофундаментален проблем од категоризирањето е дека исклучително е сложено да се процени дали секоја единка од „претприемачкиот трезор со богатство“ е скапоцен камен, дали некои од нив се средноскапоцени камења, или пак можеби безвредни легури како железниот сулфат („лажно злато“).

Димензии на претприемаштвото во контекст на претприемачка ориентација

Имајќи предвид дека прашањето околу димензиите на претприемаштвото е исклучително сложено, сепак, се чини дека претприемаштвото претставува мултидимензионален феномен. Во поново време димензиите на претприемаштвото се поврзуваат со претприемачката ориентација.

Терминот претприемачка ориентација се користи во врска со процесите и стиловите на правење стратегија за фирмите што се впуштаат во претприемачки активности. Изразот претприемачка ориентација се користи за множеството психолошки карактеристики на личноста, вредности, атрибути и ставови што се силно поврзани со *мотивација за впуштање во претприемачки активности* (мотивацијата на лица за претприемачка активност во агросекторот е предмет на истражување на овој труд). Претприемачка ориентација треба да се разликува од претприемаштво. Претприемаштвото претежно е поврзано со појава/влез на нов бизнис и првенствено станува збор за следните прашања: *во кој бизнис влегуваме и како ќе го направиме успешен нашиот бизнис*. Претприемачката ориентација е процесен концепт и се однесува на методите, практиките и стиловите за несење одлуки што ги применуваат претприемачите/менаџери. Може да се каже дека терминот претприемачка ориентација соодветствува на множество на психолошки карактеристики на личноста, вредности,

атрибути и ставови кои се силно здружени со *мотивација на претприемачот* да се инволвира во претприемачки активности. Комплексноста на проблемот која е поврзана со психологијата на претприемачот може да ја декомпонираме во следните четири меѓузависно поврзани модули²:

1. Кој е претприемачот? (Личноста)
2. Што е претприемач? (Дефинирање концепт)
3. Како изведува претприемачот? (Хетерогени групи)
4. Зошто некој избира да биде претприемач? (Мотивацијата)

Според изборот на димензиите на претприемачка ориентација, постојат различни модели, како: автономија, иновативност, преземање ризик, конкурентска агресивност, проактивност, перформанси, пазарна ориентација, развојна стратегија, големина итн. Во таа смисла ќе укажеме на некои димензии:

Димензија на иновација и иновативност

Кај претприемаштвото и претприемачката ориентација најважни се иновацијата и иновативноста. Иновативноста е основната особина по којашто претприемачот се разликува од другите професионалци. Тоа е склоност на претприемачите да го иновираат бизнисот (на пр. иновација применета на организацијата, производите, процесите, технологиите и материјалите итн.), нивната желба да испробаат начини што се различни од постојните, ентузијазмот да прифатат нови идеи или нови методи во нивните деловни операции и страста во нивниот бизнис да ја применат иновативната стратегија.

Димензија на проактивно управување со ризик

Претприемачите повеќе сакаат да преземат умерени ризици во ситуации каде што имаат некој степен на контрола или вештина за остварување профит. Емпириските наоди покажуваат дека на претприемачите не се гледа како на преземачи на ризик, туку тие манипулираат со умерени ризици и ретко се одлучуваат директно да се зафатат со ризикот ако пред тоа внимателно не ги пресметаат потенцијалните ризици. Всушност, претприемачите се склони проактивно да се справуваат со ризиците кои може да му наштетат на нивниот бизнис. Општо земено, управувањето /справувањето со ризици може да се дефинира како множество акции што поединци или корпорации ги преземаат при заложбите да се промени ризикот што произлегува од нивните примарни насоки во бизнисот. Тоа е процес при кој се идентификуваат потенцијалните ризици за бизнисот, тие се анализираат, се ублажуваат и превенираат во процесот на балансирање на трошокот за заштита на компанијата наспроти трошокот на изложување на тој ризик. Најдобар начин за справување со ризикот - според принципот на теоријата за управување со ризик - нормално се смета справувањето со ризикот во неговиот зародиш, што главно се однесува на согледување на ризикот во фазата на неговиот зародиш и преземање на ризикот под контрола веднаш по неговата фаза на зародиш.

²Frederic Delmar; "The psychology of the entrepreneur"; "Entreprise and Small Business-principle, Practice and Policy"; Sara Carter; Prentice Hall; 2000; pp.133-134.

Проактивност

Проактивност едноставно е способноста да се преземат иницијативи, способноста да се преземат иницијативи кога ситуацијата тоа го бара. Според тоа, проактивноста не е само во одбраната туку и во нападот. Всушност, способноста на претприемачот и проактивноста се компетенциите за ран одговор - со сите средства - на ризиците што се закануваат на постигнувањето на стратешките цели на претпријатието за ефикасно авансно да се најдат решенија за тие ризици. Перформансите за проактивен ризик се манифестираат со рано креирање подготвеност за проактивен ризик, или барем благовремено подготвена контрола врз некои од аспектите на неизвесностите што наидуваат. Значи, станува збор за способноста на претприемачот да се спречи или да се минимизира појавата на штета што деловниот ризик би ја нанел на нивното претпријатие. Без разлика на тоа какви мерки се преземани пред или по загубата, на предодредените активности за справување со ризик (идентификација на ризикот, процена на ризикот, контрола на ризикот и евалуација) што се преземаат пред да се појави ризикот се гледа како на проактивни мерки преземени против ризикот.

Анализата на капацитетот на претприемачот за справување со ризик и проактивност со одредување на фактите на двете страни се: готовност на мерките за справување со ризик и вештината на способност за справување со ризици. Процена на фактите за *личните способности на претприемачот* за проактивно справување со ризици се во областите на: благовременото разбирање на околината каде што лежи ризикот; подготвеност на однапред испланираните мерки за справување со ризикот, евалуација на ефикасноста на мерките за справување со ризици; модификација и подобрување на мерките за справување со ризици.

Проактивноста на ризик е искажана преку начинот како се преземаат проактивните мерки за справување со ризик додека претприемачите се обидуваат да се справат со ризиците што се идентификувани во нивниот бизнис.

Димензија на компетенции за менаџмент и организација

На претприемачите им е потребна *способност* да ја реализираат нивната претприемачка амбиција поттикната со нивната иницијатива. За да се достигне оптимизација на производството, намалување на трошоците, насоченост кон потрошувачите, тие мора да донесуваат рационални одлуки на тој начин што ќе користат принципи на науката за управување (менаџмент). Распоредувањето на човечките и другите ресурси, воспоставувањето и приспособувањето на организацијата никогаш нема рационално да се постигне ако не се примени помошта од знаењето за менаџмент. Менаџментот се дефинира како егzekутивно дејство што *конзистентно ја претвора надворешната реалност според личната внатрешна сценографија на лидерот*. Менаџерите треба да го применат нивниот менаџерски „занает“, односно вештина, на патот на остварување идеи или концепции во реалност.

Во својата претприемачка кариера претприемачите ќе мора да стекнат и развијат основни компетенции на *менаџмент насочен кон практика и вештини* што се потребни во различни фази на нивниот бизнис: *способност* за основање и развој на бизниси: како да се креира бизнис; маркетиншки стратегии и различни типови на маркетинг-методи неопходни за успех на бизнис во однос на околината која постојано се менува; менаџмент

на ресурси за оптимално распоредување (алокација) на тие ресурси (финансии и буџет, процена на перформансите и техники на приспособување); планирање и стратешко насочување (организациски цели, можноста за очекуваното, флексибилност и остварливост итн.); контрола (стандарди за стратешки перформанси и контрола што се применуваат на различни области; на пр. производство, маркетинг, финансии, персонал итн.); организација (структура и единици од понизок ранг, степен на централизација и децентрализација на авторитетот, поделба на активностите по одделенија и нивно групирање, итн.); односи со јавноста; систем на даноци и социјално осигурување (промените во даночниот систем што се однесуваат на оданочувањето на персоналниот доход, системот на социјално осигурување и данок на профит).

Земајќи предвид дека претприемачот се наоѓа во епицентарот на претприемаштвото и претставува негов субјективен носител (оној кој ги координира факторите за производство, вклучително и работната сила; мотивиран е и ги мотивира работниците; презема ризик, а често е и иноватор), за потребите на истражувањето во трудот, претприемаштвото го истражуваме во контекст на следниве три компоненти:

- претприемачот (неговата претприемачка способност, мотивацијата за претприемаштво и претприемачко знаење),
- организацискиот облик (претприемачот гради организација, а не само дејност, која е скриена во визијата на претприемачот и неа треба допрва да ја воспостави во согласност со визијата и целта),
- околината на претпријатието, која на претприемачот влијае судбоносно.

1.2. Современи трендови во претприемаштвото

Во однос на производите, сервисите и пазарите многу бизниси се слични. Па, така е и со бизнисите од агрокомплексот. Некои растат многу брзо минувајќи низ се повисоки и повисоки нивоа на комплексност на фирмата, додека други пак, не постигнуваат значаен раст. Се чини дека за растечко-ориентираните фирми, бариерите на транзиција кои треба да ги совладува фирмата со цел да гони раст се помали проблеми. Кога такво нешто се случува, тоа не е резултат на акција на осамен претприемач (осамен јавач), туку тоа е акција на тим движен со намера и организација која е посветена на цели и установени правци на движење на фирмата. Кога се етаблира таков став движен со намера или претприемачки дух, тогаш се постигнува транзицијата од претприемачки лидер кон претприемачка организација. Претприемачката организација може да изгледа како секоја друга организација. На пример, организациите во агрокомплексот може да изгледаат како секоја друга организација, но сепак да бидат или да не бидат претприемачки организации.

Обликувањето на претприемачка организација не е тежок процес доколку растот е силно поддржуван од основачот или основачите, а тоа значи дека основачот треба да се мотивира или да се самотивира. Доколку постојат такви услови, може да се користи пристапот на седум чекори со цел да се имплементира процесот и да се постигнат посакуваните резултати. Седумте чекори се:

1. Да се има или да се земат под наем *самотивирачки луѓе*,
2. Да се помага на другите да бидат успешни,

3. Креирање јасна организација, односно разјаснување на намерите, правците, структурите и мерењето,
4. Детерминирање и комуницирање на сопствените вредности и филозофии на претприемачот,
5. Обезбедување соодветен систем за наградување,
6. Креирање став за експериментално учење и
7. Славење на победниците.

Поврзувајќи го претприемаштвото во агрокомплексот со современите трендови на претприемаштвото, ќе се задржиме на некои аспекти на горе наведените чекори. Претприемачите не се осамени јавачи кои ги исполнуваат своите соништа, туку претприемачите се:

- мотивирани личности со сон,
- личности кои поседуваат способности и
- личности кои знаат и можат да привлечат луѓе со слични способности и вештини со цел сонот да го претворат во реалност.

Оттука *способноста да се гради претприемачка организација* е она што е суштинско за современите трендови во претприемаштвото. Веројатно многу економисти ќе се согласат дека претприемачот е централна фигура во економијата. Во таа смисла, сугестиите на Шумпетер³ се во контекст на:

- Функцијата на претприемачот е акт на волја на претприемачот за воведување иновација во економијата и е извор на еволуција на целокупното општество,
- Претприемачкото лидерство е извор на креативна енергија за иновативност и за еволуција и
- Претприемачкиот профит е временски монополизиран поврат за личните активности на претприемачот.

Оттука може да забележиме дека контекстот е насочен како кон амбиентот така и кон профилот на претприемачот. Некои автори укажуваат дека претприемаштвото не е ниту наука, ниту пак е уметност⁴. Тоа е практика. Претприемачки можности се оние ситуации во кои можат да се воведат нови добра, сервиси, суровински материјали и организациски методи и кои можат да се продадат по повисока цена од нивното производно чинење. Иако препознавањето на претприемачките можности е субјективен процес, можностите сами по себе се објективен феномен, кои пак не ги знаат сите и во секое време. Во таков контекст се дефинираат три различни категории на можности:

- Креирање нови информации како случувања на инвенција на нови технологии,
- Експлоатација на пазарната неефикасност што резултира од асиметрија на информации, кое пак се случува во време и во простор (различни земји) и

³ Ibid.

⁴ Arto Lahti; The New Industrial organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries Like Finland; Entrepreneurship; Helsinki School of Economics; 2006; pp. 8.

- Реагирање на промената на релативните трошоци и бенефити од алтернативно користење ресурси, кое се случува поради политички, регулаторни или демографски промени.

Како и да е, може да заклучиме дека голем дел на одговорите за прашањата од областа на претприемаштвото во глобализираниот свет гравитираат околу профилот на претприемачот и особено околу неговата мотивираност, способности и знаење.

Во денешницата, главна област на истражување на бизнисите, а со тоа и на фирмите од агрокомплексот, е одржливата конкурентска предност. Тоа е предмет на истражување како во контекст на економија која се темели на ресурси така и во контекст на *економија која се темели на знаење*. Од друга страна, конкурентската предност по дефиниција мора да биде ретка, скапоцена и долготрајна. Оттука, само скапоцените и ретки ресурси можат да бидат извор на одржлива конкурентска предност и доколку фирмите не поседуваат такви ресурси, не можат да остварат одржлива конкурентска предност. Во таа смисла ќе напоменеме дека токму *претприемачот со своите карактеристики претставува скапоцен и редок ресурс*. Развојот на *специјализирани вештини* кој е потребен за бизнисите зависи од различни искуства, но и од различноста која може да биде опфатена со мрежни конекции. До скоро бизнисите се селеа со намера да ги зголемуваат своите аутпути, но денес и утре фирмите се селат и ќе се селат со намера да ги зголемуваат своите инпути. Во традиционалните економии постојат две фундаментални *карактеристики на знаење* во однос на традиционалните фактори на производство, односно:

- Знаењето го зголемува значењето на географска блискост и
- Повисокиот степен на несигурност, асиметрија и трансакциски трошоци води кон зголемување на улогата на претприемачката активност, односно го зголемува *значењето на претприемачот*.

Притоа, треба да се имаат предвид спецификите на фирмите од агрокомплексот, а со тоа и спецификите на претприемачите и претприемачкиот процес. Секако дека претприемачите и фирмите од агрокомплексот се поврзани и со руралните области. Во таа смисла кога зборуваме за руралното претприемаштво треба да се има предвид дека во споредба со урбаните области, руралните пазари се: посиромашни, постари, географски поизолирани, пооддалечени од пазарите, преовладуваат стари во однос на новите економии, помалку динамични економии, повисок степен на сиромаштија, недостиг на сервис и со поконзервативна култура и политика. Меѓутоа, од друга страна агросекторот е една од најзначајните економски сектори за Република Македонија, а тој сектор е поврзан и со руралниот амбиент. Во таа смисла едно од суштинските прашања е како *влијаат мотивираноста, способностите и знаењето на претприемачите* кои стартуваат и обезбедуваат растеж на фирми во агрокомплексот? И, што треба да се прави во контекст на наброените фактори со цел да се динамизира интернационализирањето на фирмите од агрокомплексот?

Други белези на современите трендови на претприемаштвото

Од аспект на импликациите на промените во 21 век, а кои произлегуваат од интернационализацијата и глобализацијата и се фокусирани на фирмите во агрокомплексот треба да подвлечеме и други размислувања. Имено, основниот концепт за „способности“ е релативно нов за аплицирање „суштински“ способности како клучна компонента на стратегија, а притоа апликативниот процес сè уште не е доволно разјаснет. Во таа смисла користењето на терминот „способност“ е во контекст на намера да се справуваме со различни комбинации на конкурентскиот амбиент. Од друга страна, разгледувањата на „стратешкиот развој“ и „развојот на способности“ треба да бидат разделени како посебни процеси. Така, дефинициите се во смисла на претприемач, интрапретприемач и сопственик на мал бизнис (избор на вид на бизниси, и тоа особено за бизниси во агрокомплексот). И, токму поради тоа, ние го дефинираме светот како поредок во кој можеме да ги споредуваме истражувањата и нив да ги разбереме. Една од загатките се токму претприемачите и нивните бизниси во агрокомплексот. Како и сите други претприемачи, претприемачите во агрокомплексот имаат потреба за постигнување, силна контрола врз своите верувања и способност за ризици. Како да се справуваме со овие дилеми? Ако се работи за ресурси, тогаш нив можеме да ги класифицираме во:

- Материјални ресурси (физички и финансиски),
- Нематеријални ресурси, односно недопирливи (технологии, репутација и култура) и
- Човечки ресурси (специјализирани *вештини* и „да се знаекако“; комуникациски и интерактивни вештини; и *мотивации*).

Фокусот на светските истражувања во контекст на темата укажуваат на следните аспекти: предизвик и *личен предизвик за постигнување*; смисла за откривање „подобар“ начин за дејствување (*вештини + мотивација*); промоција; пристап до капитал; иновации; желба за самостојна работа; *минато претприемачко искуство*; инволвирање на *лично мотивирање*; позитивни и негативни последици од искуство; смисла за припадност и сл.

Дали презентираното нè инспирира за темата, дека токму претприемаштвото е еден од факторите за динамизирање на интернационализација на МСП од агрокомплексот?

Во овој контекст ќе нотираме уште некои трендови на современото претприемаштво. Воочливо е дека развиените држави поттикнуваат работа од дома како начин на поттикнување на вработувањето. Работата од дома претставува значаен облик на современото претприемаштво. Во таа смисла претприемачот го води своето работење дома или од дома, каде што обично е и седиштето на неговото претпријатие. Претприемаштвото се сели во домовите пред сè поради превисоките трошоци за деловни простори, а тоа се овозможува и со развојот на информациската и телекомуникациската технологија. Низ даночни олеснувања, како и со оспособување и образование за работа од дома, развиените држави го поттикнуваат овој облик на претприемаштво и на тој начин го ублажуваат проблемот на невработеноста.

Како тренд, потребно е да се спомене и работата од далечина (Teleworking). Тоа претставува облик на работа со компјутери и други телекомуникациски средства, каде што локацијата за работа и работното време се флексибилни. Според тврдењето на Small

Business Administration (SBA), во 1996 година во САД околу 37% од вкупно вработената работна сила работела од дома и од далечина. Најчести облици на работа од дома во САД се: информацискиот инженеринг, работењето преку интернет, архитектурата, водењето домаќинство, курирските услуги, посредување при информирањето, организирање забави, кулинарство, организирање спортски активности и др. На европскиот пазар работата од дома не е толку раширена како што е во Северна Америка, а во Република Македонија е уште помалку развиена.

Meѓу современите трендови во претприемаштвото, го вбројуваме и електронското претприемаштво. Интернет-пазарот е отворен за секого, каде што не се гледа на националноста и политичката припадност. Така, претпријатието станува виртуелно, секој во светот може да му биде добавувач и деловен партнер, деловниот простор е од дома или на некоја фарма. Претпријатието работи без посредници (B2B - Business to Business), што овозможува намалување на трошоците, цените и зголемување на добивката.⁵

Претприемачите секогаш се подобро информирани во случај да се вклучени во претприемачки мрежи. Претприемачките мрежи, кои исто така претставуваат современ тренд во претприемаштвото, овозможуваат запознавање на претприемачот со другите претприемачи и размена на идеи и ставови, подобрување на веќе постојното работење и развој на нови видови работење, развивање деловни контакти, стекнување на потребното искуство и знаење.

Понатаму, како современ тренд во претприемаштвото е појавата на стратешко поврзување, односно градење алијанси. Стратешката алијанса ги поврзува специфичните потреби на две или повеќе претпријатија. Претпријатијата кои се вклучени во стратешката алијанса подобро ги искористуваат можностите на пазарот, развиваат нови технологии, знаење, вештини и создаваат нови производи. При тоа, треба да се напомене дека стратешките алијанси не подразбираат припојување, здружување и преземање претпријатија.

Значаен тренд на подрачјето на претприемаштвото, секако, е и интернационализацијата и глобализацијата. Алијансите и мрежите се иманентни за сите претпријатија, како за малите и средни така и за големите претпријатија. Во стратешкиот сојуз е значајно што побрзо да се развие мрежа на партнери. Глобалниот сојуз на одреден пазар го вклучува локалното претпријатие во развивање нови технологии, пазари и производи со што, како свои, презема нови локални купувачи.

Во контекст на презентираното, претприемачкиот предизвик треба да се фокусира на создавање мрежи од динамични технолошки претпријатија во областа на агрокомплексот. Во таа смисла до посебен израз доаѓаат оние претприемачи кои поседуваат големо знаење, искуство, способности и современи ставови⁶.

⁵Mowat Barbara et al.: Delo na Domu. Ljubljana: Pospeševalni centar za malo gospodarstvo, 2001, str. 20.

⁶Berginc Jordan: Podjetništvo na domu in kooperative. Trendi. Во книгата. Podjetništvo. Uredil Viljem Pšeničky et al. Portorož: Visoka šola za podjetništvo: Gea College, 2000, str. 194-200.

1.3. Типични особини на претприемачите

Честопати се прашуваме зошто некои поединци стануваат претприемачи, а други не? Што е тоа по што едните се разликуваат од другите? Дали претприемачката жичка е вродена или, пак, врз развојот на претприемачката способност значајно влијае надворешната околина.

Многубројни истражувања се обидуваат да утврдат како е поврзано претприемаштвото со личноста на претприемачот. Многу стручњаци за претприемаштво нудат начини како да се проверат способностите на личноста за претприемаштво. Сепак, не можеме со сигурност да тврдиме дека некој што успешно го решил определениот прашалник за способностите за претприемаштво, сигурно би успеал во светот на претприемаштвото. Исто така, и обратно, не е добро да тврдиме дека некој што истиот прашалник не го решил успешно, значи дека не би успеал во претприемаштвото. Логично се наметнува прашањето зошто воопшто спроведуваме такви истражувања, кога не ни даваат вистински одговори? Ги спроведуваме затоа што, наспроти сè, ни даваат одговор на прашањето *кој е подобар, а кој помалку добар* за претприемаштво. Кога некој ќе се одлучи за претприемаштво, на неговиот успех (неуспех), покрај неговите способности, влијаат и други фактори: околината, поддршката од државата, пријателите, здравјето, деловните можности, ситуацијата на пазарот и сл.

Можеби е вистина дека некои луѓе се раѓаат со претприемачка жичка или со способност, која потоа околината ја поттикнува или ја кочи. Значајно е, претприемачот да ја врши својата работа со вистинска радост не заради пари или слава, туку заради вистинско задоволство. Така, предностите на претприемаштвото преовладуваат над тешкотиите и падовите што повремено се присутни во претприемачкиот процес.

Особините на претприемачот доаѓаат до израз во три главни облици, итоа⁷:

- како способност и предиспонираност (кога претприемачот може да направи),
- како знаење, вештина, навика (кога претприемачот знае како да направи),
- како мотивација (кога претприемачот сака да направи).

Плутова, преземајќи ги сознанијата на авторот на делото „Психофизиологија на трудот“ од Бујас (1959), тврди дека успешноста на претприемачот зависи од три меѓусебно поврзани фактори, кои можеме да ги прикажеме во облик на следниов образец:

$$\text{УП} = \text{ПС} \times \text{ПЗ} \times \text{МП}$$

УП = успешност на претприемачот

ПС = претприемачка способност

ПЗ = претприемачко знаење

МП = мотивација за претприемаштво

Колку подобро се развиени претприемачката способност, претприемачкото знаење и мотивираноста кај поединецот, поголема е и успешноста на претприемачот. На пример, со подобро развиени претприемачки способности, еднаков степен на претприемачко знаење и нешто помала мотивираност за претприемаштво, успешноста на претприемачот е еднаква, односно, недостигот на едната компонента се надоместува со зголемување на

⁷Plut Tadeja: Vpliv Lastnine na motiviranost za podjetništvo. Magistrsko delo. Ljubljana.

другата и успешноста на претприемачот останува иста. Значајно е да се напомене дека успешен претприемач е оној кој покрај високиот степен на сите три компоненти има и способност во практика успешно да ги употреби своето знаење, способност и искуство.

Општо познати претприемачки особини и способности се иновативноста, креативноста (која не носи секогаш исклучителни резултати, но - како што знаеме - е творечки процес), самосвесноста, амбициозноста, одлучноста, истрајноста, насоченоста кон купувачите, односот кон ризикот (успешните претприемачи реално го проучуваат секој ризик и тој ги привлекува, но знаат кога треба да го избегнат, а кога да го прифатат), добрите организаторски способности и искуство. За претприемачот не е доволно да умее да раководи со својата дејност и да реагира на можностите, туку мора да биде способен и да ги предвидува промените и да создава претприемачки можности. Значајна е и претприемачката способност на проблемот да му приоѓа од различни агли, што му овозможува донесување различни решенија за проблемот. Токму за да ја избегнат крутоста во начинот на работа, претприемачите, пред сè, мораат да бидат исклучително етични и деловни. Самостојното претприемаштво не е за секого. Секој поединец не може да го издржи таквиот работен и животен ритам.

За претприемачот, најважни се особините кои денес ги бара развиениот деловен свет. Михелиќ смета дека најважни особини на претприемачот се чесноста, исполнување на ветеното, трудољубивоста, почитувањето на интересите на другите, почитувањето на соработниците и сл. Претприемачот се разликува од менаџерот по својата дарба за препознавање (пазарот) и наслушување (потребите на луѓето). Тоа се две особини со кои го зајакнува своето знаење, а воедно му овозможуваат да ја открие својата голема деловна можност. Така, претприемачот на креативен начин ја осознава околината и сите дотогаш познати работи ги поврзува со новонастанатите ситуации⁸.

Одговорот на прашањата: Каква мора да биде личноста за да стане претприемач?, Какви особини треба да има претприемачот?, Дали се раѓаме како претприемач или пак претприемаштвото може да се научи?, го дава Греј. Тој набројува 42 заеднички особини на претприемачите. Тоа се значајни особини за кои претприемачите, вложувачите на ризико-капитал, психолозите и професорите веруваат дека се значајни за постигнување деловни успеси. Малку е веројатно дека кај некого се исклучително силно или исклучително слабо развиени сите особини. Во приказот 1. се набројани особините на претприемачот.

Приказ 1. Особини на претприемачот

континуирано поставување цели	желба за творештво
истрајност	долгорочна вклученост
деловно знаење	Самопочит
соочување со неуспехот	преземање обврски

⁸Mihelić Ivo: Kaj je podjetništvo? Во книгата Začetne izkušnje podjetništva v naših podjetjih. Urednik Društvo ekonomistov Ljubljana. Ljubljana: Kumelj, 1990, str. 12.

самоодлучување	иновативност
умерено преземање ризик	долгорочни визии
непрекинато решавање проблем	позитивна ориентација
иницијативност	техничко и индустриско знаење
енергичност	меѓучовечки односи
физичко здравје	достапност до финансиски ресурси
ментално и емоционално здравје	желба за пари
трпеливост во неизвесноста	способност за размислување
употреба на повратни информации	способност за продавање
дејствување во согласност со личните стандарди	смелост
прифаќање лична одговорност	комуникациска способност
самосвесност	насоченост кон достигнувања
желба за независност	етичка заднина
употреба на позитивна енергија	семејна заднина
обмисленост на целите	поддршка од вработените
објективност	образование
желба за советување со експерти	флексибилност

Извор: Gray Douglas A.: The Entrepreneur's Complete Self-Assessment Guide, London, Kogan Page Ptd, 1995, p. 34-43.

Постојат шест златни правила за претприемачите. Претприемачот навистина е херој, но тој истовремено е и жртва на сопствениот пат и мора да почитува определени правила:

Правило 1: Запознај се самиот себе! Честопати претприемачот не се познава доволно себеси. Тоа може да биде опасно, затоа што така му се намалуваат шансите за успех. Тој мора да биде искрен и да знае што може, а што не може, на што може да се нафати, а на што не, на кои проблеми може да одговори а на кои не.

Правило 2: Биди сеопфатен! Мора постојано да му биде јасно дека работите треба да се завршуваат до крај и да не остануваат незавршени.

Правило 3: Биди конзистентен! Колку и да е темпераментен, колку и да има тежок и непредвидлив карактер, тој мора да се обидува конзистентно да одговори на дадени ситуации, така што околината може да претпостави какви би биле неговите реакции и да се сообрази на тоа. Со таквото однесување тој ќе стекне почит кај своите соработници.

Правило 4: Минимизирај ги последиците од своите неуспеси! Неуспехот е составен дел од животот. Тој секогаш ќе се соочува со него во поголема или помала мера. Битно е да знае да губи, навреме да реагира и веднаш да почнува со нови активности, да врши промени и да не се плаши од нив.

Правило 5: **Барај нови патишта!** Постојат определени моменти во кариерата на претприемачот кога тој доаѓа до една раскрсница и тој мора да го сфати тоа, за да знае дека треба да донесе одлука за тоа кој пат да го избере. Така, на пример, тоа се моментите кога се донесуваат најзначајните одлуки: моментот кога се избира идејата, кога го зголемува производството, понатаму, кога ја донесува одлуката за интернационализација на бизнисот, за квалификуван менаџмент и сл. Веројатно една од најзначајните одлуки е онаа кога треба самиот целосно или делумно да се повлече од бизнисот и да ги делегира своите овластувања на менаџерите, со цел да овозможи целосна експанзија на бизнисот.

Правило 6: **Биди подготвен за промена!** Тоа веројатно е најтешкото, но и најзначајното од сите правила. Постојано се нагласува дека единствено промената е вечна. Прогресот зависи единствено од промената - промена во ставови, промена во знаење, промени врз основа на новите научно-технолошки достигнувања, промени врз основа на новите пазарни сигнали, промени за коишто се стекнати сознанија врз основа на искуство, промени врз основа на примери од успешните претпријатија.⁹

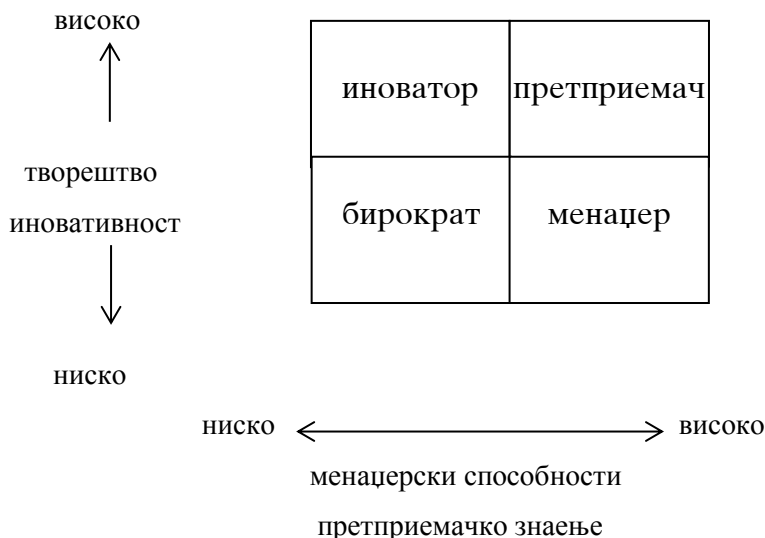
Некои автори сметаат дека за успешен претприемач значаен е талентот за претприемаштво, но многу може и да се научи. Се нагласуваат разлики меѓу претприемачот и менаџерот и се вели дека најголемата разлика, пред сè, е во тоа што претприемачите се сопственици, додека менаџерите се наемна работна сила. Кога зборуваме за човечките особини, значајно е да напоменеме дека и некои менаџери имаат особини на претприемачи. Во таа смисла се вели: „Да се биде претприемач значи да се однесувате на одреден начин. Претприемачот е оптимист, смел, визионер, ги открива и означува претприемачките можности и слично. Такви се уште од своето раѓање, но многу, може и да научат“. Се вели дека голема улога имаат родителите и околината, и дека е потребно децата да се учат на натпреварување, творештво, логично размислување, калкулирање, пронаоѓаштво, донесување брзи одлуки итн., „талентот за претприемаштво не е доволен, исто како и кај уметниците, но е прв услов“.¹⁰

Тимонс ги одредува поединците врз основа на нивната смисла за творештво и иновативност како и спрема менаџерските способности и претприемачкото знаење. Претприемачите имаат високо ниво на сите тие особини, што и ги разликуваат од другите, на пример: пронаоѓачите, бирократите, менаџерите во големите, стабилни претпријатија (слика 1).

⁹Таки Фити, Верица Хаџи Василева-Марковска, Милфорд Беитмен: Претприемаштво, Економски факултет - Скопје, 1999, стр. 19-20.

¹⁰Vuković Vesna: Podjetništvo se da naučiti. Finance, Ljubljana, 2000, št. 102, str. 22.

Слика 1: Четири типа на луѓе во претпријатијата врз основа на нивната смисла за творештво и иновативност, како и менаџерските способности и претприемачкото знаење



Извор: Timmons Jeffrey A.: The Entrepreneurial Mind. Andover Massachuset: Brick House, 1989, p. 21

Карактеристиките на четирите типа луѓе се:

а. Иноватор: Иноваторите ги сметаме за креативни гении. Од нивната креативност се раѓаат огромен број нови идеи и иновации. Голем дел од тие идеи никогаш не се реализираат, бидејќи на иноваторот му недостигаат менаџерски способности и претприемачко знаење.

б. Бюрократ: Бюрократите се умерено креативни во рамките на програмата што ја покриваат. Немаат добри менаџерски способности, ниту им се потребни.

в. Менаџер: Менаџерите мора да имаат добро развиени менаџерски способности и претприемачко знаење, но, сепак, помалку се познати по креативноста и иновативните решенија, особено што најчесто се менаџери во стабилни, најчесто растечки или дури и во нерастечки претпријатија. Обично, нивна цел се ефектите во работењето и успешноста.

г. Претприемач: Успешните претприемачи се творци, но и способни менаџери. Високото ниво на двете особини им овозможува не само да основаат претпријатие, туку претпријатието и успешно да расте. Претприемачите чии претпријатија брзо растат, пред сè, имаат богато искуство.¹¹

Митови и реалност за претприемачите

За да се добие вистинска слика за успешниот претприемач, корисно е да се евидентираат некои постојни „митови за претприемаштвото“ и истовремено да се обидеме со давање одговори на прашањето „Во ред, но што е реалноста?“, J. A. Тимонс на

¹¹Timmons Jeffrey A.: The Entrepreneurial Mind. Andover Massachusetts: Brick House, 1989. p.21

многу сликовит начин ги дефинира митовите за претприемаштвото и истовремено нуди аргументи и за поинакво размислување.

Мит: Претприемачот се раѓа!

Реалност: Има сè повеќе докази дека успешните претприемачи се „создаваат“ како резултат на адекватна комбинација на работно искуство, знаење и поседување соодветни претприемачки вештини.

Мит: Секој може да стартува бизнис. Тоа е само прашање на среќа и одлучност. Сè што е потребно е само добра идеја!

Реалност: Ако сакате да почнете некој бизнис, важно е не само да ја препознаете можноста и да ја дефинирате идејата, туку уште поважно е таа идеја и да ја реализирате. Поради тоа, треба да размислувате не само како инвентор, промотор или менаџер, туку и како претприемач.

Мит: Претприемачите се „коцкари“.

Реалност: Успешните претприемачи се многу внимателни и знаат да управуваат со ризикот.

Мит: Подобро е во бизнисот да се биде сам!

Реалност: Исклучително е тешко да се развива бизнисот работејќи сам, особено кога достигнува ниво кога е невозможно да се држат под контрола сите негови функции. Поради тоа, успешните бизниси често имаат неколку основачи.

Мит: Да се биде претприемач е единствен начин да се биде „свој газда“ и целосно независен!

Реалност: Претприемачот е далеку од идеалната состојба на целосна независност, затоа што има многу „газди“ инвеститори, купувачи, добавувачи, кредитори, вработени работници, семејството, државата.

Мит: Претприемачите се соочуваат со стресни ситуации и големи притисоци, поради што во однос на другите плаќаат поголема цена за својот успех!

Реалност: Да се биде претприемач значи да се биде спремен на амортизирање на стресните ситуации. Меѓутоа, дискутабилна е тезата дека претприемачката работа е повеќе стресна од другите занимања.

Мит: „Ако имаш пари, имаш сè!“

Реалност: Парите, можеби, се најмалку важен фактор за успехот на некој бизнис. Ако другите фактори на успехот се веќе присутни, парите сигурно ќе го следат претприемачот во реализацијата на бизнисот.

Мит: Отпочнувањето бизнис е за млади, енергични и темпераментни личности!

Реалност: Овие квалитети секако се важни, но има многу докази дека староста не претставува пречка за отпочнување бизнис. Во некои случаи староста на претприемачот може да има одредени предности, кои се однесуваат на добро развиена мрежа на деловни партнери и пријатели. Едно истражување покажало дека 20% од сопствениците на бизнис се постари од 40 години, 55% се во триесеттите години, додека 25% се помлади од 30 години.

Мит: Претприемачот е мотивиран исклучиво со финансиски резултати!

Реалност: Претприемачот се раководи со долгорочната визија за изградба на стабилно претпријатие и реализација на дефинираните деловни цели, одошто со инстант-богатење. Во тој контекст, многу важен мотиватор на неговото работење е чувството на

фактот дека работи нешто корисно и вредно. На парите се гледа како на инструмент и начин да се остварат дефинираните цели.¹²

Некои истражувачи од Словенија утврдиле дека меѓу најзначајните вредности на постарата генерација се целосната предаденост кон работата и грижата за вработените. Универзалната вредност - како што е чесноста - не е особено изразена кај постарата генерација, затоа што за нив таа некако и се подразбира. На значителниот недостиг на меѓугенерациското разбирање, често употребуваат разни облици на принуда или удар врз совеста на младите. На пример: ако постарите го основале претпријатието со големо самооткажување и напор, веројатно истото тоа го очекуваат и од децата. Додека младите во сабота заминуваат на езеро или скијање - наместо да им се придружат на постарите во работата - брзо доаѓа до несогласување. Затоа, двете генерации би морале да имаат повеќе слух за меѓусебно разбирање, прифаќање и усогласување на меѓугенерациските разлики.¹³

Осврнувајќи се на особините на претприемачите, се смета дека успешните претприемачи се самосвесни, веруваат во себе, сами влијаат на своите успеси и неуспеси и се спремни да одговараат за тоа. Од потенцијалниот претприемач до успешниот претприемач недостига, пред сè, чекор во насока на самосвеста, значи самоубеденоста дека се зафатиле со вистинска работа. Од страв од неуспех, потенцијалните претприемачи ја неутрализираат секоја мотивација за одредено достигнување што можеби го имале. Како последица на тоа, се зафаќаат со полесни деловни потфати, каде што можноста за неуспех е помала, или со исклучително тешки и ризични деловни потфати, за да не можат лично да се обвинат за неуспехот. Успешниот претприемач непрекинато се обидува со нешто ново, а - при тоа - евентуалниот неуспех го прифаќа како непроценливо искуство за иднината.

1.4. Претприемачкиот потенцијал на личноста

Претприемачите се личности кои се подготвени да го преземат ризикот за остварување на сопствената добивка, и воедно се свесни за можноста за евентуалната загуба. Според тоа, за успехот се исклучително важни личните карактеристики, но и финансиските средства.

Идентификацијата и потхранувањето на претприемачкиот потенцијал меѓу младите може да има долгорочни импликации за економскиот развој на општеството. Резултатите на едно истражување направено во Универзитетот на Јужна Флорида ([hrashseed@coba.usf.edu](mailto:h rashseed@coba.usf.edu)) покажало дека претприемачкото образование и искуството може да влијаат на психолошките атрибути што обично се поврзуваат со претприемачите. Студентите што имаат претприемачка обука постигнуваат:

- повисоко ниво на мотивација (очекување дека ќе се направи нешто подобро и побргу од другите или подобро од личните поранешни достигнувања),

¹²<http://www.appcaribrod.org.yu/ostalestranice/preduzetnistvo.html>

¹³Kalacun Stanislava: Ne skušajte klonirati svojih naslednikov. Finance, Ljubljana, 26.9.2004, št. 188.

- подобра лична контрола (претприемачите имаат посилна внатрешна потпора на контрола од општата популација, па затоа тие веруваат дека исходот на еден потфат ќе биде подложен на нивните сопствени напори), и
- повисок степен на самодоверба.

Тие што почнуваат бизнис-потфат - покрај наведените карактеристики - покажуваат и поголема *иновативност* (создавање нови производи, методи, пазари или организација) и *креативност*. Има показатели за одржливост на тезата дека студентите што се ангажирани во школски активности што симулираат претприемаштво ќе имаат поизразени претприемачки ставови.

Една корисна алатка што може да им помогне на поединци да го идентификуваат и разберат својот претприемачки потенцијал е тест што го разви Центарот за рурално претприемаштво¹⁴ од Канзас Сити, Мисури, САД. Во него акцентот е ставен на *мотивацијата* која е разложена на компоненти (лична евалуација на вкупната мотивација да се почне и раководи сопствен бизнис, согледувањето на можностите, ориентацијата кон растеж, креативноста, иновативноста, пристап до ресурси, динамичност, трудољубивост, флексибилност, толерантност кон ризик, отвореност кон учење, конкурентност, подготвеност за соработка, капацитетот во врска со деловни вештини), *способноста* (да се проценат пазарните можности, способности за развој на производи и услуги и тие да се обезбедат, капацитет за маркетинг и комуникации, фискален менаџмент, способноста да се обезбедува финансиски капитал, сопствен развој, развој на тим, развој и одржување партнерство, квалитативна контрола) како и евалуација на способноста да се учествува во мрежа како партнер со други организации и поединци. Како значајна ставка е и *поддршката* што идниот претприемач ја чувствува од фамилијата и заедницата.

Факторите кои позитивно влијаат врз развојот на претприемачкиот потенцијал во најголема мера се втемелени во развиените економии, со традиција на дејствувањето на пазарниот механизам и политичка демократија. Економиите, кои во претходниот период се темелеле на поинакви идеолошки и економски претпоставки, ќе треба тие фактори да ги развиваат во наредниот период. Тука, пред сè, се мисли на суштествена промена на однесувањето на и кон луѓето, развојот на претприемачката култура, која, пак, понатаму ќе се пренесува низ идните генерации.

Поради сознанијата дека развојот на малото претприемаштво е битен индекс на степенот на успешноста на пазарните реформи и нивото на ефективност и ефикасност на конкурентската економија, во Русија е спроведено истражување (март 2002) за претприемачкиот потенцијал во неколку области во Русија. Резултатите покажале дека претприемачкиот потенцијал на возрасната активна популација е доста голем: 13,5% од испитаниците изјавиле дека тие на некој начин се способни за почнување бизнис (потенцијални претприемачи). Околу 6 % од испитаниците, во текот на претходната година, направиле и конкретни чекори кон почнување сопствен бизнис (прото- или латентни претприемачи).

¹⁴<http://www.ruraleship.org> и http://www.tvaed.com/pdf/entrepreneur_self_test.pdf

Како пример што е релевантен за условите на овие географски подрачја може да послужи процената на претприемачкиот потенцијал за развој на винскиот туризам во Словенија и Хрватска¹⁵. Се смета дека тоа е едно од полукративните подрачја за развој на конкурентноста во индустријата што би придонело за диверзификација на туристичкиот производ и на тој начин би ја продолжило туристичката сезона, би ја зголемило потрошувачката *per capita* и побарувачката ќе ја прошири географски. Таков развој е во пресрет на барањата што софистицираните посетители ги комбинираат со потрагата по локална храна и културна понуда. Процената на потенцијалот за развој на винскиот туризам во тие подрачја зависи од обемот на претприемачкиот потенцијал што тие области го поседуваат. Таа процена е предуслов за успешно планирање и развој на производи од винскиот туризам што ќе придонесе регионите да станат препознатливи дестинации за вински туризам не занемарувајќи го при тоа придонесот кон литературата за вински туризам и претприемаштво.

За развој на претприемачкиот потенцијал на личноста мора да бидат исполнети одредени услови кои можеме да ги поделиме на економски и неекономски. Меѓу економските услови ги вбројуваме: постоење на деловни можности, постоење на пазар и конкуренција, можности за достап до финансиски средства, пазарна економија и профитен мотив. Според тоа, потребно е да се пронајде можноста и да се процени, пред таа да се искористи. Можноста мора да биде трајна, привлечна, правовремено забележлива и поврзана со производ или услуга, која создава или додава вредност за купувачот. Личноста треба да ги пронајде пазарните можности пред да ги видат другите. Можноста е исклучително значајна и за вклучување во меѓународните економски текови и претприемачкото поврзување и, со тоа, опстанокот во меѓународната конкуренција. До финансиски средства може да се дојде по пат на кредити од банка и некои специјализирани организации за финансирање одредени подрачја од стопанската активност, финансиски организации кои финансираат ризични инвестиции и сл. Економската околина на едно општество мора да ги поттикнува луѓето кон претприемаштво и да им помага со различни механизми. Покрај тоа, значаен е и ставот на општеството кон претприемаштвото, кој мора да има позитивна природа. Претприемачкиот профит е награда на претприемачот за успешно извршените претприемачки активности и за преземениот ризик. Претприемачот успеал да ја искористи можноста што другите не ја забележале.

Меѓу неекономските услови ги вбројуваме образованието, семејството, возраста, влијанието на познанствата на претприемачот, врсниците - кои служат за пример, институционалната околина, претприемачките вредности, претприемачката култура, мотивацијата за претприемаштво итн.

Во просек, претприемачите се на исто образовно ниво како и преостанатата популација. За развој на претприемачките особини кај личноста значајно е учењето и поттикнувањето од постарите и од наставниците во најпогодните години за почнување со претприемаштво. Создавањето на претприемачи се поттикнува и со одредени предмети за претприемаштво во училиштата со претприемачки програми и на некои факултети.

¹⁵<http://www.iztztg.hr/iztztg-eng/iztztg-eng/project/wine.pdf>

Според податоците изнесени во Европската повелба за мали претпријатија во Националниот извештај за 2005 год., издаден од Министерството за економија на Република Македонија, кај нас во основното образование претприемаштвото се изучува преку програмата Junior Achievement (JA). Оваа програма е присутна во 110 земји во светот со околу 5,5 милиони ученици. Во Република Македонија JA-програмата е основана во 1997 год., со цел да се поттикне претприемачкиот дух меѓу учениците. Во периодот од 1997, откако оваа програма почнала со имплементација, до 2005 год. бројот на учениците кои биле вклучени во неа изнесува 24.000.

Истражувањата говорат дека претприемачите често се најстарите деца во семејството. Значајно е што ако родителите и самите се претприемачи, тоа ги поттикнува и нивните деца кон претприемачко однесување. Има различни истражувања за возраста на претприемачите. Општо, можеме да кажеме дека најуспешни се претприемачите од средни години кои имаат одредено знаење и искуство. Значајно е претприемачот да има формална и неформална мрежа на познанства и да има круг на луѓе кои морално го потпираат и поттикнуваат во тешките моменти. Тоа најчесто е семејството и пријателите. Поради тоа да се организира и мрежа за поттикнување на претприемаштвото. Политиката треба да создава погодна политичка и бизнис-клима. Значајно е претприемачот да биде ценета личност во општеството во кое дејствува. Најзначајни претприемачки вредности се иновативноста, диверзификацијата, преземањето ризик, континуираното учење итн. Околината мора да го цени и почитува претприемачот и да го поттикнува претприемаштвото. Најчести мотивациски фактори за претприемаштво се желбата за независност, потребата за постигнување на целите, за изразување на своите способности и за повисок стандард.

1.5. Модел на претприемачка мотивација

Ако сакаме да дознаеме зошто поединците воопшто се одлучуваат за свои сопствени претпријатија и зошто си поставуваат различни цели, меѓу кои и интернационализирање на своето работење, мораме да го разбереме моделот на претприемачка мотивација. „Мотивацијата е скриена состојба, која ја активира личноста и дава енергија, желба и/или мотиви“.¹⁶ Мотивиран човек е оној за кого можеме да кажеме дека е оптимист. Тоа е карактеристичен однос, кој е позитивен, мотивиран кон цел и уверен во успехот. Таквиот однос дава нова енергија, која мотивираните луѓе ја имаат на претек. „Кога би ги познавале сите душевни движења кои личноста ја насочуваат кон одредена активност, би знаеле да објасниме зошто го прави токму она што го прави.“ „Мотивацијата ја претставуваат сите оние фактори кои причинуваат, насочуваат и одржуваат истрајност при дејствувањето, односно активностите насочени кон одредена цел.“¹⁷

Мотивацијата е комплексен процес, кој вклучува потреби, лични мотиви, мотивирано однесување и цел. Мотивацискиот процес можеме да го резимираме (Слика 2).

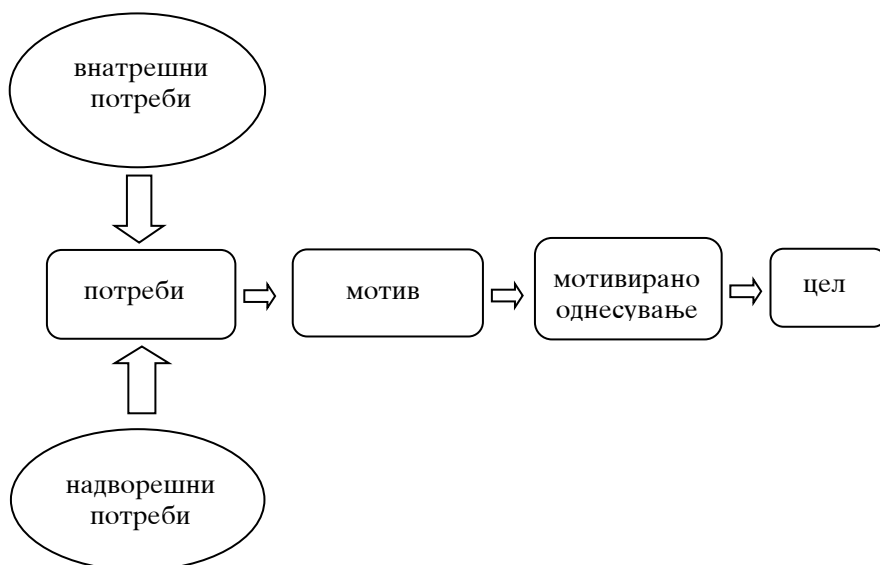
¹⁶Meggison William L., et. al.: Small Business Management, USA: Irwin, 1994, p. 283.

¹⁷[URL:<http://cw.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>]

Процесот на мотивацијата почнува со потребата. Потребата ја делиме на внатрешни потреби (биолошки) и стекнати потреби (социјални и/или психолошки). Понатаму, потребите можеме да ги одредиме според:

- а. улогата (примарна и секундарна); примарните потреби ја насочуваат личноста кон целта што ѝ овозможува да преживее, додека секундарните не се од животна значење;
- б. настанувањето (вродени или стекнати);
- в. раширеноста (универзални, регионални, индивидуални);
- г. подрачјето (биолошки, како и социјални и/или психолошки).

Слика 2: Мотивациски процес



Извор:[URL:<http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe/content.html>].

Од слика 2. гледаме дека по потребите доаѓа мотивот, кој може да се опише и како барање, сила со која се исполнуваат потребите. Мотивот може да го опишеме и како состојба на напнатост. „Напнатоста е состојба која ја следи и ја придружува потребата.“¹⁸ На мотивот се надоврзува мотивираното однесување, кое е составено од специфични дејства на лицата во настојувањето - со тие дејства - да го постигнат посакуваниот резултат што ќе ја задоволи потребата. Мотивацискиот процес завршува со целта, која претставува средство што ќе ја задоволи потребата. По својата природа целта е материјална, социјална и/или психолошка. Неа може да ја определиме како внатрешни и надворешни награди. Внатрешните награди се темелат на желбата за достигнување, учество, признание, и тие се постигнуваат во самиот процес на одреденото мотивирано однесување. Надворешните награди се зависни од другите лица и околината. И покрај систематичното одредување на мотивацискиот процес, не е можно со сигурност да се

¹⁸Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudimi pri delu. Gospodarski vestnik, 1998, str. 167.

прогнозира однесувањето на личноста. Притоа е потребно да се има предвид и влијанието на учењето, особено доживотното учење.

Во процесот на мотивацијата треба да ја споменеме и повратната врска меѓу целите, односно наградите и мотивираното однесување. „Имено, наградата ја информира личноста дали однесувањето било соодветно или несоодветно, и дали однесувањето треба да го повтори во иднина.“¹⁹ Таа повратна врска ни објаснува зошто луѓето, потоа, за да задоволат одредена потреба, секогаш инсистираат на мотивирано однесување. Чувството на успех при одредена активност (однесување) ја тераат личноста кон повторување на активноста (однесувањето).

Зошто личноста се одлучува да постапува претприемачки зависи од повеќе фактори. Личните особености, личното и деловното опкружување, личните цели и претприемачката идеја се фактори кои влијаат врз одлуката за претприемачко однесување. Претприемачот ги поставува целите на претпријатието и претприемачката стратегија, која ја реализира преку работењето на претпријатието. Него целосно го водат можностите и желбата за успех. Своите очекувања ги споредува со реалните достигнувања и ако тие не се совпаѓаат со неговите очекувања, на претприемачот му додаваат дополнителен поттик за нова претприемачка одлука. Како што може да се види од слика 3. претприемачките достигнувања го поттикнуваат претприемачот кон нова претприемачка акција.

Плутова ја дефинира мотивацијата за претприемаштво како „процес кој причинува личностите што се однесуваат претприемачки, со помош на вродената потреба за успех (достигнување), оптимално да ги комбинираат производните фактори, претприемачките способности, знаењето и финансиските средства, за да постигнат што поголем успех“.²⁰

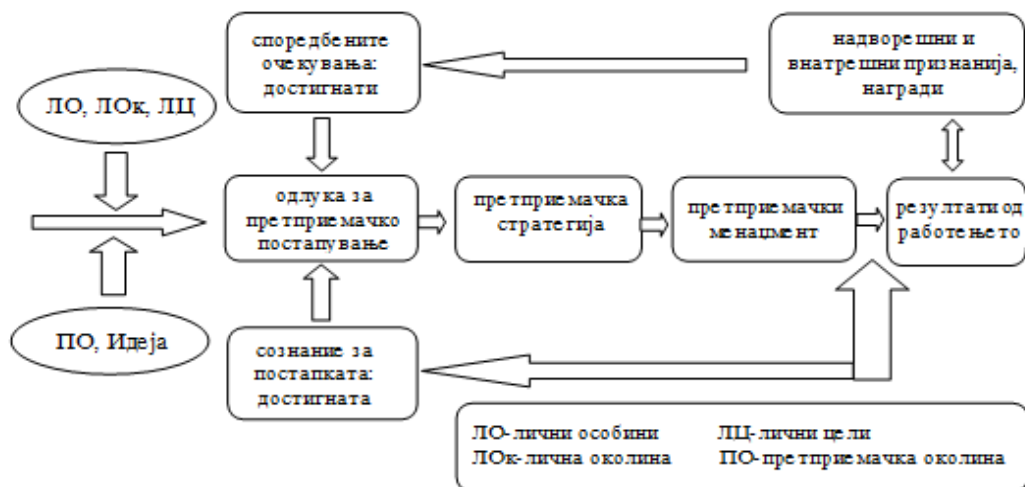
Се смета дека мотивите за да се стане претприемач се желбата за независност, можноста за достигнување на целите, потребата да се биде работно активен и задоволувањето на финансиските потреби. Покрај основните мотиви значајни за повеќето луѓе (потребата по успех, по моќ) претприемачите имаат и други мотиви за своето претприемачко однесување. Меѓу тие мотиви ги вбројува: претприемаштвото како начин на живот, уживањето во работата, разбирањето за потребите на луѓето, мотивирањето на луѓето за достигнувањето на целите, изградбата на организациски структури, раст на претпријатието како и желбата за претприемачка „жетва“ на плодовите од својата активност.²¹

¹⁹Dimovski Vlado, Penger Sandra: Poslovanje malega podjetja. Ekonomska fakulteta, 2002, str. 221

²⁰Plut Tadeja: Vpliv Lastnine na motiviranost za podjetništvo. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992, str. 54.

²¹Pšeničny Viljem: Podjetniška motivacija in podjetniško tveganje. Во книгата Podjetništvo. Uredil Viljem Pšeničny et. al., Visoka šola za podjetništvo, Gea College, Portorož, 2000, str. 71.

Слика 3. Модел на претприемачка мотивација



Извор: Pšeničny Viljem: Podjetniška motivacija in podjetništvo tveganje. Во книгата: Podjetništvo. Uredil Viljem Pšeničny et. al. Visoka šola za podjetništvo: Gea College, Portorož, 2000, str. 72. (Преземено од Kuratko, D.F. Hodgetts, R.M.: Entrepreneurship, 3rd Ed., The Dryden Press, 1995, p. 57).

За жал, често постојат стереотипи дека претприемачите се површни луѓе, кои сакаат да трупаат богатство и дека нивниот главен мотив е алчноста. Таквите уверувања ги потврдува и истражувањето меѓу студентите на Економскиот факултет во Љубљана (Словенија). Анкетираните биле на мислење дека претприемачите ги води алчноста и желбата за пари. Спротивно, пак, е тврдењето на претприемачите, за кои токму парите имаат значење на ресурс за остварување на нивните идеи, а не како богатство. Волт Дизни некогаш рекол: „Правам пари за со нив да правам филмови“. Потрошувачите, пак, кои купуваат производи велат дека претприемачот ги осознал вистинските пазарни потреби, па нивниот производ успешно ги задоволил.²²

Претприемаштвото можеме да го третираме и како можност за решавање на економските проблеми и проблемите на невработеноста. Во Финска, бројот на претприемачите меѓу граѓаните со академско образование е многу мал. За да утврди зошто тие не се мотивирани за претприемаштвото направено е истражување меѓу додипломски и последипломски студенти. Резултатите од истражувањето покажале дека нивната немотивираност доаѓа од нискиот степен на невработени меѓу академско образованите, високите, односно натпросечните плати во јавниот сектор, недоволното знаење за претприемаштво (пред сè, имаат теориско знаење од подрачјето кое се однесува на нивните студии), ориентираноста кон служба во јавниот сектор и вработеноста на поголемиот број на нивните родители во јавниот сектор.²³

²²Bajuk Andreja: Razlika med podjetnikom in potencialnim podjetnikom, Strah pred polomom, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, str. 40.

²³Maki Katja: Motivation for Entrepreneurship among Academics. Tunku - Finland, Small Business

Јордан Бергенц, предавач на Високата школа за претприемаштво во Порторож (Словенија), е на мислење дека е бесмислено претприемачите да се прашуваат за мотивите зошто влегле во претприемаштвото, бидејќи тоа веројатно е единствено нешто во што не се сосема сигурни. Тој е уверен дека токму збирот од вродената креативност, познавањето на околината, способноста да се дејствува и внатрешната мотивација ги создава вистинските можности за претприемачот. Претприемач не се станува преку ноќ, туку тоа е комбинација на влијанија, кои се апсорбираат во младоста, генетските predispozicii, како и нешто што никогаш нема да можеме да го установиме.²⁴

Истражувањето кај брзорастечките претпријатија во Словенија, што го извршила Високата школа за претприемаштво во Порторож, потврдуваат дека кај претприемачите преовладуваат мотивите за основање сопствено претпријатие, желба за остварување на деловните замисли и способност за бегство од просечноста. Повеќе од 2/3 анкетирани претприемачи како причина за основање свое претпријатие ги наведуваат класичните претприемачки мотиви, а тоа се потрагата по можност за добивка и нејзиното остварување, како и незадоволството од работата во претпријатието каде што претходно работеле. Како личен мотив за сопствена претприемачка кариера кај повеќето анкетирани се наведува желбата за моќ и претприемачка кариера како можност за подобра иднина, како и желбата за лично достигнување и независност.²⁵

Размислувањето на претприемачки начин ја подобрува мотивираноста за поголеми деловни потфати, односно мотивираноста за претприемаштво. За деловни резултати најмногу е заинтересиран и мотивиран човек кој истовремено е свој на своето, а истовремено и работник. Претприемаштвото, според тоа, секогаш е поврзано со сопственоста. Кога претприемачот ќе се стекне со сопственост, тоа му станува средство за нови претприемачки дејства.²⁶

Клучот на претприемаштвото е во мотивацијата, во ослободувањето енергија. Мотивацијата за претприемаштво се балансира од две страни: на едната страна е страв од неуспех, а од другата можноста за успех. Позитивниот облик на мотивацијата е наградата. Најдобриот суштествен облик на награда за успешното претприемаштво е слободата да управуваш сам со својата судбина, но истовремено тоа претставува и голема одговорност и преземање ризик.

Секоја претприемачка акција штоја почнува претприемачот е поттикната од некој мотив. Мотивите за претприемаштво ја насочуваат активноста на личноста кон саканата цел. Целта има значење за задоволување на очекувањата кои настануваат врз основа на потребата за успех, односно достигнување. Настанувањето, менувањето, насочувањето и задоволувањето на тие потреби е зависно од различни фактори, а еден од нив е и приватната сопственост.

²⁴Bajuk Andreja: Razlika med podjetnikom in potencialnim podjetnikom, Strah pred polomom, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, str. 40.

²⁵[URL:<http://www.pcmg.si/index.php?id=670>].

²⁶Plut Tadeja: Vpliv Lastnine na motiviranost za podjetništvo. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta.

1.6. Специфичности на претприемаштвото во агрокомплексот

Практикувањето на претприемаштвото покажува дека тоа ги опфаќа сите човечки дејности. Во таа смисла, се решаваат слични - по карактер - проблеми, се користи еден ист инструментариум, на општ план - се бара промена, се реагира на неа и се експлоатира како можност.

Наспроти тоа, карактеристиките на различните гранки, дејности, нивните организациско-стопански форми и надворешниот амбиент на претприемачката единица вршат битно влијание при модификацијата на конкретната претприемачка дејност.²⁷

1.6.1. Агропретприемаштвото и претприемаштвото во другите стопански дејности

Поврзано со приоритетите за што треба да се разгледуваат како предуслови за успешен аграрен сектор во малите и средни претпријатија²⁸ треба да се имаат предвид:

1. Политичката кохерентност
2. Зголемувањето на продуктивноста
3. Поволната регулативна и правна рамка
4. Околината што поддржува инвестиции и претприемаштво
5. Инфраструктурната и институционална поддршка и
6. Доброто владеење.

Политичката кохерентност може да се дефинира како систематска промоција на заеднички политички акции преку владините оддели и агенции што засилуваат и креираат синергија, која води кон постигнување на договорените цели. Неколку студии, вклучувајќи го Кругер²⁹ et al. покажаа дека кога општата економска политика, вклучувајќи ги макроекономските (фискална и монетарна /девизниот курс) политики не се во полза на аграрниот сектор и растот на секторот е спречен. Слично, и неконзистентностите во специфичните политики на секторот, во и низ економските сектори, создаваат слични влијанија на агросекторот и може да резултираат во реалокација на ресурси надвор од секторот. Како и другите, така и услужниот сектор се натпреварува со земјоделството за трудови и нетрудови ресурси. Понекогаш регионалните власти прават директни или индиректни иницијативи за развој на овие нови сектори што понекогаш е на сметка на агросекторот.

За да се спречи намалувањето на уделот што го има земјоделството во БДП, неизбежен е растот на продуктивноста. Тоа создава и основа за подобрување на реалниот приход и положбата на населението во земјите во развој. Растот на земјоделското производство е релевантен поради неговите силни врски со работните места, приходите, цените, долгорочната сигурност за обезбедување храна, здравјето и исхраната на

²⁷М. Пешевски: Агропретприемништво; Здружение на агроекономистите на РМ, Скопје, 2004, стр. 22.

²⁸Priorities for the Rationalisation of Regional Agricultural Production and Trade in the CSME; http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencial/Foro_INTAL_2005_14_Atkind1.pdf

²⁹Krueger, A.O.: Shiff, M and Valdez, A., eds. The political Economy of Agricultural Pricing Policy, vols. 1 and 2. Baltimore: John Hopkins University Press, 1991.

населението. Високиот релативен раст на производството на примарното земјоделство, исто така, е значајно за постигнување раст во извозот и конкурентноста на производите. И потрошувачите имаат полза од растот на производството поради потиснувањето на цените како кај примарните така и кај преработените производи, а преработувачите на храна наидуваат на пониски цени на сировинскиот материјал.

Различни студии, вклучувајќи го и Шане³⁰ et al. откриваат дека зголемувањето на вкупниот фактор на продуктивност во голема мера зависи од инвестициите во истражувањето и развој, инфраструктурата, човечкиот и физичкиот капитал. Кога нивото на јавната п744отрошувачка во тие подрачја се намалува има тенденција за намалување на земјоделското производство и растот на земјоделскиот принос. Се укажува дека растот на продуктивноста претставува зголемување на приносот по единица влез; тој раст може да биде резултат на подобро управување или подобра економска политика, но долгорочно гледано тоа се должи на зголемено знаење, што е присутно во новите технологии и управувачки вештини. Да не се изуми, растот на земјоделскиот сектор е значаен и за постигнување на целта да се отстрани екстремната сиромаштија и глад, што е прва од целите на милениумскиот развој.

Меѓу клучните барања за регулатива и легислатива се општите стандарди и технички правила, санитарни и фитосанитарни мерки, како и правилата за безбедност на храната.

За да може успешно да се натпреварува со другите економски сектори, земјоделството мора да биде атрактивно (барем) за потенцијалните инвеститори, како и секој друг сектор. Секторот треба да се гледа како поволен, на сличен начин како што се согледуваат и другите индустриски сектори. Традиционално, на земјоделството не се гледа како на сектор што е атрактивен како и другите сектори. Високиот степен на варијабилност на приходите од фармата служи како демотивирачки фактор во врска со инвестирањето во земјоделството. При недостиг на мерки и политики (наводнување, дренажа, контрола на примената на пестициди, осигурување на приносот, пристапни патишта) што би ја намалило варијабилноста на приходот на фармите, инхерентните ризици поврзани со производството ќе продолжат да го ставаат агрокомплексот во понеповолна позиција во однос на другите сектори.

Една област на која се одразува природата на високиот ризик на земјоделството е во кредитните политики на комерцијалните банки. Тие се колебливи да го поддржат примарното земјоделско производство, а кога го прават тоа честопати каматите на кредитите се поголеми одошто на другите подрачја. Истовремено, приходот создаден од земјоделскиот сектор формира значителен дел од капиталот на тие институции, и тој се користи за инвестиции надвор од агрокомплексот, што покажува дека преку оданочувањето земјоделскиот сектор кредитира неземјоделски активности.

Како приоритет за унапредено земјоделско производство и трговија би требало да се отстранат пречките на кои наидуваат потенцијалните инвеститори во агросекторот, вклучително и тешкотијата на ограничен пристап и високи трошоци поврзани со кредитите за земјоделството. Институциите за поддршка, од министерствата за земјоделство до

³⁰Shane, M., T. Roes and M. Gopinath. US Agricultural Growth and Productivity: An Economy-Wide Perspective". Agricultural Economics Report No. 758. United States Department of Agriculture, Economic Research Service. 1998.

асоцијации на регионални производители и агробизниси, придонесуваат за перформансите на секторот и за успехот на регионалните иницијативи.

Стабилноста на власта и предвидливоста на владините политики придонесуваат за поволна клима за инвестиции. Од власта се очекува да обезбеди рамка (легислатива, регулатива, политика) во која би дејствувал приватниот сектор како главен актер во производството и трговијата. Темите како политичка и социјална стабилност, одржлив развој, полова еднаквост, отстранување на сиромаштијата, заштита на околината и законите за труд се од примарно значење во процесот на добро владеење и директно или индиректно влијаат на перформансите на економските сектори како што е земјоделството.

Карактеристика на агропретприемаштвото, како дел од производството, е слабата мобилност на активата во времето и просторот. Земјата, како основен ресурс и фактор на производството, има лимитирачки ефект врз агропретприемачката дејност.

Најголем дел од карактеристиките на претприемачката дејност е резултат на гранковата припадност на претпријатието. Специфичните карактеристики на агропретприемаштвото, според Турлакова, се прикажани во приказ 2.

Приказ 2. Специфични карактеристики на агропретприемаштвото

АСПЕКТИ НА РАЗЛИКИТЕ	КАРАКТЕРНА ОСОБИНА
1. Карактер на претприемачката фирма	1. Истовремена појава на производител и потрошувач
2. Карактер на производите	2. Специфична продажна и ценовна политика и пазарна стратегија
3. Според обележјата на производите	3. Се користи дел за потребите на домаќинството и како ресурс за ново производство
4. Процесите во фирмата - во аграрниот потсистем - во економскиот потсистем	- во зависност од природните фактори, техничките и технолошките процеси
	- присуство на „временски шпиц“
	- слаба мобилност и ликвидност на активата
	- бавна возвратливост
	- тешкотии при разграничување на буџетот на домаќинството и фармата
- во социјалниот потсистем	- непазарни „заемни размени“

5. Пазарни услови и комуникации	→	5. Претежно ситни и многу-бројни фармери
6. Специфичности на државата	→	- несоодветен премин од натурални кон стоковни производствени единици, туку радикален
- според начинот на преминот кон претприемачко работење	→	
- според начинот на територијалната разместеност на домаќинството и фармата	→	- територијална неуреденост
7. Неопределеност и неизвесност	→	- социјална, економска политичка и природна неопределеност
- според карактерот	→	
- според социјалното однесување кон новините	→	- „селски конзервативизам“
- резултатите од неопределеноста и ризикот	→	- социјално раслојување
- според начинот на намалување на ризикот	→	- специфични земјоделски методи за производство

Извор: М. Пешевски: Агропретприемништво; Здружение на агроекономистите на РМ, Скопје, 2004, стр. 23.

Користената актива во агропретприемаштвото не ги поседува особините карактеристични за трговското и финансиското претприемаштво, како што се транспортност, трајност на производот, брза ликвидност и сл. Тоа е причината за потешко адаптирање на агропретприемачот кон пазарната конјунктура и еластично управување во краткорочен период.

Кај земјоделската дејност предметот на работа не се видоизменува само под влијание на работата на претприемачот и персоналот, туку се развива и реформира и под влијание на плодноста на почвата, климата, водните ресурси, местоположбата и конфигурацијата, топографијата на местото и др. Природните фактори влијаат како врз производот од работата така и врз конкретното претприемачко решение. Биолошкиот карактер на предметите на работа, долготрајноста на фазите и етапите во нивниот развој се предуслов за несовпаѓање на процесот на производство со процесот на репродукцијата, особено во сточарството, каде што можностите за брза промена на производствената структура, преку репродукцијата на основното стадо, се релативно поограничени.

Специфичноста на агропретприемаштвото се искажува и во намената на производите. За разлика од претприемаштвото во други дејности, дел од производите на земјоделското стопанство остануваат за задоволување на потребите на домаќинството и немаат карактер на стока.

Природниот фактор, заедно со биолошкиот карактер на средствата и предметите за работа се предуслов за условениот карактер на функционирањето на агробизнисот. Претприемачкиот бизнис треба да се обиде да си обезбеди заштита од ризик на својата физичка средина. Склучувањето осигурителни договори го помага агропретприемаштвото преку трансфер на ризикот кон осигурувачите, но се одразува врз нивото на цените и конкурентноста на агробизнисите.

Агробизнисот може да се разгледува како систем кој во себе вклучува три потсистеми - аграрен, економски и социјален. Аграрниот потсистем ги вклучува сите дејности од техничка и технолошка природа поврзани со производството, транспортот и домаќинството. Економскиот потсистем се однесува на самостојноста во комбинирањето на факторите на производство преку учество на различни пазари на ресурси. Економскиот потсистем се однесува и на инвестиционите и експлоатациските фактори на производство, нивната оправданост, димензиите, насоченоста и возвраќањето. Од друга страна со елементите на маркетинг-миксот не се оперира слободно, бидејќи тие се врзани со карактеристиките на земјоделските производи, нивната мала трајност и потребата од посебни услови за чување. Социјалниот потсистем одредува друг круг од дејности на агропретприемачот, поврзани со неговото заемно дејствување со другите членови на семејството, со други фармери, државни и општински институции, со задруги, здруженија и други организациско-стопански форми. Социјален карактер имаат и дејноста на образованието, здравството, научното обезбедување на земјоделското стопанство итн.³¹

Агропретприемачите кај нас се претставници на интегрирани субјекти. Во поразвиените земји овој премин бил без потешки потреси при преминот од натурални стопанства кон стокови производители. Кај нас, овој процес се предводи од пропаѓањето на големите агрокомбинати, од враќањето на сопственоста на земјоделското земјиште и слично. Поради оваа причина, новите агропретприемачи кај нас имаат поширока социјална припадност.

Специфичноста на агропретприемаштвото се демонстрира и во однос на македонскиот модел за уредување на населените места (селата). За разлика од државите на ЕУ каде што дејностите на домаќинството и стопанството се олеснети со територијалното единство на куќата и земјоделската земја, во Република Македонија почвените ресурси и живеалиштето не се просторно концентрирани, туку повеќе или помалку се расфрлани низ руралната средина.

Карактеристиките на секој гранков вид претприемаштво се резултат како на внатрешните карактеристики на дејноста така и на влијанието на надворешната бизнис-средина. Најголемо значење има нивото на цените и пазарните состојби во различни сезони, даночната и финансвата политика на владата што ги одредува основните правила за економско однесување на претприемачот. Производството на земјоделски производи се остварува од голем број релативно мали стокопроизводители, при што никој од нив самостојно не може да влијае на пазарната конјunktura. На овој начин, се создаваат услови на совршена конкуренција на пазарот на земјоделски стоки. Побарувачката и

³¹М. Пешевски: Агропретприемништво; Здружение на агроекономистите на РМ, Скопје, 2004, стр. 25.

понудата на прехранбени производи е слабо еластична, што значи дека на секоја промена, кај која било од нив, одговара поголема промена во цената.

Една друга зависност, која постои само во земјоделството е т.н. „парадокс на фармата“. Се покажува дека во години со добра реколта за сите, профитот на фармерите е понизок во споредба со годините во кои одредени фармери имаат релативно добра реколта, но во целина земјоделската година е лоша.

1.6.2. Традиционален агробизнис и претприемачки агробизнис

Агропретприемаштвото е окарактеризирано како посебна претприемачка дејност со своите оригинални надворешни услови и карактеристики на структурата, кои го разликуваат од другите гранкови претприемачки дејности. Друг аспект на неговата специфичност може да се открие при диференцирањето и споредбата на аграрната дејност на традиционална и претприемачка. За компарирање, Турлакова ги избира следниве организациски карактеристики:

1. Стратегии;
2. Донесување одлуки;
3. Скенирање на околната средина;
4. Ефективност и контрола;
5. Структура и комуникации;
6. Ризик и новини;
7. Човечки ресурси.

Во однос на **стратегиите**, за разлика од нивниот одбранбен карактер кај традиционалните стопанства, претприемачките стопанства активно бараат нови можности преку примена на научни истражувања, создавање нова организација во стопанствата, откривање пазарни ниши и сл. **Скенирањето** на надворешната средина има различни цели. Во традиционалните стопанства скенирањето на надворешната средина се користи да се идентификуваат опасностите, додека претприемачките стопанства ја проучуваат средината со цел изнаоѓање нови можности за бизнис. Разлики постојат и **во структурата и во комуникациите**. Во претприемачките стопанства - за разлика од традиционалните, кои се карактеризираат со авторитарност и вертикални комуникации - доминираат неформални односи и слобода (хоризонтална) комуникација. Барањето на **иновациите** во претприемачките стопанства се учи, се развива и е основа за постоење на фирмата. **Човечките ресурси** се сфаќаат како незаменлив фактор кој се штити и користи до крај. Во оваа смисла „вредноста на човечкиот фактор“ за овој тип стопанства е поголема.

Наведените приоди на претприемачките стопанства имаат полесна примена во малите стопанства. Тие се одликуваат со еластичност, неформална структура и хоризонтални комуникации. Иако не претставува закономерност, обратнопропорционалната врска меѓу големината на стопанството и неговата претприемачка карактеристика, сепак, може да се тврди дека малите стопанства ги имаат сите предуслови да бидат типични претприемачки стопанства. (Приказ 3.)

Приказ 3. Карактеристики на традиционалните и претприемачките стопанства

Организациски карактеристики	Традиционални стопанства	Претприемачки стопанства
Стратегии	Одбранбена заштита на завојуваната пазарна позиција	Активно барање нови можности, вклучително и пазарни ниши
Скенирање на околната средина	Промените се разгледуваат како опасност. Цел на скенирањето: идентификација на опасностите	Промените се разгледуваат како можности. Цел на скенирањето: нови можности
Структура и комуникации	Формални линии на власт, по кои се движат комуникациите	Доминираат неформалните структури и хоризонталните комуникации
Ризик	Основна цел: минимизирање	Се разгледува како клуч за растеж
Донесување одлука	Менаџерската екипа донесува и тековни одлуки	Менаџерската екипа ја утврдува само мисијата и стратегијата на фирмата. Се делегираат права на персоналот за тековната одлука
Човечки ресурси	Се разгледуваат како заменлив ресурс на стопанството	Се разгледуваат како клучен ресурс, кој го одредува обликот на фирмата
Иноваторство	Нешто што треба да се толерира	Стил на работа, кој се развива и охрабрува во фирмата

Извор: М. Пешевски: Агропретприемништво; Здружение на агроекономистите на РМ, Скопје, 2004, стр. 28.

Во овој контекст накратко да се осврнеме и на одредени европски искуства. Младите фармери од Европа, обединети во Европскиот совет на млади фармери (СЕЈА), дадоа предлози за подобрување на состојбата со иновации, истражување, обука и советодавни услуги. Според нив, економскиот раст во руралните области, со истовремено одржување на квалитетот на животот во провинциите, во голема мера ќе зависи од опстојувањето на микро, малите и средни претпријатија во селските подрачја, со агросекторот како база за создавање претпријатија поврзани со фармите. Вештини што ќе обезбедат успех на тие микро, мали и средни претпријатија се вештини, инспирација базирана на знаење, иновации со клучна улога за привлекување на младите луѓе да се осмелуваат да си ја испробаат шансата како рурални претприемачи.

Земајќи предвид дека преговорите што ги води СТО имаат за цел да се зголеми размената на земјоделски производи во светот - со повеќе странски производи на европските пазари и - по можност - повеќе европски производи на светскиот пазар, земјоделците во Европа треба да ја најдат својата нова улога во новата светска реалност со зголемена трговија, а новите фармери треба да развијат алтернативни или иновативни земјоделски бизниси како алатки за диверзификација барем на дел од производите за да постигнат подобри цени, земајќи ја предвид конкуренцијата од страна на фармери од земји со ниски трошоци за производство.

Се проценува дека сега треба да се стане поконкретен при дефинирање на иновативните идеи што може да се развијат на фарма. За да се оствари тоа треба да се има на ум дека земјоделското производство е поврзано со климата, условите на земјата итн. Не може да има единствен иновативен модел за фарма што би имодговарал за сите, па секоја област би требало да си го бара својот правец. Иновативните идеи би можело да се поврзат со развој на нови производи на фарма или, на пример, воведување на производство на обновлива енергија, нови производи (како обработка на сировини на фармата), но иновациите би можело да се вратат на традиционални варијанти, продажба на стандардните производи на нов начин и/или преку нови канали итн.

Суштината е што тоа е личен приод што одговара на климата, на околината (инфраструктура, пазари, население итн.), на вештините што ги има фармерот, но и информациите со кои тој располага - и поради тоа истражувањето, обуката и системите за советување се важна алатка за промоција на иновациите и на земјоделскиот сектор.

Потребен е подобар трансфер на резултатите од истражувачките центри на фармите. Фармерите имаат многу идеи што би сакале да ги развијат заедно со истражувачите, а унапредените врски со истражувачите од областа на земјоделството може да послужат за остварување практични резултати.

Постои согласност дека обуката станува сè позначајна алатка за остварување успех на полето на агробизнисот. Обуката им овозможува на фармерите да воведуваат иновации и да се приспособат на новата социјална и економска реалност. Резултатите на истражувањето што го направи ЦЕЈА јасно покажа дека младите фармери бараат повеќе земјоделски обуки со кои се развиваат претприемачките вештини на фармерот со барање од приватните и јавните организации да ги зајакнат врските меѓу теориските и практичните обуки. Факт е дека потребата за обука останува доживотно релевантна како алатка за разбирање на менливите барања од страна на пазарите и граѓаните. За таа цел потребно е да се преземат дејства за зајакнување на стручната обука и да се промовира динамичко претприемаштво во селските области преку интегриран програмски приод кој вклучува структурни фондови, политика за развој на селото, Европската стратегија за вработување и национални политики.

Како алатка за промоција на иновативните идеи меѓу младите фармери е и европската програма за размена што на групи и поединци, идни фармери, ќе им овозможи учество во размена за повеќе осознавање на најдобри земјоделски практики, иновативните идеи итн., во други земји. Таква програма би можело да биде особено важна за новите земји членки, а уште повеќе за земјите кандидати за да научат повеќе за веќе развиените претприемачки бизнис-приоди во другите делови на ЕУ.

Накратко, младите фармери од Европа обединети во ЦЕЈА предлагаат:

1. Подобар трансфер на резултатите од истражувачките центри на фармите;
2. Подобри врски меѓу теориската и практичната земјоделска обука и потребата на земјите членки да имаат интегриран програмски приод кон стручното образование, вклучувајќи ги структуралните фондови, политиката за рурален развој, европската стратегија за вработување и националните политики;
3. Јак советодавен сервис, способен да ги придружува фармерите во развојот на нивните деловни идеи;
4. Воспоставување европска програма за размена на млади фармери, и
5. Почнување дијалог за да се разговара за политичките алатки што ќе бидат потребни по 2013 година, за промоција и поддршка на мултифункционалниот европски агромодел.

2. ПРЕТПРИЕМАШТВО ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

2.1. Малите и средни претпријатија и нивните граници

Определување на поимот претпријатие

Претпријатието претставува самостојна економска единица (целина), што е резултат на општествената поделба на трудот. Тоа претставува основа на целокупниот општествено-економски систем и дејствува во деловната околина.³² Во економијата претпријатието претставува производна целина преку која претприемачот ги координира факторите на производството и ги остварува своите цели. Во неокласичната теорија, претпријатието е опишано како низа на производни можности чија цел е максимизирање на добивката. Таканаречените менаџерски модели на претпријатието, во одредена мера, ги напаѓаат таквите ставови за претпријатието, а на претпријатието гледаат како на низа на производни активности, кои не мора само да ја максимизираат добивката, туку трагаат и по други цели, што ги одразуваат интересите на менаџерите: максимализација на приходите од продажба или капитал или максимализација на веројатноста за достигнување „задоволителен“ степен на добивка.

Во микроекономијата, за претпријатието се расправа како за институција во која доаѓа до израз однесувањето на различни видови „потрошувачи“ (претприемачот, вработените, добавувачи, странки). Гледано од таа страна, дејствувањето на претпријатието произлегува од различните желби и однесувањето на „потрошувачите“ што го составуваат претпријатието, институционалната рамка што ја воспоставува претпријатието и рамнотежата што ја достигнуваат „потрошувачите“ внатре во институционалната рамка.

Претпријатието е систем кој е дефиниран како множество на меѓусебно поврзани компоненти за достигнување одредена цел. Секој систем има намена, граници, своја околина, инпути и аутпути, трансформација на инпутите во аутпути и повратни врски. Имајќи го предвид фактот дека во системот е вклучен и човекот, треба да се нагласи дека тој систем е комплексен и динамичен. Намената произлегува од целите; границите одредуваат што е внатре, а што надвор од системот; околината е сè што е поврзано со системот и е надвор од границите на системот; инпутите се ресурси кои влегуваат во системот; аутпутите се резултатите, кои произлегуваат од системот и целиот процес е поврзан и со повратни врски.³³

Теоријата за претпријатијата се обидува да даде одговор на прашањата: зошто постои претпријатието, каква е неговата организација, каква е неговата големина и граници. Пред да поминеме на прашањата за *микро, мало и средно претпријатие* ќе се осврнеме и на неколку други прашања кои ќе бидат од корист за натамошните анализи за претприемачите и претпријатијата од агрокомплексот.

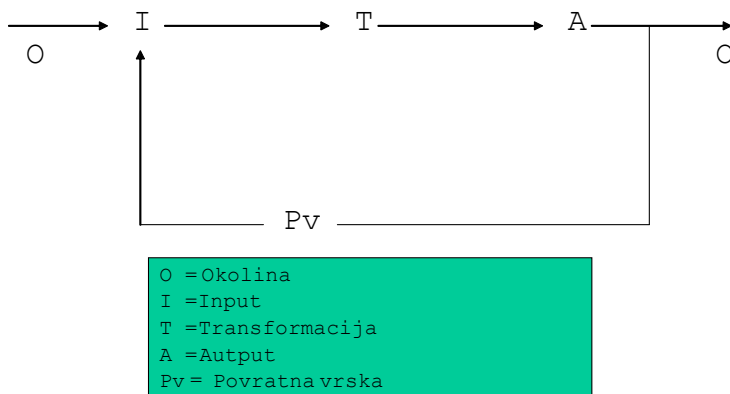
³²Puško Danijel in Roznan Rudi: *Ekonomika podjetja*, 1 knjiga. 1 natis. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 1992, str. 16.

³³Megušar Alojz: *Merila uspešnosti poslovanja v novi ekonomiji*. Magistrsko delo. UniverzitetLjubljani, Ekonomska fakulteta, str. 30.

Организацијата како систем

Теоријата на системи се однесува на трансдисциплинарно истражување за апстрактното организирање на некој феномен и тоа независно од неговата супстанција, вид, простор или од неговиот временски период на постоење. Се истражуваат заедничките принципи на сите комплексни ентитети, но се истражуваат и моделите кои можат да се користат со цел да се опише системот. Може да се каже дека системите се сочинети од четири нешта. Првото се однесува на елементите или варијаблите во системот. Во зависност од природата на системот нештата може да бидат физички (материјални), апстрактни (нематеријални) или пак и двата вида. На пример, во областа на агрокомплексот тоа може да бидат претприемачи, карактеристики на претприемачите, знаење, вештини, менаџмент, МСП и слично. Второто се однесува на атрибутите од кои е сочинет системот - квалитетите или својствата на системот и на неговите предмети. На пример, својствата на МСП од агрокомплексот се разликуваат од својствата на МСП од електронската индустрија. Третото се однесува на тоа дека во системот постојат интерни врски меѓу објектите во системот. На пример, во системот *агрокомплекс* постојат интерни врска меѓу фармата во која се произведува сурово млеко и претпријатието во кое се произведуваат млечни производи. Понатаму, постојат интерни врски меѓу претприемачите и создавањето и растот на претпријатијата во агрокомплексот. Четвртата работа се однесува на фактот дека системот егзистира во некоја околина. Екстерниот амбиент вклучува потреби и фактори кои влијаат на организацијата, но кои организацијата директно не може да ги контролира. Влијанијата можат да бидат од политичка, економска, еколошка, социјална и технолошка природа. Според тоа, систем е множество на нешта во одредена околина кои меѓусебно си влијаат и е форма на поширок образец што е различен од неговите составни делови. На пример, во рамки на оваа тема, малите и средни претпријатија од агрокомплексот се делови на системот агрокомплекс, а големите аграрни претпријатија се поблиска околина на тој систем. Треба да укажеме дека карактеристиките на некое претпријатие од агрокомплексот се разликуваат од системот агрокомплекс како целина. Општо земено, било да се работи за претпријатие или комплекс на претпријатија како систем, во системот има инпут, кој низ системот се процесира како аутпут, кое пак укажува на концепт за отвореност/затвореност на системот. Затворениот систем нема интеракции со својата околина. Тој не добива информации и затоа атрофира и со текот на времето исчезнува. Отворениот систем добива информации и ги користи за интеракција со својата околина. Зголемувањето на отвореноста ја зголемува веројатноста за опстанок и просперитет на системот. Наведуваме неколку значајни карактеристики на системи: целина и независност (целото е повеќе од збирот на сите негови делови), корелации, препознаени причинители, синџир на влијание, хиерархија, потсистеми, саморегулација и контрола, целно-ориентиран, инпути/аутпути, потреба за балансирање, промена и адаптивност, различни патишта за постигање цели и сл.

На **сликата 4** е прикажан модел на апстрактен систем.



Извор:

http://www.tcw.utwente.nl/theorieenovericht/Theory%20clusters/Communication%20Processes/System_Theory.doc/

Аспект кој е од суштинско значење за отворениот систем се резултатите. Резултатите се однесуваат за степенот на успехот на организацијата. Резултатите, обично, се специфицираат во смисла на следните промени:

- Знаење (обично, краткорочни резултати)
- Однесување, особено оние кои содржат корисни вештини (често, среднорочни резултати)
- Ставови, вредности и услови (обично, долгорочни резултати)³⁴

Определување на поимот - микро, мало и средно претпријатие

Во 2003 година, Европската комисија усвои нова дефиниција за микро, мали и средни претпријатија. Дефиницијата се базира на бројот на вработените, прометот, билансот на состојбата и финансискиот биланс на успех. Оваа дефиниција се применува од 1 јануари 2005 година.

Табела 1. Определување на микро, мало и средно претпријатие во Европската Унија

Критериум	микропретпријатие		мало претпријатие		средно претпријатие	
	до 31.12.04	од 01.01.05	до 31.12.05	од 01.01.05	до 31.12.05	од 01.01.05
Број на вработени	<10	<10	<50	<50	<250	<250
Годишен промет или биланс на состојбата	/	≤2 милиони€	≤7 милиони€	≤10 милиони€	≤40 милиони€	≤50 милиони€
	/	≤2 милиони€	≤5 милиони€	≤10 милиони€	≤27 милиони€	≤43 милиони€

Извор: Commission Recommendation 96/280/EC и 2003/361/EC

³⁴ „Field guide to consulting and organizational development”, “Publication” at <http://www.authenticityconsulting.com>

Во однос на прашањето на поделбата на претпријатијата според нивната големина, во Р. Македонија постојат два закони: Законот за трговски друштва од 2004 година и Законот за сметководство од 1993 година, изменет 2002 година, коишто ги дефинираат критериумите за ваквата класификација.

Табела 2. Поделба на претпријатијата според нивната големина во Република Македонија

Закон за трговски друштва (2004)		Закон за сметководство (1993), измена 2002
Во првата година на работењето мора да задоволи два од следниве критериуми		
микро	до 10 вработени	
	Годишен приход < 50.000 EUR	
	најмногу 80% од бруто приходот да е остварен од еден клиент	
мали	до 50 вработени	до 50 вработени
	вкупен приход/обрт да е < 2.000.000 EUR	годишен приход < 8.000 просечни месечни плати по работник
	вредноста на активата < 2.000.000 EUR	вредноста на активата < 6.000 просечни месечни плати по работник
средни	до 250 вработени	до 250 вработени
	Годишен приход < 10.000.000 EUR	Годишен приход < 40.000 просечни месечни плати по работник
	вредноста на активата < 11.000.000 EUR	вредноста на активата < 30.000 просечни месечни бруто плати по работник
големи	сите кои не спаѓаат во горенаведената класификација	сите кои не спаѓаат во горенаведената класификација

Извор: Европска повелба за мали претпријатија, Национален извештај 2005 година, Министерство за економија, 2005 година, стр. 11

Заради споредба ќе укажеме дека категоризацијата на големината на претпријатијата во САД е според следните критериуми:³⁵

- вкупен имот (вкупно пари, резерви, земјиште, машински пар и други ресурси кои ги поседува претпријатието),
- акционерски капитал (вкупни вложувања: акции и кредити),
- годишен приход од продажба, и
- број на вработени.

Секое од наведените мерила има некои предности, но и недостатоци, а бројот на вработените често се зема како основно мерило. Меѓу другото, ова мерило е:

- отпорно на инфлација,
- транспарентно (лесно се забележува и лесно се разбира),
- споредливо (овозможува споредба меѓу претпријатијата од иста гранка), и
- расположливо е (лесно се добива од фирмите: не се крие).

³⁵М. Пешевски: Агропретприемништво; Здружение на агроекономистите на РМ, Скопје, 2004, стр. 46.

Класификација на претпријатијата од агрокомплексот според националната класификација на дејности (НКД)

Според НКД³⁶, доколку зборуваме за агрокомплексот, треба да укажеме на сложеноста на овој сектор. Имено, според класификацијата и според она што досега го приложивме како аспекти на секторот треба да го расветлиме секторот и според класификацијата. Претприемачите и претпријатијата од агрокомплексот, пред сè, треба да ги согледаме во повеќе сектори, потсектори, оддели и пониски степени во рамки на НКД.

Според НКД, и наше мислење, агрокомплексот треба да го сочинуваат повеќе сектори.

Секторот А: секторот за земјоделство, лов и шумарство. Секторот ги содржи следните два оддели:

- А; 01: Земјоделство, лов и соодветни услужни активности (одделот е составен од следните групи: 01.1 одгледување посеви и насади, производство на семе и саден материјал од земјоделски растенија; 01.2 одгледување животни; 01.3 одгледување посеви и засади комбинирано со одгледување животни /мешовито фармерство/; и 01.4 земјоделски услуги во одгледување животни, освен ветеринарни услуги и 01.5 лов, траперство, обновување и одгледување дивеч, вклучувајќи ги соодветните услужни активности).
- А; 02: Одгледување шуми, користење на шумите и соодветни услужни активности.

Сектор Б, рибарство. Секторот е сочинет од еден оддел, односно:

- Б; 05: Улов на риба, дејности на мрестилишта и рибарските фарми, услужни активности во рибарството.

Понатаму МСП и големи претпријатија од агрокомплексот може да се идентификуваат и во секторот Г-преработувачката индустрија, односно, пред сè, во одделот ГА-производство на прехранбени производи, пијалаци и тутун. Овој оддел е составен од следните групи:

- ГА-15; производство на прехранбени производи и пијалаци. Поважни класи се: 15.1-производство, преработка и конзервирање месо и производи од месо; 15.2-преработка и конзервирање риба и производи од риба; 15.3-преработка и конзервирање овошје и зеленчук; 15.4-производство на растителни и животински масла и масти; 15.5-производство на млечни производи; 15.6-производство на млечни производи, скроб и производи од скроб; 15.7-производство на готова храна за животни; 15.8-производство на други прехранбени производи; 15.9-производство на пијалаци, и
- ГА-16; производство на тутунски производи (16.00/1 ферментација на тутун и 16.00/2 преработка на тутун).

³⁶ Национална класификација на дејности; ЗАВОД ЗА СТАТИСТИКА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА; Печатница на Службата на општи и заеднички работи при Владата на Република Македонија; СВ. 7/98.

Меѓутоа, се поставува прашањето дали бизнисите од агрокомплексот не треба да ги идентификуваме и во секторот ГБ - производство на текстил и текстилни производи (особено во дејностите на подготовка и предење на влакно од памучен, волнен, конопен и ленен тип), ГВ - производство на кожа и предмети од кожа (штавење и доработка на кожа), ГГ - преработка на дрво и производи од дрво (производство на режана граѓа), ГЕ - производство на хемикалии, хемиски производи и вештачки и синтетички влакна, особено во групата ГЕ (24.2-производство на пестициди и други хемикалии за земјоделството).

И, понатаму, во секторот ГИ-производство на машини и уреди, неспоменати на друго место, особено во групата ГИ-29.3 (производство на машини за земјоделството и шумарството).

Но, дали претпријатијата од трговијата припаѓаат на синцирот вредности на кои припаѓа и секторот Е - трговија на големо и трговија на мало; поправка на моторни возила, мотоцикли и предмети за лична употреба и за домаќинствата, односно класата 51.11 - посредници во продажба на земјоделски сировини и живи животни; групата 51.2 - трговија на големо со земјоделски сировини и живи животни и 51.3 - трговија на големо со храна, пијалаци и тутун, и, во групата 52.2 - трговија на мало со храна, пијалаци и тутун во специјализирани продавници.

2.1.1. Хоризонтални граници на претпријатието

Границите на претпријатието одредуваат што работитоа. Границите се шират во следните три различни насоки: хоризонтални, вертикални и корпоративски.³⁷

Хоризонтални граници за ширење на претпријатието се однесуваат на стратегијата со која бизнисите или корпорациите сакаат да продаваат еден вид производ на различни пазари. Со цел да се постигне покриеност на пазарот може да се креираат повеќе мали компании во различни географски области. Понекогаш ова соодветствува на хоризонтално интегрирање на маркетинг. Хоризонтално интегрирање на производството постои кога одредена компанија има производни погони на различни локации, но со слични производи. Но, во споредба со хоризонталното интегрирање на производството, хоризонталното интегрирање на маркетингот е многу потипично за овој вид на интегрирање. На пример, претпријатијата од агрокомплексот може да бидат атрактивни за хоризонтални интеграции.

Хоризонталните граници ја одредуваат количината и разновидноста на производите и услугите на претпријатието. Тие многу се разликуваат меѓу стопанските дејности и меѓу претпријатијата. Во некои стопански дејности има големи претпријатија со екстремно голем удел во продажбата и таму, главно, нема место за помалите претпријатија. Во други стопански дејности преовладуваат малите претпријатија и во нив најголем број од претпријатијата се помали според вообичаените мерила за големина на претпријатијата. Таков е случајот и во земјоделско-прехранбениот сектор.

Во овој контекст, малите претпријатија и корпоративските гиганти може успешно да соработуваат, но тие може и да го попречуваат влезот и растот на нови претпријатија.

³⁷Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: Economics of Strategy. Third edition Hoboken: John Wiley&Sons, Inc, 2004, p. 7.

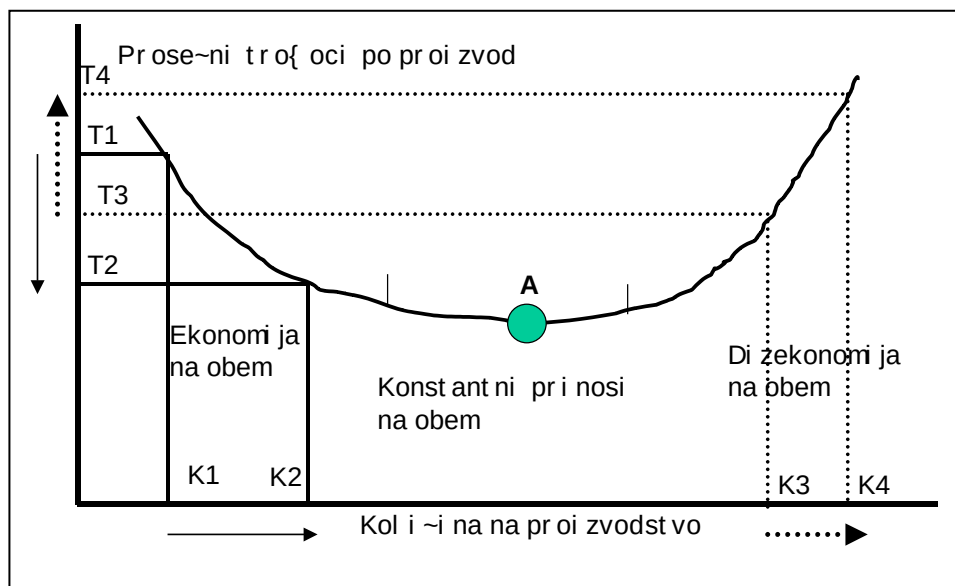
Економија и дizeкономија на обемот

Економија на обем (или растечки приноси на обемот) постои кога долгорочните просечни трошоци се намалуваат со зголемување на производството. Константни приноси на обемот постојат кога долгорочните просечни трошоци се константни при зголемување на производството. Дizeкономија на обемот (или опаѓачки приноси на обемот) постојат кога долгорочните просечни трошоци се зголемуваат кога производството се зголемува (сл.5).

Во овие дефиниции поимот „обем“ се однесува на големината на фирмата, која се мери преку нејзиното производство.

Оптималните хоризонтални граници се во зависност од економијата на обемот и економијата на поврзаните производи, кои одредуваат дали производството, дистрибуцијата или малопродажбата во голем обем имаат трошкова предност пред помалку обемните процеси. Едноставно кажано, таму каде што постои економијата на обемот и економијата на поврзани производи е подобро. Економијата на обемот и поврзаните производи влијаат на големината на претпријатијата, структурата на пазарот и на обликување многубројни подрачја на деловната стратегија, како што се стратегијата на поврзувањето или диверзификацијата. Разбирањето на економијата на обемот и поврзаните производи е клучно и за обликување на конкурентската стратегија на претпријатието било да се работи за претпријатие од агрокомплексот или за претпријатие од друг сектор.

Слика 5: Просечни трошоци по производ



Извор: Дејвид Бег, Стенли Фишер и Рудигер Дорнбуш; “ЕКОНОМИЈА” Ник ист, Скопје, 2001, стр. 112

Производниот процес за специфичен производ или услуга ја доживува економијата на обемот на низата аутпути. За да опаѓа просечниот трошок, кога аутпутот се зголемува, маргиналниот трошок мора да биде помал отколку општиот просечен трошок. Кога маргиналниот трошок се зголемува и го достигнува просечниот трошок, велиме дека производството укажува на дизекономијата на обемот.

Кривата на просечните трошоци го искажува односот меѓу просечните трошоци и количината на аутпутите. Кривата има облик на латинската буква „U“ (слика 4), каде што просечните трошоци - со зголемување на количината на аутпути - најпрво опаѓаат, за да при одредена количина на аутпути би почнале да растат. Комбинацијата на фактори е причина претпријатието да има трошоци во облик на латинската буква „U“. Просечните трошоци во почетокот опаѓаат, затоа што фиксните трошоци се разделуваат на поголем број аутпути. Фиксните трошоци се нечувствителни на обемот на производство. Се разбира, економијата на обемот не дејствува во недоглед. Во одреден момент, со понатамошно зголемување на обемот на производство просечните трошоци почнуваат повторно да растат. Во тој случај зборуваме за дизекономија на обемот. Сепак, во практика тоа не е така, што значи дека обликот на кривата на просечните трошоци е поблиску до обликот на латинската буква „L“, што пак значи дека дизекономиите на обемот не се присутни или пак имаат помало дејство на просечните трошоци на производите, отколку економијата на обемот.³⁸

Економијата на обемот и поврзаните производи се меѓусебно тесно поврзани. Економија на обемот постои кога претпријатието постигнува заштеди во трошоците на производот со тоа што го зголемува обемот на производство на одреден производ или услуга. Економија на врзаните производи постои кога претпријатието постигнува заштеди со тоа што го зголемува асортиманот на своите производи или услуги. Додека економијата на обемот ја определуваме во смисла на функцијата на просечните трошоци, економијата на врзаните производи ја определуваме во целосните трошоци на производство на различни производи и услуги заедно во едно претпријатие, во споредба со нивното производство одвоено во две или повеќе претпријатија.

Економијата на обемот и економијата на поврзаните производи успешно се остваруваат, на пример, ако претпријатието инвестирало во развој на знаење за производство на производ или услуги X, кое во голема мера го употребува за производство на сродни производи или услуги Y. Ако претпријатието не го произведувало производот X, би морало да вложи во големи почетни инвестиции во развојот на знаење, за да се стекне со достаточна стручно знаење за производство на производот Y. Во литературата, економската логика за искористување на економијата на поврзани производи ја наоѓаме и под поимите „флукуација на главните компетенции“, „натпревар со можностите“ или „мобилизација на невидливи средства“.³⁹

³⁸Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: Economics of Strategy. Third edition Hoboken: John Wiley&Sons, Inc, 2004, p. 7.

³⁹Ibid., p. 74-75.

2.1.2. Вертикални граници на интеграција на претпријатието

Во микроекономијата и во стратешкиот менаџмент терминот вертикално интегрирање опишува вид на сопственост и контрола. Степенот до кој фирмата ги има во сопственост своите снабдувачи и своите продавачи ја определува границата на вертикалната интеграција. Вертикално интегрираните компании се обединуваат низ хиерархија.

Процесот што почнува со набавка на сировини и завршува со дистрибуција и продажба на финални производи и услуги се нарекува вертикална верига. Клучно прашање на деловните стратегии е како да се организира вредносната верига? Дали е подобро сите активности да се организираат во едно претпријатие или е подобро да се потпреме на независните претпријатија на пазарот? Тоа зависи од многу фактори. Познаваме многубројни глобално успешни претпријатија кои се вертикално целосно интегрирани, како и многубројни кои се неинтегрирани, односно повеќе задачи во вредносната верига за изведба ја даваат на независни, партнери поврзани со договор. Како што утврдил Коасе, „количината на вертикалната интеграција, што го исклучува ценовниот механизам, силно се разликува меѓу стопанските дејности и меѓу претпријатијата“.⁴⁰

Вертикалните граници на претпријатието ги разграничуваат активностите што ги изведува претпријатието. Одлуката на претпријатието, дали активностите ќе ги изведува самостојно или ќе ги набави од независни претпријатија, ја нарекуваме одлука „создај или купи“. „Создај“ значи дека претпријатието ги изведува активностите самостојно, додека „купи“ значи дека се потпира на независни претпријатија да ја изведуваат активноста (на пример, преку спогодба). „Создај“ или „купи“ се два екстрема на континуумот на можности, односно вертикалната интеграција. Зајац ја опишал одлуката во врска со вертикалната интеграција како „создај, купи или поврзи“. По илустративниот приказ на добивката и трошоците на двата екстрема „создај“ или „купи“ понатаму ќе бидат прикажани решенија кои се наоѓаат меѓу овие два екстрема, а ги здружуваат многубројните придобивки од двата.⁴¹

Општо, материјалните добра се придвижуваат по вредносната верига од сировини и составни делови до производство, преку дистрибуцијата и продажбата до купувачот. Вредносната верига вклучува активности кои непосредно се поврзани со преработката (набавка и преработка на сировината) и логистиката (превоз, складирање и друго). Таа вклучува и многубројни специјализирани активности за поддршка (сметководство, финансии, управување со човечките ресурси) кои го поддржуваат секој чекор во веригата. Меѓутоа, како што многубројни претпријатија успешно акумулираат добивка со изведба на сопствени преработувачки, логистички и активности за поддршка, други ги набавуваат на пазарот од специјализирани претпријатија. Користејќи специјализирани претпријатија, производителот се стекнува со извонредна пазарна програма, обезбедува брза и евтина

⁴⁰Coase Ronald: The Nature of the Firm. *Economica* 4 (1937), str. 389. In: Medema Steven G. (уредник): *The Legacy of Ronald Coase in Economic Analysis*, Volume I. Aldershot (UK): Edward Elgar Publishing Company, 1995.

⁴¹Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: *Economics of Strategy*. Third edition. Hoboken: John Wiley&Sons, Inc. 2004, p. 106.

дистрибуција и се стекнува со прецизни извештаи за плаќањето, продажбата и резервите. Сепак, користењето на пазарните механизми не е секогаш пожелно.

Со оглед на положбата на претпријатието во вредносната верига, самото мора да си ги определи своите граници на интегрираност. За да донесе одлука „создај или купи“ претпријатието мора да ја спореди користа и трошокот на употребата на пазарот, односно на изведувањето на тие активности „дома“. Меѓу користа за употребата на пазарот го наведуваме податокот дека специјализираните претпријатија на пазарот ја досегнуваат економијата на обемот, што не е можно за некои внатрешни одделенија што произведуваат за свои потреби. Покрај тоа, за да преживеат претпријатијата ја прифаќаат дисциплината на пазарот и мораат да бидат ефикасни и иновативни. Општиот корпоративен успех лесно ја сокрива неделотворноста и намалената иновативност на внатрешните одделенија.⁴²

2.2. Влијанието на малите и средни претпријатија врз стопанскиот развој

Зголемувањето на бројот на малите претпријатија обезбедува структура и соодветна флексибилност, како и ефикасност на стопанството. Тоа овозможува побрзо приспособување на понудата кон побарувачката, намалување на трошоците, зголемено производство и поголема вработеност. Исто така, растот на малите претпријатија - освен што ја зголемува вработеноста и производството - овозможува технолошко буђење и зголемување на меѓународната конкурентност на стопанството. Растот на малото претпријатие води кон поголемо производство по работник, иновации, технички способности, организациски облик, поголема продуктивност на работењето и ефикасност на производните средства, воведување иновации и создавање нова мотивација. Во контекст на наведеното од посебен интерес за Република Македонија е да се елаборираат неколку аспекти.

- *Влијание на вработувањето*

Новоформираните и растечки МСП отвораат многу нови работни места. За жал, многу од нив пропаѓаат, но и покрај тоа нивниот придонес кон вработувањето е голем. Во државите кадешто стапката на претприемаштво е повисока, стапката на невработеноста е многу намалена. Во Холандија, во периодот 1994-1998, осум проценти на брзорастечки претпријатија оствариле 60% раст на стапката на вработеност.⁴³

- *Влијание на ефикасноста на стопанството*

Развојот на МСП ја подобрува ефикасноста на стопанството, овозможува соодветна флексибилност и заокруженост и води кон појава и раст на конкурентни претпријатија во светски рамки. Ефикасноста на стопанството во голема мера зависи од мноштвото мали претпријатија, кои секојдневно се основаат и - некои од нив - пропаѓаат. Со основањето, тие на стопанството му обезбедуваат соодветна флексибилност и приспособување на нивната понудата кон постојаните промени на побарувачката.⁴⁴ Новите

⁴²Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: Economics of Strategy. Third edition. Hoboken: John Wiley&Sons, Inc. 2004, p. 106-109.

⁴³Green Paper: Entrepreneurship in Europe. Brussels: Commission of the European Communities, 2003.

⁴⁴Tajnikar Maks: Tvegano poslovođenje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000, str. 10.

претприемачки иницијативи (отворање нови претпријатија и пренасочување на дејноста од постојната) поттикнувачки влијаат на продуктивноста и зголемување на конкурентноста, со тоа што ги присилуваат другите претпријатија да ја подобрат својата ефикасност или да внесат иновации.⁴⁵

- *Влијание на регионалната структура на стопанството*

Малите претпријатија се географски распрснати и многу придонесуваат кон изедначување на регионалниот развој. Тие значајно го надополнуваат недостигот на понуда на регионот и се јавуваат како:⁴⁶

- добавувачи на поголемите претпријатија, како специјализирани производители со пониски фиксни трошоци отколку големите претпријатија,
- поврзана група на мали специјализирани претпријатија заеднички истражуваат и развиваат дејности со цел да се обезбедат висококвалитетни производи,
- понудувачи на производи и услуги, кои не се интересни за големите претпријатија.

- *Придонес на подрачјето на иновациите*

МСП исто така се иновативни. Многу се динамични, а високотехнолошките мали претпријатија се клучен носител на иновациите, особено во занаетчиството, но и во земјоделското производство. Малите претпријатија многу вложуваат во диференцијацијата на производите, иновативните облици на дистрибуција и продажба и во приспособување на производите и услугите на побарувачката. Со својата флексибилност ја поттикнуваат употребата на разни новини. На подрачјето на истражување и развој тие се ограничени со финансиски средства и кадровски потенцијал, па затоа, до владините институции настапуваат со мрежно поврзување и воспоставување конзорциум на поголем број претпријатија.

- *Зголемување на доходот во поширокиот регион*

Пробивот на малите претпријатија на странските пазари е отежнат поради недостиг на финансиски средства, знаење, способности и искуство на претприемачите. Затоа, државата треба да обезбеди ефикасна поддршка со поттикнувањето на заедничкиот настап на странскиот пазар, пред сè, со информации, со организација на претставништва, воспоставување деловни контакти итн.

- *Инкубатор на претпријатија*

Малите претпријатија овозможуваат претприемачите да ги испробаат своите способности и привлекуваат нови генерации на претприемачи, а одделни мали претпријатија прераснуваат во големи.

2.3. Претприемаштвото и можности за развој на МСП од агрокомплексот и селото

Кога се во прашање можностите, ги истакнуваме следниве важни правци за развој на малиот бизнис и претприемаштвото во земјоделството и селото: (1) приватни мали и средни претпријатија за производство, за преработка и за услуги; (2) приватни

⁴⁵Green Paper: Entrepreneurship in Europe. Brussels: Commission of the European Communities, 2003, p. 7.

⁴⁶Glas Miroslav: Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Centar za razvoj podjetništva, 2000, str. 8.

производни и услужни занаетчиски работилници и продавници; (3) мали претпријатија и работилници за т.н. домашна изработка, мали агенции за селски и ловен туризам и (4) претприемачко ангажирање во развојот на проекти и програми за земјоделство, рибарство и водостопанство.⁴⁷ водостопанство.

1. Како приватни мали и средни претпријатија за производство, за преработка и за услуги би можеле да бидат: мали пекарници за производство на тестенини; мали млекарници со продавници за млечни преработки; мали кланици за добиток и преработка на месо; мали пиварници; мали фабрики за растително масло и масти; мали шеќерници; мали винарски визби за вино и вински оцет. Потоа, мали претпријатија за производство на овошни сокови, газирани пијалаци и минерална вода; мали претпријатија за одгледување, за откуп, за преработка и за амбалажирање овошје, зеленчук, риби, печурки, шумски плодови, лековити и ароматични растенија; мали мелници; мали претпријатија за собирање, доработка и преработка на отпадоци од растителните гранки (шума од пченка и сончоглед, слама, од шеќерна репа, од тутун и сл.) и од прехранбената индустрија (отпадоци од компир, од жита и сл.) во добиточна храна, во минерално ѓубре и во биогаз. На крајот, мали земјоделски аптеки и педолошки, агрохемиски и фитопатолошки лаборатории, како и мали претпријатија за транспортни услуги. Сите такви претпријатија се од областа на агрокомплексот.

2. Приватни производни и услужни занаетчиски работилници и продавници се во областа на: приватни работилници за миење и подмачкување земјоделска механизација; автомеханичарски и лимарски работилници за поправка на трактори, комбајни, косачки и други машини; лозарско-овоштарско-калемарски работилници; работилници за изработка на кори, кадаиф и обланди; приватни продавници за колонијална стока, селски пумпи за продажба на бензин и дизел гориво за потребите на земјоделството и слично, во согласност со потребите и можностите на регионот.

3. Во мали претпријатија и работилници за т.н. домашна изработка, мали агенции за селски и ловен туризам можат да се вбројат следниве: мали претпријатија и работилници за изработка на атрактивни алишта од волна; мали претпријатија и работилници за изработка на волнени килими и теписи; мали агенции за селски и ловен туризам и туристичко посредување во резервирање, во сместување и во престој на гости во село, како и организирање лов, риболов и туристички посети на одделни атрактивни места. Потоа, мали селски ресторани (до 50 столчиња); мали селски слаткарници (до 20 столчиња); трафики за продажба на здрава храна, народни везови и сувенири.

4. Претприемачко ангажирање во развојот на проекти и програми за земјоделство, рибарство и водостопанство подразбира подигнување и развој на шпалири и на мали плантажи винова лоза, капини, малини, рибизли, актинидии, лешници, ореви, лековити растенија и разновидно цвеќе; оранжерии за одгледување ран зеленчук и расад од: морков, цвекло, спанаќ, јагоди, малини, капини, краставици, пиперки, домати и сл.; мали приватни рибници за слободно и кафезно одгледување риби. На крајот, тука можат да се вбројат и малите претпријатија за полжави и глодачи за производство на скапоцено крзно, како и малото пчеларство (до 100 кошници) и други активности од тој тип.

⁴⁷М. Пешевски: Агропретприемништво; Здружение на агроекономистите на РМ, Скопје, 2004, стр. 42.

3. ПОВРЗУВАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

3.1. Причини за поврзување

Постојат многубројни причини зошто претпријатијата ја здружуваат моќта во претприемачкото поврзување. Нивната главна цел е достигнувањето на економијата на обемот, зголемување на конкурентноста на домашниот и меѓународниот пазар, поттикнување на можноста за иновирање и комерцијализација на новите производи и услуги, зголемувањето на брзината на иновирањето, настап на нови пазари, зголемување на извозот, формирање на нови основачки капитали или намалување на трошоците. Поврзувањето на претпријатијата овозможува намалување на несигурноста и ризикот, искористување на географските разлики и комплементарното стручно знаење, како и поефикасна координација и способност за задоволување на потребите на големите купувачи, односно поедноставна структура на добавувачи.

Утврдено е дека хоризонталното и вертикалното поврзување на претпријатијата овозможува подобра меѓусебна координација и помага во намалувањето на несигурноста, бидејќи ги намалува трансакциските трошоци. Поврзувањето на претпријатијата на разни нивоа влијае на ефикасноста на претпријатијата, на одлуките за заеднички вложувања, како и на размената на информациите меѓу претпријатијата.⁴⁸

На малите претпријатија кои не сакаат раст, или растат бавно поради различни околности, поврзувањето со други претпријатија им овозможува некои особини и предности кои, впрочем, се карактеристични за големите претпријатија. На малите претпријатија кои сакаат напредок и забрзан раст поврзувањето им овозможува премостување на недостигот на ресурси и потенцијали. Се разбира дека придобивањето корист секогаш мора да се развива во двете насоки. Двете партнерски претпријатија би морале да имаат можност да ги надминат своите недостатоци во сојузничкиот однос. Поедноставено, причините за поврзувањето би можеле да ги определиме како желба за:

- достигнување на економијата на обемот и економијата на поврзаните производи,
- достигнување на економијата на знаењето,
- надминување на трансакциските трошоци и надоместување на вертикалната интеграција,
- интернационализација.

Претпријатијата кои имаат желба за достигнувањето на економијата на обемот, економијата на врзаните производи, како и економијата на знаењето, вештачки ги прошируваат своите хоризонтални граници и се поврзуваат хоризонтално. Претпријатијата кои сакаат да ги снижат трансакциските трошоци и ја заменат вертикалната интеграција би ги ширеле своите вертикални граници и би се поврзувале вертикално, додека пак претпријатијата кои сакаат со поврзување да ја прошират својата дејност преку границите на својата земја (да се интернационализираат) би се поврзувале хоризонтално и вертикално.

⁴⁸Pahor Marko: Omrezje slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 19.

Ригсби одредил седум подрачја на кои претпријатијата очекуваат полза од поврзувањето: производи, пристап, операции, технологија, раст, организација и финансии.⁴⁹ Ползата од економијата на обемот, на пример, вклучува:

- намалување на просечните трошоци (производство, складирање, резерви, набавка, продажба, дистрибуција итн.) поради зголемениот обем на производство,
- поповолни набавни и финансиски услови,
- подобра преговарачка положба при договарање со добавувачите,
- поголем капацитет и поефикасно искористување на ресурсите,
- намалување на ризикот со силата на бројноста,
- подобар пристап до критичните ресурси,
- можност за справување со значајни пазарни промени,
- финансиска моќ и стабилност,
- поголема флексибилност и подвижност.

Комплементарните претприемачки активности му овозможуваат на претпријатието да постигне намалување на трошоците преку специјализација. Претпријатието го работи она што најдобро го владее, а другиот дел го препушта на другиот член од поврзувањето. Помалите претпријатија, кои се отворени за иновации и развој на нови производи, почесто не се во состојба да обезбедат ресурси за тоа. За да ја зголемат својата конкурентност и можност за опстанок, тие треба да воспоставуваат партнерство со други мали или големи претпријатија кои ги имаат потребните ресурси и специфичното стручно знаење. Меѓу начините со кои претпријатијата меѓусебно се дополнуваат се:

- меѓусебно зависни производи или услуги,
- комплементарно технолошко стручно знаење,
- комплементарно стручно знаење на вработените и на менаџментот.

Економијата што се темели на знаење, најочигледно може да се остварува преку снижување на производните трошоци, со помош на:

- подобра координација на претприемачките активности,
- скратување на времето од развојот на производот до неговото присуство на пазарот,
- помала несигурност,
- помал опортунизам.

Подобрувањето на координацијата во вертикалната верига, очигледно, ја прикажуваат следниве примери: помали трошоци за резерви поради промптни набавки, забрзано решавање на конфликти во добавувачката верига и брз одговор на приговорите, поголема конзистентност меѓу сировините, полупроизводите и финалниот производ, меѓусебно договарање за решавањето на проблемите со производите и приговорите од крајните потрошувачи, подобрената продуктивност во вертикалната верига, доверба во

⁴⁹Rigsbee Ed: Developing Strategic Alliances. Menlo Park: Crisp Publications, 1999, p. 8.

заедничката деловна стратегија, итн.⁵⁰ Претприемачкото поврзување е ефикасно средство за достигнување многубројни развојни можности на претпријатието:

- Поврзување за пенетрација на пазарот. Со таа стратегија, претпријатијата се обидуваат да ги зајакнат и подобрат постојните активности. Поврзувањето помага учесниците да ги снижат трансакциските трошоци со рационализација и координација, искористување на економијата на обемот и повеќекратно зајакнување на пазарниот удел преку вертикалната соработка.

- Поврзување за развој на пазарот. Соработката на подрачјето на развој на пазарот почесто се појавува кога меѓусебно ќе се идентификуваат претпријатија со комплементарно стручно знаење или производи. Поврзувањето е средство за освојување нови пазари преку постојните дистрибутивни канали, и размена на ресурси.

- Поврзување за диверзификација. Стратегијата на соработката за освојување нови пазари со нови производи е во тесна врска со поврзувањето. Поврзувањето на претпријатието, понекогаш, е и услов за извршување на одредени активности. Честопати, претпријатијата мораат да побараат локален партнер на странскиот пазар, за да задоволат одредени владини трговски прописи, или да формираат конзорциум (повеќенационален), за да можат да се кандидираат на тендери на јавниот сектор.

3.2. Подрачја на поврзување

Можностите за претприемачка соработка делумно се ограничени или поттикнати со квалитетот на односите и фантазијата. Можно е да се идентификуваат многу подрачја за соработка. На пример:

- *Набавка.* Стекнувањето со сировини, стручно знаење, производи и услуги претставуваат значителен трошок за секое претпријатие. Соработката на ова подрачје има за цел значително снижување на цената и почесто подобри услови за достава, особено ако претпријатијата се добро организирани. На тој начин претпријатието набавува под слични - или често еднакви - услови како и големите купувачи. Значајна карактеристика на групната набавка е што таа е присутна во релативно раните степени на развојот на поврзувањето.

- *Истражување и развој.* Истражувањето и развојот се добри можности за меѓусебна поделба на трошоците. Претпријатијата ги здружуваат своите подрачја на стручно знаење и пристапот до развојни ресурси. Целта на оваа стратегија е дополнување на средствата на учесниците со цел имплементација на промената или развој на нов производ, технологијата и знаење. Претприемачкото поврзување со насоченост кон истражувањето и развојот, им овозможува на претпријатијата да ги разменуваат постојните ресурси и стручно знаење и да го поделат ризикот што произлегува од развојот на новиот производ или производната технологија.

- *Маркетинг.* Голем број мали претпријатија имаат ограничено стручно знаење и ресурси на финансирање за маркетингот. Соработката тие проблеми ги надминува со размена на информации и здружување на ресурсите, или со меѓусебно промовирање на различни пазари преку презентации. Со заеднички настап претпријатијата се стекнуваат

⁵⁰Rigsbee Ed: Developing Strategic Alliances. Menlo Park: Crisp Publications, 1999, p. 8.

со дел од пазарот на сметка на други конкуренти или оневозможуваат настап на нови конкуренти на сегментот од пазарот кој веќе го освоиле.⁵¹

- *Развој на човечките ресурси.* Претпријатијата кои се поврзуваат најчесто имаат корист од размената и развојот на стручното знаење. Пример за тоа е употребата на искуство, знаењето (особено специјализираното знаење) што претпријатието го добило од другите партнери во врската.

- *Производство.* Соработката во производството за претпријатијата има за последица корист преку подобрување на квалитетот, зголемување на производните капацитети или поголем приход од капиталните инвестиции.

- *Логистика.* Логистиката, од управувањето со производот, од склучување на спогодбата до доставата, е важно подрачје на соработката. Деловното поврзување ги координира производите и услугите и понудува координирана достава.

- *Дистрибуција.* Некои претпријатија преферираат ексклузивен дистрибутер и за потребите на дистрибуцијата се поврзуваат со еден партнер, додека други добро работат со повеќе дистрибуциски линии, иако обично, на помал пазар. Поврзувањето на тоа подрачје и поместување на дистрибуциските канали поблиску до вертикалната верига има многубројни предности за двете страни. Дистрибутерот има, на пример, подобрен надзор над резервите и последично помалку инвестиции во резерви, намалување на трансакциските трошоци, намалување на можноста да остане без резерви. Производителот треба да вложи повеќе труд во обликувањето добри односи со помалку дистрибутери, затоа што со тоа ги намалува трансакциските трошоци и овозможува стекнување скапоцени повратни информации од пазарот.

- *Администрација и развој на управувањето и оспособувањето.* Претпријатието ги снижува трошоците и ја зголемува ефикасноста со размена на персонал. Поврзувањето, на малите претпријатија со ограничени управувачки способности им овозможува пристап до управувачко и специјалистичко знаење, што инаку не би им било на располагање.

- *Меѓународна трговија и извоз.* Соработката на ова подрачје води до откривање и освојување нови пазари и извозни можности по светот. Токму неискусните партнери имаат значајна корист од глобалните искуства и трговското знаење на поголемите извозни партнери.

3.3. Видови на поврзување

Постојат многубројни видови на поврзување, но најчести се хоризонталните, вертикалните и конгломератните поврзувања. Хоризонтални поврзувања има кога конкурентски организации се поврзуваат меѓусебно. Со договарање за поделба на работата или со заедничка изведба на процесите се обидуваат да ја достигнат економијата на обемот, а со тоа и поголема економичност на своето работење. Вертикалните интеграции значат поврзување на претпријатијата во вертикална насока, односно од производителот на сировини преку производителот на финални производи до трговецот на мало. Еден од главните мотиви за таквата постапка, покрај поттикнувањето на

⁵¹Rigsbee Ed: Developing Strategic Alliances. Menlo Park: Crisp Publications, 1999, p. 14-19.

специјализацијата, е достигнување на поголема усогласеност на работењето во сите вертикални фази на процесот на репродукција. Понекогаш се смета и на заштеда на материјалот и енергијата, што овозможува потесно меѓусебно поврзување на претпријатијата. Скоро сите поврзувања ги поделуваме на хоризонтални или на вертикални поврзувања. Некои поврзувања се така пространи (обемни) што во својата структура имаат вткаено како хоризонтални, така и вертикални компоненти. Конгломератната интеграција значи поврзување на претпријатија кои меѓусебно немаат заеднички набавки, производи, продажба и други поврзувања и зависности. Од поврзувањето најмногу очекуваат пат до поголема економска моќ и стабилност, како и брз раст. Некои автори, покрај наброените поврзувања, односно претприемачки мрежи, расправаат и за т.н. развојни и оперативни претприемачки мрежи. Развојните мрежи се занимаваат со поттикнување на истражувањето и развојот, иновации, техничка кооперација, рационализација на производство и транспорт, развивање на пазарните и дистрибуциските патишта. Оперативните мрежи на претпријатието му нудат разновидни услуги, поврзани со секојдневни промптни и производни работи.

Со оглед на интензитетот на поврзувањето на континуумот меѓу двата екстрема - неповрзано учествување на пазарот и формално здружување во заедничко претпријатие - постојат различни видови на поврзување. Поврзувањето се разликува и според степенот на формално уредување. При тоа, мораме да имаме предвид дека повисокиот степен на формално уредување не значи и посилна врска. Кај помалку формалните поврзувања, почесто произлегуваат блиски односи со висок степен на доверба, па поради тоа потребата по формално уредување не била/е експонирана.

- Кај формалното „најлабаво“ поврзување, би ги посочиле имплицитните договори и долгорочните односи. Имплицитниот договор е неизречен договор меѓу странките во деловниот однос. Имплицитните договори не можеме да ги користиме пред суд, па затоа странките мораат да се потпираат на други механизми за почитување на договорот од другата страна. Гаранцијата за почитување на договорот го обезбедува пазарниот механизам, од страв за губење на идната работа, ако една од странките го прекрши договорот заради сопствена корист.⁵² Во долгорочните односи со често повторување на трансакциите, со текот на времето странките обликуваат посебни структури и рутини во управувањето со меѓусебните односи, или дури изведуваат специфични инвестиции, кои ја зголемуваат ефикасноста на меѓусебната размена.⁵³ Вистина е дека претпријатијата немаат причини да ги менуваат деловните партнери, но односите се заплеткуваат ако едното претпријатие сака да ја зголеми својата добивка на сметка на другото, на пример со производство на помалку квалитетни производи. Тоа би предизвикало крај на односот. Краткорочното зголемување на добивката поради кршење на договорот на подолг рок би се намалило, поради помалата добивка со работењето со алтернативата, односно помалку соодветен партнер. Токму оваа пречка при промената на партнерот припомага за почитување на имплицитните договори. Долгорочните односи, потпрени на пазарниот механизам за почитување на меѓусебните договори, претставуваат

⁵²Klein Benjamin in Crawford Rober G: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. In: Medema Steven G (уредник). The Legacy of Ronald Coase in Economic Analysis, Volume I. Aaldershot (UK): Edward Elgar Publishing Company, 1995, p. 106.

⁵³Kreps David M.: A Course in Microeconomic Theory. New York: Prentice Hall, 1990, p. 749.

моќен поттик за кооперативно однесување, бидејќи користат некои предности на вертикалното поврзување како значајна алтернатива на вертикалната интеграција.⁵⁴

- Договорот за тимска работа (teaming agreement) важи за проектно насочено дејствување, каде што претпријатијата соработуваат во различни степени на проектот, но сепак немаат други меѓусебни обврски. Таквите договори се чести и обично настануваат спонтано. Понекогаш, проектите бараат повеќегодишна работа и соработка.

- Лиценцен договор (license agreement) е спогодба која обезбедува одредена употреба на производните права, кои се однесуваат на технологија или идеја, на одредена странка, за одредена употреба во договорена временска рамка. Издавачот на лиценцата или пронаоѓачот обично е надреден, поради комбинацијата на плаќањето (однапред за лиценцата и месечната/повеќемесечната добивка од продажбата). Лиценцирањето е добар дистрибуциски механизам, кој не доаѓа во конфликт со другите дистрибуциски механизми. За процесот кој бил развиен „дома“ лиценцата обезбедува зголемен доход и долгорочен надоместок со мал додатен труд. Лиценцирањето помага и да се рашири животниот циклус на идејата со тоа, што на соодветен начин е на располагање на помалку развиени пазари.⁵⁵

- Бизнис претприемачка мрежа претставува група на мали и средни претпријатија кои соработуваат при барање нови деловни можности. Малите и средни претпријатија се поврзуваат за да изградат критична маса за добивање конкурентски предности со економијата на обемот, економијата на поврзаните производи и брзината што ја имаат поголемите, подобро диверзифицирани претпријатија. Изработуваат заеднички проекти за да бидат поконкурентни на домашниот и, пред сè, на странскиот пазар. Претпријатијата учесници во претприемачката мрежа, мораат да изградат дух на доверба и флексибилност, како и непрекинато да ги комбинираат сопствените ресурси за натамошните деловни можности. За управување со таквиот колаж на претпријатија и координација, успешните мрежи - обично - употребуваат фацилатор или мрежен советник.⁵⁶

- При стратешко сојузништво (strategic alliance) станува збор за долгорочна соработка на две или повеќе претпријатија со комплементарни ресурси. Тие претпријатија одлучиле да обликуваат сопственички или несопственички однос со намера да достигнат цел што ниедно од нив не би можело да ја постигне само. Стратешкото сојузништво претставува можност за малите и средни претпријатија да работат со значително поголеми претпријатија. Уредувањето обично е формално, но сепак многу флексибилно и ги опфаќа ресурсите - потребни за брз одзив на пазарните можности - на секое поединечно претпријатие. Сојузништвата се обликуваат во производни или во функционални линии, како што се трговија, логистика или дистрибуција.

- Заеднички вложувања (joint venture) е соработка меѓу две или повеќе претпријатија, која е насочена кон одредена цел и вклучува обликување на одделна

⁵⁴Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: Economics of Strategy, Third edition. Hoboken: John Wiley&Sons, Inc. 2004, p. 167.

⁵⁵Industry Canada. Steps to Competitiveness: Partnerships - Alliance Structure. [URL:http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/instco-lenc.nsf/en/h_gw00025e.html].

⁵⁶Industry Canada. Steps to Competitiveness: Partnerships - Alliance Structure. [URL:http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/instco-lenc.nsf/en/h_gw00025e.html].

организација со сопствен или под заеднички надзор на вклучените претпријатија. Остварувањето на мисијата на новото претпријатие, кое обично има своја сопствена управа, вработени, производни системи итн., бара вклучување на стручно знаење на двете (сите) основачки претпријатија. Бидејќи заедничките вложувања бараат висок степен на посветеност, тие почесто се опција за големите претпријатија. Соработката е ограничена на одредени подрачја.

3.4. Компоненти на поврзување (вмрежување)

3.4.1. Доверба

Врските, спротивно од договорите, бараат висок степен на доверба. Довербата е еден од клучните фактори на успехот при претприемачкото поврзување. Сликвито кажано, довербата е како лепило кое ја одржува врската.

Не постојат волшебни формули за остварувањето доверба. Таа треба да се гради, што секако одзема време, но трудот - главно - се исплатува. Времето наменето за запознавање на својот партнер е суштински фактор за развивање односи на доверба. Претприемачот мора со партнерот да воспостави примерен однос со висок степен на доверба и интегритет во сите свои постапки, што ќе биде основа за понатамошните односи. Потребно е да се сослушаат како негативните така и позитивните погледи и да се покаже разбирање за проблемите на партнерот. Губењето на контролата, искривувањето на информациите, кооперативната работа со конкурентите и несигурноста на новиот потфат предизвикуваат несигурност кај претприемачите. Со обезбедување информации за своите деловни потфати, претприемачите меѓусебно ја отстрануваат недовербата, па ќе се почувствуваат поотворени во однос на поврзувањето. Информациите за тоа како другиот се соочил со грижи слични на нашите се многу корисни. Размената на информации е клучен фактор за успешно поврзување.

Либескинд et al. наведуваат пример на претпријатија кои се занимаваат со истражување и развој. Авторите утврдуваат дека вмреженоста и заедничките норми обезбедуваат поголема заштита против самоволното присвојување кое го овозможува пазарот, особено бидејќи договорите не се доволен механизам за оневозможување на незаконските присвојувања.⁵⁷

Кога некому ќе се довериме, се изложуваме на опасност од измама. Сепак, потребно е да се ризикува, што пак, овозможува изградба на односи. Неизбежно, повремено се доаѓа до разочарување, но сепак е потребно да се има доверба. Така, разочарувачките искуства ќе бидат поретки во споредба со корисните искуства. Некои од т.н. „меки“ придобивки кои претпријатието ги акумулира се отворената комуникација, заемното почитување, посветеноста, безбедноста, гордоста и самосвеста. За да изградат доверба и да освојат простор каде што партнерите ќе имаат можност да растат заедно еден до друг, потребно е да се отстранат комуникациските пречки. Затоа, квалитетот на односот треба повремено меѓусебно да се проверува. Меѓутоа, треба да се внимава

⁵⁷Baker Kathryn A.: Organizational Alliances, Partnership and Networks.
[URL:<http://www.sc.doe.gov/sc5/benchmark/ch%209%20Organizational%20Alliances%2006.08.02.pdf>].

доверувањето да биде разумно. Со правилно однесување - насочено кон долгорочен однос, меѓусебно нудење и размена на помош - со текот на времето довербата ќе се изградува и ќе расне.

Евалуацијата на мерките за поттикнување на кластерите и анализата на кластерите во Словенија на Институтот за конкурентност во Љубљана покажала дека токму изградбата на довербата меѓу членовите претставува клучен фактор за успехот при развојот на кластерот, додека недовербата меѓу членовите е главна пречка во тој процес.

3.4.2. Толерантност

Зборот толерантност често се употребува како клише. Сепак, ако сакаме од поврзувањето да извлечеме што поголема корист, толеранцијата мора суштински да ја почитуваме и да ја спроведуваме. Толерантност, на пример, можеме да покажеме со тоа што ќе ја разменуваме вредноста на идејата, без притоа да се оптоваруваме кој дошол до неа. Плод на толеранцијата е разбирањето. Доколку го разбираме партнерот и неговите потреби, остваруваме вредност за него на подрачјето на неговите потреби. Или, како што рекол Алберт Ајнштајн: „Законите сами по себе не можат да обезбедат слобода на говорот; за да може секој да ги претстави своите погледи без страв од казна, духот на толеранција мора да биде присутен во целокупната популација“.⁵⁸

3.4.3. Соработка

Соработката е битен концепт за претпријатија. Кога претприемачкото партнерство дејствува во духот на соработка, во голема мера има преговори за дефинирање на меѓусебните интереси, остварување на довербата и однесувањето при решавање на проблемите. Подоброто разбирање на личноста на партнерот, неговите способности и слабости е значаен чекор кон заедничката цел.

3.4.4. Приврзаност

Сите оние што се вклучени во сојузништво се обврзуваат на долгорочно ангажирање и посветеност. Врз основа на приврзаноста мораме да се носиме со неизбежните подеми и падови во сојузничкиот однос. Колку ќе биде долгорочен сојузот зависи од целите на поединечните сојузништва. Сепак, за да се оправда поголемиот број очекувања обично е неопходна повеќегодишна приврзаност.

Од сојузништвото остварено за искористување на енергијата на постојните можности би очекувале резултати во релативно краток период (на пример, во една година). Кога, пак, сојузништвата се формирани да се развијат нови можности - што е пример во заедничкото истражување и развој - потребна е подолгорочна приврзаност. Во секој случај, треба да се биде трпелив, особено пред сериозни искушенија, кога чекаме позитивни резултати, или во меѓупериоди кога резултатите не се баш охрабрувачки.⁵⁹

Исто така, потребна е и приврзаност на оперативниот персонал во претпријатијата, кои оперативно го имплементираат претприемачкото поврзување.

⁵⁸Rigsbee Ed: Developing Strategic Alliances, Menlo Park: Crisp Publications, 1999, p. 37.

⁵⁹Arena Blaise J.: Creating and Managing International Alliance Relationships. Refresher Publications Inc. [URL:<http://www.refresher.com/!bjaalliance.html>].

Таквиот проект вклучува промени во претпријатието кое учествува во поврзувањето, што пак води до несигурност и можеби дури и до спротивставување на вработените. Претприемачот мора да го „продаде“ поврзувањето на својот персонал како можност за секој вработен, како и за претпријатието во целина, и да ги увери дека поврзувањето има поддршка и во претпријатието на неговите партнери. На почетокот е потребно да се вложи многу труд и поттикнување, за раководството од средното ниво да се увери во правилноста на одлуката за поврзување и нивната енергија да се насочи во поддршка на партнерството, а не во негово поткопување.

Корисно е партнерите во поврзувањето да успеат да најдат т.н. шампион. Шампион е некој што верува во идејата на претприемачкото поврзување и - покрај бирократијата во претпријатието - е подготвен да го води проектот. Тој треба да има кредибилитет кај вработените поради неговите претходни заслуги, како и да се стреми кон тоа, и другите вработени во претпријатието да ја прифатат идејата и да ја имплементираат. Во претпријатието е потребно да се побараат такви луѓе и околу нив да се изгради мрежа на поддржувачи.⁶⁰

3.4.5. Заемност

Во општествената матрица инпутите и аутпутите на поединците или групите се поврзани со аутпутите и инпути на другите луѓе или групи. Со други зборови, кога луѓето се изложени на меѓусебни влијанија нивното дејствување и однесување предизвикува последици за нив, како и за другите луѓе. Резултатите во тој случај се меѓузависни, односно произлегуваат од меѓусебното дејствување.

Заемноста (реципрочноста) и општествената размена се појавуваат во сите активности при работата. Секоја деловна размена во себе содржи реципрочност на материјалните и нематеријалните средства, кои имаат некоја вредност. Тие се во облик на пари, производи, услуги или пристап до други ресурси. Исходот на меѓусебното дејствување вклучува како награда така и трошоци. Добивка се постигнува кога од приходите ќе ги одземеме трошоците за наградата на секој учесник.

Претпријатијата се поврзуваат за да имаат одредена корист. Користа од припадноста во врската за сите членови е зголемување на можностите кои не би биле на располагање без поврзувањето. Во симбиотскиот однос, исто така, најразлични творби наоѓаат начин на коегзистенција, ако тоа биде на заемна корист. На пример, при некоректен однос, кога еден од партнерите не е предаден кон достигнување на заедничките цели и се обидува да ги искористи напорите на другите, без да вложува во тој однос, неизбежно доаѓа до конфликти.

3.4.6. Комуникација

Цврстите, сојузнички деловни односи, бараат ефикасна комуникација. Од витално значење за успехот на мрежата е добрата комуникација од самиот почеток. Вметнувањето отворен, ефикасен комуникациски стил би користел на напорите за поврзување. Комуникацијата овозможува подобро разбирање на партнерите и на нивната

⁶⁰Industry Canada. What is a business network? [URL:http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbbs-gprea.nsf/en/Lu_00021e.hfml].

организација, па затоа е потребно учесниците во мрежата да се поттикнуваат да ги споделуваат своите идеи со другите учесници и нив да ги дополнуваат со свои размислувања.

Меѓународните поврзувања обично се сложени, особено поради комуникациските пречки кои произлегуваат од јазичните бариери, географската раздалеченост и поретките средини.

3.5. Кластер како облик на поврзување

Концептот на претприемачки кластери претставува нов начин на размислување за економијата. Во таа смисла се потенцира новата улога на претпријатијата, државата и другите институции за поттикнување на конкурентноста. Присутноста на кластерите во стопанството го потенцира фактот дека поголемиот дел од конкурентската предност на претпријатијата „не лежи“ во самото претпријатие, туку дури и надвор од одделната стопанска дејност.⁶¹

Голем број на разни државни програми за поттикнување на кластерите во светот предизвикуваат збрка, во однос на основните теориски прашања за кластерот. Во таа смисла, не се определени основните истражувачки методи, ниту пак јасно се определени разликите меѓу кластерите, индустриските опкружувања, мрежите и иновативниот амбиент. Економистите не се единствени во однос на дефинициите за *кластер*.

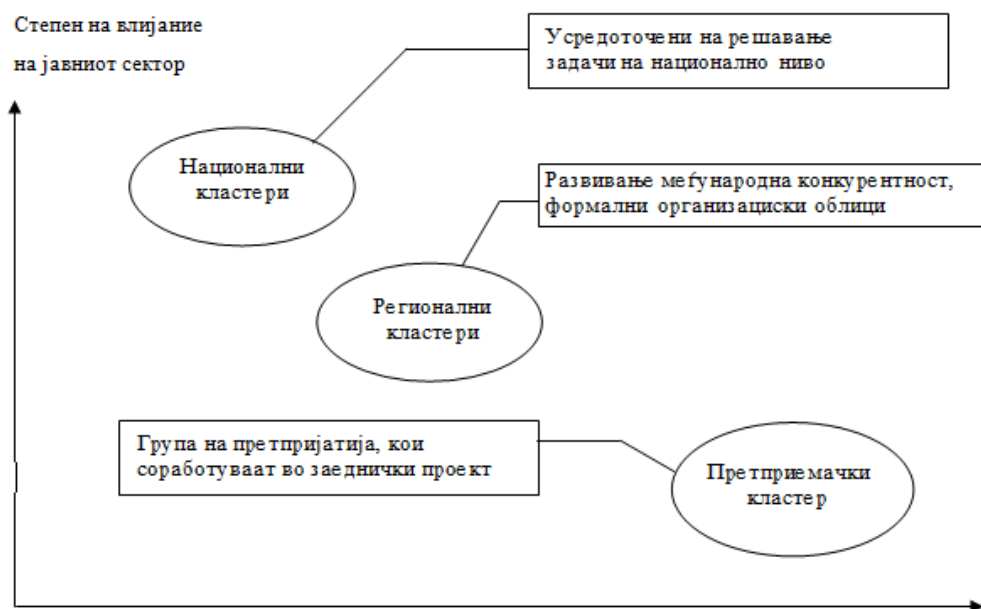
Портер развил модел на четири фактори со кои се одредува конкурентската предност на претпријатијата. Моделот најпрвин го употребил за утврдување на конкурентските предности на одделни држави како целина, но подоцна утврдил дека поголемиот дел од економските активности се одвиваат на регионално ниво. Врз основа на тоа тврдење, ја изградил идејата за индустриски амбиенти и кластери. Портер дава дефиниција за кластерите и нив ги дели на хоризонтални и вертикални. Вертикалните кластери се составени од претпријатија кои се поврзани со купопродажни договори. Хоризонталните кластери се составени од претпријатија кои го делат заедничкиот пазар за своите финални производи (употребуваат еднаква технологија и стручна работна сила или слични природни сировини).⁶² Ова, секако, ќе биде од научен интерес за истражување на нови концепти на агробизнисот.

Кластерите се географски концентрации на меѓусебно поврзани претпријатија, специјализирани добавувачи, добавувачи на услуги, претпријатија од некој посебен сектор и индустрии и придружни институции поврзани со нив (на пр. министерства, универзитети, агенции за стандарди и трговски здруженија и слично) на одредено подрачје на кое се натпреваруваат, соработуваат, но и си конкурираат. Со оглед на големината на географското подрачје разликуваме претприемачки, регионални и национални кластери, кои имаат различен степен на пазарна регулација. Типот и големината на кластерот е под влијание на локалниот јавен сектор и степенот на пазарната регулација.

⁶¹Porter Michael E.: On Competition, Boston, A Harvard Business Review Book, 1998, p. 198.

⁶²Porter Michael E.: The competitive advantage of nations. New York. The Free Press, 1990, p. 149.

Слика 6. Видови на претприемачки кластери



Извор: Cluster Navigators Ltd.,: Cluster Building: A Toolkit, [URL:<http://www.industry.nz.govtnz/region.doc/Cluster>], 2002.

Кластерите во најголем дел се мултисекторски мрежи (вертикални и/или хоризонтални) составени од нееднакви и комплементарни претпријатија.⁶³ Процесот на зреење на кластерот е зависен од соработката на претпријатијата и другите субјекти во потесниот географски простор што е насочена на заеднички цели и обликување деловни поврзувања за подобрување на заедничката конкурентност.

Кластерот е група на претпријатија и други организации за коишто членството во кластерот е значаен елемент за подобрување на конкурентноста. Кластерите создаваат нови и ги унапредуваат постојните односи меѓу претпријатијата - заедничката технологија, заедничките купувачи и продажните канали или заедничката база на работна сила. Претпријатијата ги поврзуваат заедничките економски интереси и меѓусебната доверба, која овозможува постигнување корист за претпријатието во кластерот. Владините организации, образовните и слични институции имаат важна улога во кластерот.⁶⁴

Од досега изнесеното може да се заклучи дека повеќе компоненти се значајни за агробизнисот. Како и да го анализираме агробизнисот, може да заклучиме дека претприемачкиот профил е една мошне значајна компонента за стратегиите за развој на овој сектор. Кластерите се поврзани со територија и со производ, кој во себе содржи култура

⁶³Ifor - Ffowcs Williams: Policy for Inter - firm Networking and Clustering, Cluster Navigators. Ltd. Wellington, p.3[<http://www.clusternavigators.com/Documents/Content/Documents/Bolodna%20OECD.pdf>]

⁶⁴Bergman M. Edward, Feser J. Edward: Industrial and Regional Clusters, Regional Research Institute, West Virginia University, p. 2.

за тоа производство, што се пренесува од генерација на генерација. Од друга страна, глобализацијата наметнува немилосрдна конкуренција за освојување нови и задржување на позицијата на постојните пазари, па тоа повратно влијае не клучната претприемачка компетенција, односно дека домицилниот претприемач треба да напредува во знаењето, вештините и соодветно да ги менува своите.

3.5.1. Локациски парадокс

Како што од претходното можеме да констатираме, има различни дефиниции за кластерите, но и некои заеднички карактеристики. На прво место е тврдењето дека кластерите се многу динамичен облик на поврзување. Заедничка карактеристика на сите дефиниции за кластерот е географската компонента, односно потребата за соработка на просторно поблиски претпријатија и други установи, во кластерот. Иако повеќето дефиниции ја нагласуваат таа карактеристика, науката сè уште не определила една почетна точка при одредувањето на географските критериуми за обликување на кластерот.

Авторите ја експонираат географската близина на претпријатијата како значаен фактор за развој на кластерот. Предноста, која ја носи близината, пред сè, е во пониските транспортни трошоци и во достапот на еднакво оспособена работна сила. Непосредната близина на претпријатијата поттикнува меѓусебен натпревар и размена на информации и технологии, што води до понатамошен раст на претпријатијата во кластерот. Географската близина на претпријатијата кои се поврзани во заеднички производен процес во веригата на вредноста - од добавувачи, кооперанти во производството до конечните купувачи - на поврзаните претпријатија овозможува брзо освојување на новите технологии и зголемување на ефикасноста на производниот процес. Меѓусебните социјални поврзувања меѓу претпријатијата во кластерот, врз основа на успешното работење и дејствување, го промовираат кластерот како систем за ефикасно поттикнување на растот на претпријатието.

Предноста на претпријатијата кои се во кластер, произлегува од географската близина, што овозможува брзо приспособување на производството и намалување на трошоците. Полесно може да се воведат навремена (just in time) достава на потребните компоненти, што ги снижува трошоците. При достигнувањето на квалитетот на производите или при развој на нови производи, близината на претпријатијата овозможува брза и непосредна комуникација при решавањето на настанатите проблеми.

Во спротивност со глобализацијата, која бара пренос на сите активности (кои се ценовно чувствителни) кластерирањето на претпријатијата на потесно географско подрачје со пристап до специјализирани ресурси, информации и посебни односи меѓу претпријатијата, остваруваат конкурентска предност, која не би била можна на поголема оддалеченост. Иако ресурсите, информациите и технологиите се достапни насекаде во светот, сепак конкурентските предности на претпријатијата се остваруваат во ограничена географска околина, што Портер го определил како локациски парадокс.⁶⁵

Ова особено треба да се нагласи во контекст на агробизнисот и можните кластери во тој сектор, притоа имајќи ги предвид следните карактеристики на

⁶⁵Porter Michael E.: On Competition, Boston, A Harvard Business Review Book, 1998, p. 236.

агробизнисот: менталитет на претприемачите во различни области на агробизнисот, специфики на географските подрачја, и специфики на ресурси, информации, технологии и обуки за такви бизниси поврзани во кластерско функционирање.

Влијанието на локацијата врз конкурентската предност на претпријатијата се објаснува со следново:⁶⁶

- квалитетот и ценовната достапност на ресурсите (природни, човечки, финансиски, инфраструктура, информации),
- поттикнувањето на инвестициите и развојот од локалната власт,
- присутност на способни добавувачи и комплементарна индустрија во локалната околина, и
- локални купувачи.

При дефинирање на кластерот голема улога има и социјалната компонента. За кластерот е значаен и најважен квалитетот на протокот на информации, што бара воспоставување одредена социјална инфраструктура. Претпријатијата деловно соработуваат и си конкурираат, но сепак во тој однос постои и социјална компонента - меѓусебната доверба, заедничката визија и цели - и дури тогаш зборуваме за вистински кластер.

Економистите се единствени дека претпријатијата се поврзуваат во кластери заради постигнување подобри деловни резултати и друга непосредна корист. Мислењата за тоа кои фактори влијаат врз постигнување на тие предности се различни. Конкуренцијата на пазарот е водечка сила за развојот на кластерот. Кластерирањето е динамичен процес и ако едно претпријатие во кластерот се развива и расте, генерира зголемена побарувачка кај сродните и зависни претпријатија, во целата дејност или во локалниот простор. Со развојот на кластерот се зајакнуваат и се зголемуваат можностите и предностите на претпријатијата кои соработуваат.

Натпреварот меѓу конкурентските претпријатија во кластерот го зголемува растот, затоа што ги присилува претпријатијата кон иновативност, подобрување на постојните и воведување нови технологии и постапки. Во повратна насока, растот на кластерот води кон основање нови спин-оф претпријатија, го стимулира развојот и истражувањето и им овозможува на претпријатијата стекнување на нови знаења и вештини. Бидејќи претпријатијата во кластерот вработуваат слична работна сила, таа лесно флукутира меѓу поврзаните претпријатија, а тоа повторно овозможува пренос на знаење, ја поттикнува конкурентноста и со тоа и растот на претпријатијата во кластерот. Растот на претпријатијата и кластерот води кон вертикални поврзувања во кластерот или, пак, кон хоризонтално ширење на поврзување внатре во стопанскиот сектор.

Посилни вертикални поврзувања настануваат поради зголемената специјализација на работната сила и основање нови претпријатија, кои се способни да одговорат на новонастанатата побарувачка. Хоризонталните кластери се резултат на новите технологии и новите способности, кои се појавуваат со развојот и растот на претпријатието.

Кластерите, за разлика од претприемачките мрежи, вклучуваат и институции за поддршка како и владини организации. Тие ги привлекуваат специјализираните добавувачи од околината и ја поттикнуваат зголемената понуда за одредени услуги -

⁶⁶Porter Michael E.: On Competition, Boston, A Harvard Business Review Book, 1998, p. 211.

финансиски, образовни и технички. Конкументската околина и зголемената побарувачка од страна на поврзаните претпријатија ги поттикнува јавните и приватните услужни организации кон поголема активност. Кластерите обезбедуваат плодна почва за иновации, подобрување и развој на МСП. Околината, која не го поттикнува и помага развојот на основните предности на локалните кластери станува поранлива и почувствителна на надворешната конкуренција. Зголемената специјализација внатре во претпријатијата ја пренесува нивната конкурентска предност надвор од границите на претпријатието, која се користи преку поврзување и меѓусебно надополнување.⁶⁷

Конкументноста на локалниот простор (општина, регион) и локалните кластери е зависна и од расположливите човечки ресурси и локалниот пазар на работна сила. Локалната околина влијае врз квалитетот со човечки ресурси на подрачјето на организациското учење (образованието, неформалните облици на образование). На конкурентноста, исто така, влијаат и фактори кои тешко може да се определат и измерат, како што се специјализираните знаења, расположливоста на човечките ресурси, отсутност на притисокот за зголемување на платите, менаџментот на човечките ресурси на локално ниво и - пред сè - позитивната насоченост на работната сила за квалитетно извршување на работните задачи.

Во таа смисла локацискиот парадокс е во контекст на прашањето *глобално - локално*. Доколку мислиме на глобализацијата, првата реакција е да помислиме дека локацијата веќе не игра улога. Нема бариери за проток на инвестирање, размена на стоки и услуги, човечки ресурси и информации. Но, парадоксот е што локацијата сè уште е значаен фактор! Одделни региони во светот имаат многу изразена специјализација. Сè што е лесно достапно од далечни места веќе не е конкурентска предност. Но, колку повеќе се уриваат бариерите, колку повеќе нештата стануваат подвижни, локацијата сè повеќе станува одлучувачки фактор. Тоа е особено воочливо на полето на аграрните бизниси. Тоа треба да послужи при стратешките размислувања за развојот на агробизнисот во Република Македонија.

3.5.2. Структура на кластерот

Дефинирањето на кластерот како организација произлегува од системската теорија на организацијата. Според оваа теорија, „Организацијата на поединците, односно групата, овозможува да ги извршуваат задачите и да ги достигнуваат целите, кои како поединци или неорганизирана група не би можеле“⁶⁸, што секако е во согласност со опишаните дефиниции за кластерот. Кластерите ги сместуваме меѓу неформалните организации кои ги имаат следниве карактеристики:

- ги одредуваат нормите на однесување на своите членови,
- ги определуваат главните вредности,
- ги одредуваат облиците на комуникација во групата и надвор од неа,
- ги одредуваат неформалните влијанија на членовите,

⁶⁷Porter Michael E.: The competitive advantage of nations, New York, The Free Press, 1991, p. 584-591.

⁶⁸Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije, Ljubljana, Državna založba Slovenije, str. 14.

- ги определуваат неформалните улоги на членовите,
- го одредуваат односот на членовите спрема конфликтите и соработката,
- ја определуваат климата во групата (припадноста, достигнувањето на целите).

Според системската теорија на организацијата, кластерот го сместуваме во отворените социјални системи. Тоа се оние системи, кои со околината разменуваат енергија, информации итн., т.е. она што е од значење за нивниот опстанок. Отворениот систем мора да оддава поголема (додадена) вредност отколку што презема од околината, и на тој начин може да опстане.

Социоекономските отворени системи имаат многу нејасно дефинирани граници. Границите се тешко одредливи поради отвореноста и пропустливоста. Причината за тоа се луѓето, кои ги создаваат социјалните системи. Тие се многу подвижни и истовремено се членови и на поголемите системи. Затоа, при одредувањето на границите на системот не ги земаме предвид луѓето, туку нивните активности кои ги вршат внатре и надвор од системот.⁶⁹

Претприемачките кластери се составени од различни субјекти.

- основна дејност- core business. Во таа категорија ги вбројуваме носечките претпријатија во кластерот, кои поголемиот доход го стекнуваат работејќи со претпријатија кои не се во кластерот.

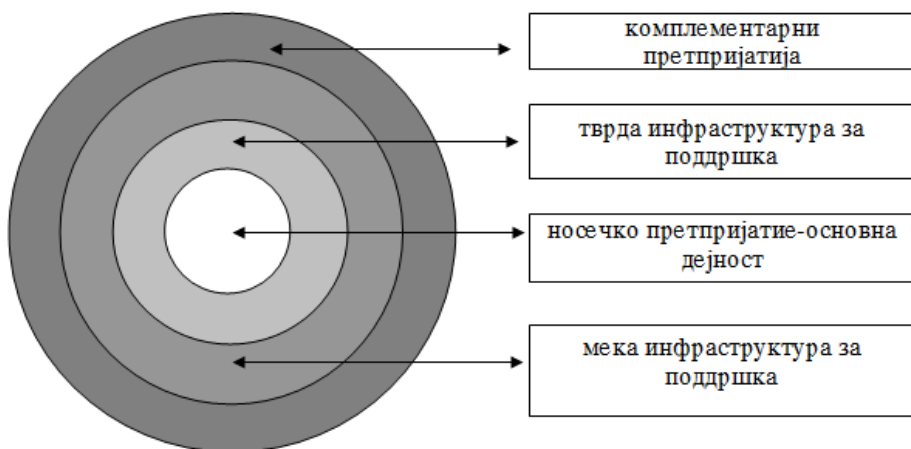
- дејност за поддршка - support business. Тука ги вбројуваме претпријатијата што ги поддржуваат претпријатијата од основната дејност. Тоа се, пред сè, специјализираните претпријатија, добавувачите и услужните претпријатија, кои обично се во непосредна близина на основните претпријатија.

- мека инфраструктура за поддршка - soft support infrastructure. Квалитетот, можностите и непосредната вклученост на инфраструктурата за поддршка во обликувањето на кластерот има многу важна улога при неговиот развој. Во меката инфраструктура за поддршка ги вбројуваме училиштата, здруженијата, институтите, развојните организации и сл.

- тврда инфраструктура за поддршка - hard support infrastructure, ја претставува физичката инфраструктура (патиштата, железницата, ПТТ). Физичката околина влијае врз конкурентноста на кластерот, пристапноста, близината итн.

⁶⁹Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije, Ljubljana, Državna založba Slovenije, str. 14.

Слика 7. Структура на кластерот



Извор: Cluster Navigator Ltd., Cluster Building: A Toolkit, [URL:<http://www.industry.nz.govtnz/region.doc/cluster>] p. 15.

Обликот на кластерите многу зависи од бројот на вклучените деловни субјекти и дејности, а поголемиот дел од нив вклучува:⁷⁰

- произведувачи на финални производи или услуги,
- добавувачи на специјализирани инпути, компоненти, машини и услуги,
- финансиски институции,
- претпријатија од сродни стопански дејности.

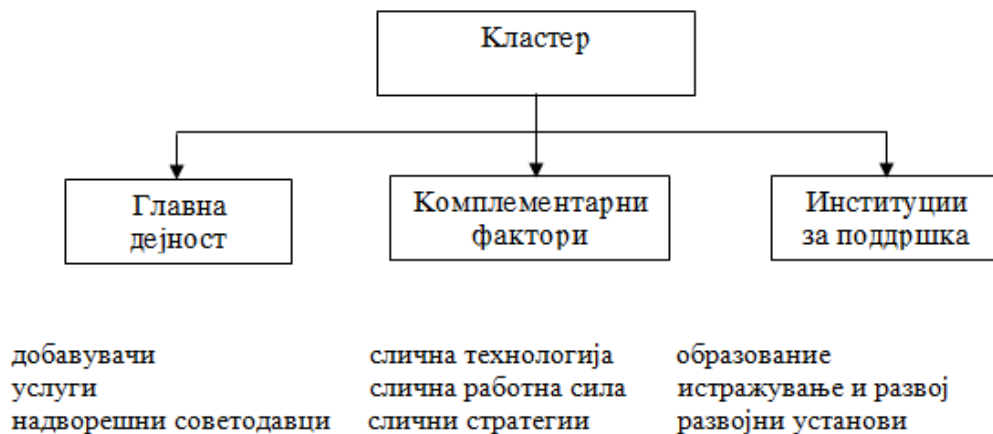
Почесто, исто така, се вклучуваат и претпријатија од:

- дистрибуциски канали како и крајни купувачи,
- производители на комплементарни производи,
- специјализирани инфраструктурни понудувачи,
- владини и други организации за поддршка кои обезбедуваат оспособување, образование, проток на информации, се занимаваат со истражување и техничка поддршка (универзитети, развојни институти, инкубатори итн.).

Сите актери во кластерот меѓусебно соработуваат и ги делат заедничките потреби, ограничувањата и можностите. Основниот мотив за соработка на претпријатијата во кластерот, пред сè, е во намалувањето на трансакциските трошоци, развојот на нови способности, вештини, технологии, стекнување нови знаења и сл.

⁷⁰Ifor - Ffowcs Williams: Policy for Inter-firm Networking and Clustering, Cluster Navigators Ltd., Wellington.
[<http://www.clusternavigators.com/Documents/ContentDocuments/Bologna%20OECD.pdf>], p.4.

Слика 8. Структура на кластерот



Извор: Bergman M. Edward, Feser J. Edward: Undustrial and Regional Clusters, Regional Research Institute, West Virginia University [URL:<http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter2.htm>].

Кластерите ги составуваат независни претпријатија, кои меѓусебно соработуваат и си конкурираат. Честопати таквите претпријатија не се ни свесни дека се составен дел од кластерот. Политичките иницијативи за формирање кластери мораат токму тоа да го искористат и да го поддржуваат развојот на постојните, прикриените или пасивните кластери.

Во активните кластери соработуваат иновативни претпријатија и заедно со потпорните институции стекнуваат нови знаења. Поврзувањето со училишните и научните установи го подобрува преносот на информациите и знаење, и ги зајакнуваат односите меѓу приватниот и јавниот сектор.

3.6. Кластери во агрокомплексот во Република Македонија

Во агрокомплексот на Република Македонија функционираат два кластери, и тоа: кластерот за јагнешко месо и овчо сирење и кластерот за вино. Иако сметаме дека е потребно формирање на многу повеќе кластери кои ќе опфатат далеку поголем број на претпријатија и од другите области на агрокомплексот, во продолжение ќе го опишаме само дејствувањето на овие два кластери.

3.6.1. Кластер за јагнешко месо и овчо сирење

Учесниците на кластерот за јагнешко месо и овчо сирење се дадени во приказ 4.

Приказ 4. Поединци, фирми и организации учесници во кластерот за производство на јагнешко месо и овчо сирење

	Членови на кластерот		
Фирми и партнери	• Адриа • Кланекс • Идеал шипка • Насто	• ИМБ-Битола • Лактис • Овоштар ком • ЗИК Кичево	• Жива Штип • Струмица кланица • Битола кланица
Граѓански здруженија	• Здружение на овчари од Западна Македонија • Здружение на овчари од Источна Македонија • Здружение на производители на месо и млечни производи	• Локални здруженија Тетово, Гостивар, Дебар, Струга, Штип, Охрид, Берово, Куманово	
Универзитети, центри за обука, институти за истражување	• Ветеринарен факултет • Земјоделски институт • Земјоделски факултет		
Финансиски институции	• Land O'Lakes, ИСМА, ЦХСИ, Холандска амбасада • GTZ, I.C.E., DIHK, SIPPO, IFAD2, SEED		
Влада	• Национален совет за претприемаштво и конкурентност на Македонија • Министерство за земјоделство • Оддел за ветеринарна инспекција		

Извор: [URL:<http://www.mca.org.mk/nkking/PPtP/Klasterot%20za%20jagne.pdf>].

Целта на кластерот е од производители на земјоделски производи, претпријатијата учесници во кластерот да преминат во производители и трговци на специјализирани прехранбени производи. Стратегијата на кластерот е во поблиска иднина претпријатијата да произведуваат ограничени количества на специјализирани производи за познати купувачи, во согласност со нивните барања. Трговското работење да се одвива преку интегрирани активности на брендирање, маркетинг и продажба.

Членовите во кластерот, од основањето на кластерот до денес, имаат подобрување во начинот на кој размислуваат за нивното поврзување во кластерот. Поранешното дејствување на членовите во кластерот и нивните плановите за иднина се дадени во приказ 5.

Приказ 5. Промена на начинот на кој размислуваат членовите на кластерот

Вчера	Утре
• Многу ниско ниво на доверба помеѓу членовите на кластерот • Отсуство на поврзаноста на ниво на земја • Голема зависност од донаторските организации • Ниско ниво на учество • Немање желба да се разговара за зголемување на стадата, зголемување на производството на овчо млеко или усвојување нови стандарди	• Висок степен на доверба • Соработка помеѓу здруженија • Потпирање врз сопствени сили во создавањето уникатна македонска приказна за долгата традиција и многугодишното специфично производство во Македонија • Заеднички активности во собирањето сознанија за пазарите на кои можат да се понудат специјалитетни прехранбени производи од светска класа • Стремеж да се инвестира во нови раси (со додадена вредност) и зголемување на стадата

Извор: [<http://www.mca.org.mk/nkking/PPtP/Klasterot%20za%jagne.pdf>].

Од досегашната активност кластерот осозна дека при непостоење на економија на обем, станува многу тешко претпријатијата во кластерот да се натпреваруваат на странскиот пазар со ниска цена, па на ривалите на странскиот пазар треба да им се спротивстават со висок квалитет на своите производи, воедно водејќи сметка и за намалувањето на производните трошоци.

Според интервјуто со претставниците на *Проектот за конкурентност* во јуни 2003 година, американските купувачи пројавуваат интерес за нови видови сирења од Република Македонија, што покажува дека постојат реални можности за влез на американскиот пазар, а најголем интерес пројавиле специјализираните продавници (Formaggio Kitchen и Marin Cheese Co.), како и некои специјализирани и етнички продавници.

Што се однесува до јагнешкото месо, кластерот мора да ги искористи можностите за позиционирање на јагнешко месо на посебни пазари, преку брендирање и маркетинг на органско младо македонско јагнешко месо. Можности за извоз на јагнешко месо (заклано по Халал) има на пазарите на Блискиот Исток - Турција, Дубаи. Други можности за извоз се: Хрватска, Грција, Италија (јагнешко во сите сезони), како и регионален извоз на јагнешко месо - Хрватска, Србија.⁷¹

Од страна на Владата, потенцијални области за помош, пред сè, од НСПК се:

- Подобрување на работата на ветеринарната инспекција,
- Помош за добивање извозни сертификати,

⁷¹[<http://www.wca.org.mk/nkking/PPtP/klasterot%20za.jagne.pdf>].

- Помош за меѓународна заштита на географското потекло на производите од Македонија, и
- Помош при органска сертификација на производите.

3.6.2. Кластер за вино

Досегашните успеси на кластерот за вино, кој ги поврзува позначајните винарски визби во Република Македонија, се:⁷²

- Подобрување на квалитетот на виното (инвестиции во опрема и технологија, промена на современи енолошки практики, обука на енолозите, критериуми за откуп на грозјето врз основа на квалитетот, потпишување договори со производителите на грозје);
- Формирана е група за извоз на квалитетни македонски вина која изработила стратегија за заеднички настап на британскиот пазар и позиционирање на македонските вина;
- Обука за маркетинг на вино (студиско патување на кое претставници на осум винарски визби посетиле тринеделен курс на Универзитетот на Калифорнија, Дејвис);
- Реализиран е прв заеднички настап на извозничка група на вина за да се претстават македонските вина на увозници, дистрибутери и новинари за вино во Велика Британија.

Поврзаноста на претпријатијата во кластерот за вино, во досегашниот период, ги покажува следниве предности од заедничкото работење:

- Поставување заеднички цели и координација на активностите;
- Изградување заеднички ставови и настапување пред јавниот сектор;
- Поставување критериуми во индустријата;
- Подобрување на целокупните перформанси на индустријата;
- Соработка за заеднички настап и промоција на странски пазари;
- Размената на информации и знаење.

Во периодот од 2000 до 2004 година, производството на вино во шише е зголемено за 364%, а позитивна улога во тоа има и кластерот за вино. Имено, во 2000 година, во Република Македонија се произведени 29.961 хл вино, додека во 2004 година вкупно 108.938 хл. Значаен е и податокот што во 2005 година се појавиле уште 5 нови винарски визби.

Следни чекори на кластерот за вино се:

- продолжување на работата за подобрување на квалитетот на македонското вино (односи со лозари, едукација на енолози),
- продолжување на работата за промоција на македонското вино на странските пазари (дегустации, заеднички настап на саеми и сл.).

⁷²[http://www.nspk.org.mk/pdf/klaster_zavino.pdf].

4.ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

4.1. Модели на интернационализација со нагласка на малите и средни претпријатија

Со оглед на развојот на стопанството и обликот на меѓународното поврзување, се развиваат различни модели на интернационализација со кои се овозможува таа да се опишува, појаснува, па дури и да се мери. За помалите држави, како што е и Република Македонија, тврдењата на скандинавските научници се поспоредливи со американската литература, која, впрочем, преовладува. Во американската литература, како основа за проучување на меѓународното работење е мултинационалното претпријатие, кое во помалите стопанства не можеме да го земеме како основа за проучување. Скандинавските модели не ја условуваат интернационализацијата со големината на претпријатието.

Во теоријата, најчесто се расправа за повеќе модели на интернационализација, и тоа:⁷³

- Теорија на интернализација, која се темели на трансакциските трошоци,
- Моделот на интернационализација Упсала (Универзитет Uppsala во Шведска),
- Мрежниот пристап кон интернационализација,
- Трофазниот модел на интернационализација, и други.

Теорија на интернализација

Теоријата на интернализација се засновува на трансакциски трошоци. Претпоставката на таа теорија е дека претпријатието развило одредени предности на домашниот пазар, обично во облик на непредметени средства, кои му овозможуваат надредено знаење во производството, за производот, трговијата и менаџментот. На пример, ако споменатите средства претпријатието не може ефикасно да ги искористи и соодветно да ги заштити со пазарни и спогодбени трансакции, потребно е да создаде интерен пазар. Со тоа има цел да ги заштити своите неопредметени средства и да одржи надзор над цената, што другите мораат да ја плаќаат за употреба на тие средства. Потоа, претпријатието (од аспект на интернационализацијата) се шири на странски пазари со помош на хоризонтални и вертикални интеграции. Трошоците на интернационализацијата ќе бидат помали доколку странскиот пазар помалку се разликува од домашниот пазар.

Упсала модел на интернационализација

Во 60-тите години Суне Карлос, на шведскиот универзитет „Упсала“, со своите студенти почнал да ја проучува силната зависност на шведската индустрија од меѓународните пазари. Студентите на Карлос прибирале податоци за продажбата и производните активности низ шведските претпријатија и нивните претставништва во странство. Така, установиле база на податоци за активностите на претставништвата на шведските претпријатија во странство.

⁷³Cesen Tina, Jaklić Marko: Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev, Naše gospodarstvo-revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 42 (1996), 1-2, str. 111.

Основни карактеристики на моделот е учењето преку искуство и продлабочување кон потребата за меѓународна продажба и производство. Во овој модел процесот на интернационализацијата е опишан како постепено продлабочување на приврзаноста на претпријатието кон меѓународната продажба и производство, што е дел од постапката на раст и учење на претпријатието. Ширењето на странски пазари е опишан како процес на учење, а воедно претпријатието ја зголемува и зависноста од тие пазари. Претпријатието, затоа, најпрво настапува на сродни пазари, кои се слични на домашниот, а подоцна ги развива повисоките облици на интернационализација.

Основните променливи кои го сочинуваат моделот на интернационализацијата на претпријатието се тесно поврзани и зависни од големината на странскиот пазар, на којшто претпријатието го проширува своето работење, и од акумулираното знаење. Факт е дека денес знаењето е многу значајна детерминанта на моделот на интернационализацијата на претпријатието, но сепак не е единствена.

Во изворниот Упсала модел на интернационализација, знаењето ги има следните карактеристики:

- Зависно е од целиот пазар. Тоа е специфично знаење за начинот на работење во странски цели држави, кадешто пазарите меѓусебно мошне се разликуваат. Стекнатото знаење на еден пазар, е делумно употребливо на другиот;
- Решавачкото знаење се темели на искуство. Потекнува од тековните деловни активности во странство. Стекнувањето на знаењето тече по системот учење, паралелно со работење;
- Носители на решавачкото знаење најчесто се претприемачите. Посебното знаење за пазарот се стекнува преку личното искуство. Тоа е причина, претприемачот да претставува вистински магацин на знаење;
- Преносот на знаењето меѓу вработените или меѓу различните организациски единици е мошне отежнато поради начинот на стекнување на тоа знаење опишано во втората и третата алинеја;
- Вклученоста на претпријатието во меѓународните текови симетрично се зголемува со стекнување нови знаења.

Настапот на странскиот пазар е поврзан со намалување на културните разлики, што на претпријатието му овозможува постепен преод од извозник на производи кон повисоки облици на интернационализација. Овој механизам се базира на: состојба и промена. Состојбата, која ја појаснува постојната интернационализација на претпријатието се состои од познавањето на пазарот и приврзаноста кон пазарот. Познавањето на пазарот тече на два начина, преку вистинското знаење и искуственото знаење. Основната разлика е во тоа што вистинското знаење може да се научи, меѓутоа искуственото знаење може да се стекне единствено преку личното искуство. На акумулацијата на знаењето за интернационализација на претпријатието имаат влијание многубројни земји во кои претпријатието работи и времетраењето на работењето.

Процесот на интернационализација бара од претпријатието постојано учење и динамична промена или дополнување на обликот на соработка со странските пазари.

Мрежен пристап кон интернационализација

Моделот ги проучува пазарите како и мрежното поврзување меѓу претпријатијата. Мрежите ги сочинуваат претпријатија со различна големина кои соработуваат и меѓусебно се поврзани. Во таа смисла, се потенцира односот меѓу претпријатијата кои меѓусебно се поврзани со производство, дистрибуција, употреба на производи и услуги во одредена дејност. Претпријатието, според мрежниот пристап, се интернационализира со воспоставување и развој на поврзување на односи со деловни партнери од странски мрежи. Тоа се постигнува на различни начини, со меѓународно ширење, каде што претпријатието воспоставува нови деловни односи со партнерите од локални мрежи на странски земји; со пробив во облик на развивање односи и посветеност на ресурсите во странските мрежи со кои соработува; со меѓународно здружување, со што претпријатието ја зголемува усогласеноста на врските внатре во различните странски мрежи. Интернационализацијата на претпријатијата зависи од позиционираноста на претпријатието во различните меѓународни мрежи, како и од целокупноста и значајноста на положбата што претпријатието го има до другите претпријатија во различни меѓународни мрежи на претпријатија. Со своите добавувачи, кооперанти, конкуренти и други претпријатија претпријатието соработува спогодбено и неспогодбено. Значајни стануваат односите меѓу одделни претпријатија како и квалитетот и ефикасноста на тие односи. Така, во мрежите не е веќе значајна големината на претпријатието, туку квалитетот на деловните односи што ги здружува претпријатијата. Најкарактеристична особина на мрежите е дека претпријатијата се конкурираат и воедно меѓусебно соработуваат.

Истражувањата на подрачјето на интернационализацијата на претпријатијата тврдат дека искуството и развојот на искуственото знаење се главни фактори, кои појаснуваат зошто претпријатијата дејствуваат интернационално. Претпријатијата, кои ги откриваат деловните можности преземаат ризик и така се учат од сопствените грешки. Истражувањата ги проучиле средствата кои мораат да бидат расположливи за достигнување емпириско знаење. Тие се делат на две групи: на опредметени и неопредметени. Опредметените средства (фабрики, опрема, инвентар, капитал) се материјализирани. Неопредметени средства, пак, претставуваат искуството, образованието, угледот, стоковната марка (брендот), авторските права, патентите, односи, постапки и вештини. Извонредно значајни во интернационализацијата се размената на информации меѓу купувачите и продавачите, како и приспособливоста и развојот на искуственото знаење.

Покрај овие модели, за македонски услови е интересен и т.н. трофазен модел, развиен за словенечките потреби, кој се состои од зависна, независна и заемна интернационализација.

Трофазен модел на интернационализација

Недостатокот на претходно опишаните модели е во тоа што процесите се толкуваат од различни аспекти, па поради својата парцијална природа се употребливи во одредени граници. Трофазниот модел на интернационализација претставува комплексен пристап за утврдување на степенот на интернационализација на претпријатието. Предноста на моделот е што ги обединува и почитува установените различни теориски

модели. Овој модел е посоодветен за одредување на степенот, односно квалитетот на интернационализација на набљудуваното претпријатие.

Трофазниот модел на интернационализација содржи значаен концепт на слобода на спроведувањето на деловните функции и стратегии. Посебно внимание се посветува на моќта и позицијата што ја имаат претпријатијата во мрежите. Степенот на интернационализација е зависен од положбата што ја има претпријатието во однос на другите во меѓународните мрежи на претпријатија, односно до купувачите, добавувачите и конкурентите. Позицијата на претпријатието во дадена мрежа, пред сè, произлегува од моќта на пазарната и истражувачко-развојната функција. Потребно е многу време, капитал и знаење пред некое претпријатие успешно да премине кон следниот (повисок) облик на интернационализација.

Моделот има три фази: зависна (пасивна) интернационализација, фаза на независна активна интернационализација и фазата на заемна активна интернационализација. Во овој модел логиката од сите три претходно опишани модели е присутна во сите три фази: теоријата на интернационализација во втората фаза на моделот може да се толкува како интернационализација преку здружување на активностите внатре во самото претпријатие. Упсала моделот на интернационализација, кој е претставен како зголемена приврзаност кон интернационализација и како процес на постепено учење е присутно во сите три фази. Исто така, мрежниот пристап е присутен во сите три фази, бидејќи мрежите се присутни во сите фази на интернационализација, а се разликува само положбата на претпријатието внатре во мрежата. Сепак, потребно е да појасниме дека е погрешно да очекуваме дека сите претпријатија ќе поминат низ сите фази на интернационализација. За голем број МСП е сосема доволно, да си побараат вистински извозен партнер во странство.

- Прва фаза: Зависна интернационализација

За почетната фаза на интернационализација е карактеристична стратешката и деловната зависност од други странски претпријатија. Таа зависност се гледа, пред сè, во потребата на преносот на знаење од странските претпријатија на домашните. Најелементарниот облик на интернационализација е увозот на производи и услуги. Претпријатието почнува да стекнува одредено знаење од меѓународното работење и се соочува со меѓународните стандарди на работење. Стекнатото искуство на претпријатието му ги олеснува натамошните чекори во интернационализацијата.

Следниот чекор во процесот на интернационализација претпријатието го достигнува со еден од следниве облици: набавка со спогодба „клуч на рака“, набавка на лиценца, подизведувач (односно спогодбено производство), подреден партнер во заедничките вложувања или корисник на франшиза. Како корисник на франшиза, претпријатието од странското претпријатие стекнува современо знаење, но истовремено мора да се има предвид дека има релативно малку можности за учење и подобро позиционирање и самостојност во иднина. Спротивно е со спогодбата „клуч на рака“ каде што е поголема можноста за учење и самостојност и рамноправност, но пренесеното знаење е на релативно ниско ниво. Ако претпријатието сака во иднина да биде поконкурентно и сака да ја подобри положбата во меѓународната распределба на деловни активности, тоа мора да развие ефикасна стратегија за учење. Слично е и со набавката на

лиценца, која дава голема слобода за самостојно учење, но најверојатно на тој начин претпријатието стекнува застарено знаење. При подредената положба во заедничките вложување претпријатието, во споредба со странскиот партнер, има послаби или дури и целосно неразвиени функции на истражување и развој. Во сите чекори, на првата фаза на интернационализација на претпријатието е присутна зависност од странските партнери и затоа при интернационализацијата на деловните активности се наоѓа во подредена положба.

- *Втора фаза: Активна и независна интернационализација*

Во оваа фаза на интернационализацијата, претпријатието сè повеќе самостојно клони кон приврзаност на меѓународниот пазар и преоѓа во повисок облик на интернационализација. Првиот чекор претставува извоз со помош на странски агенти и дистрибутери. Во вториот чекор претпријатието отвора сопствени продажни претпријатија во странство, а во третиот настапува како надреден партнер во договорни односи. Последниот чекор на втората фаза на интернационализација претставуваат непосредните инвестиции во производни претставништва во странство. Основното прашање, кое ни се поставува во оваа фаза на интернационализација, е кога најчесто претпријатието ја приклучува својата приврзаност кон меѓународниот пазар, односно кога се преоѓа од првиот чекор во другите чекори на независна интернационализација. Одговорот би бил: кога претпријатието има производ или услуги, кои се темелат на уникатно знаење, односно моќни битни способности на претпријатието. Претпријатието би поминало кон повисоки облици на интернационализација доколку не би сакало да го споделува таквото знаење со други. Така, најмногу би профитирало. Друга причина, која исто така влијае на одлуката за преод на претпријатието кон повисоки облици на интернационализација се протекционизмот и глобалната конкуренција. Претпријатијата кои во втората фаза на интернационализација го поминуваат вториот чекор, веќе се мултинационални претпријатија и почнуваат да развиваат и свој тип на мултинационален менталитет.

- *Трета фаза: Заемна интернационализација*

Заемната интернационализација претставува последна фаза во трофазниот модел на интернационализација. Основна карактеристика на оваа фаза е што претпријатијата партнери меѓусебно вистински, рамноправно соработуваат. Донесувањето на одлуките и спроведувањето на значајните деловни функции, како што се истражувањето и развојот, не се концентрирани исклучиво во централата или седиштето на доминантното претпријатие, туку се лоцирани таму каде што условите се најпогодни. Тоа се претпријатија со транснационален менталитет.

4.2. Мотиви за интернационализација

Мотивите за интернационализација на претпријатијата се дефинирани различно. За македонските претпријатија, пазарот во Република Македонија најчесто е премал за да можат да ја достигнат економијата на обемот, и затоа, речиси се принудени да се интернационализираат. Други мотиви за интернационализација се обезбедување

поголеми приходи (поради поголема стапка на раст, подобри долгорочни можности, подобра инфраструктура во странство), помал ризик на приходите (поради диверзификација на инвестицијата), кои овозможуваат побрз раст на претпријатието.⁷⁴ Некои автори ги делат мотивите за интернационализацијата на проактивни и реактивни. Проактивните мотиви се темелат на интересот на претпријатието за истражувањето на сопствените предности (на пр. Посебното технолошко знаење) и пазарните можности. Меѓу нив ги вбројуваме добивката и растот на претпријатието, иницијативата на раководството, единствените производи и услуги како технолошки способности, можностите на странскиот пазар и пазарните информации, даночната корист како и економијата на обемот. Реактивните мотиви се реакција на претпријатието на притисоците и заканите на домашниот пазар. Тоа се конкурентските мотиви, малиот и/или презаситениот пазар, големиот капацитет на производството, продажбата на сезонски производи на странски пазари, спонтаните нарачки од странство, како и физичката и психолошката оддалеченост на странските пазари.

Друга поделба, мотивите за интернационализација ги гледа како традиционални, каде што ги вбројува обезбедувањето на клучните сировини, потрагата по нови пазари, како и пристапот до поевтини продукциски фактори.

Трета група се дефинира како „породилни“ мотиви за интернационализација, каде што се вбројуваат подобрените способности за учење на претпријатието, глобалната координација и глобалното конкурентско позиционирање, како и групата мотиви, кои се поврзани, пред сè, со глобализацијата: економијата на обемот, често поголемите трошоци за истражување и развој како и пократкиот животен циклус на производот.⁷⁵

Одлуката за интернационализацијата преку странски непосредни инвестиции е последица на офанзивното и дефанзивното однесување на претпријатието. Според тоа, разликуваме четири групи на мотиви:

- потрага по ресурси
- потрага по пазари
- зголемување на ефикасноста и
- стратешки причини.

Претпријатијата кои се интернационализираат поради потрага по ресурси, сакаат во странство да добијат посебни специфични ресурси по пониски трошоци, отколку што би ги добиле во сопствената држава, што на инвеститорот би му овозможило поголема добивка и конкурентност. Ресурсите кои ги сакаат претпријатијата обично се физички ресурси, поевтина (мотивирана, образована) работна сила, како и стекнување технологија, менаџерски, трговски или организациски знаења. Претпријатијата со мотив потрага по пазари инвестираат во странска држава, за нејзиниот пазар или пазарот на соседните држави да го снабдуваат со производи и услуги. Со странски директни инвестиции, претпријатието најчесто го заменува извозот, за да ги заштити постојните пазари и стекнување нови пазари. Внатре, во таа група мотиви, се четири основни причини. Првата

⁷⁴Trtnik Alenka: Internacionalizacija slovenskih podjetij s neposrednimi naložbami v tujino.

Ljubljana: Ekonomska fakulteta - magistrsko delo, 1999, str. 23-24.

⁷⁵Bartlett A. Christopher, Ghoshal Sumantra: Transnational management. Singapore: Mc Graw-Hill international editions, 2000, p. 5-9.

е потребата да се трага по главниот добавувач или странка/потрошувач. Втора причина е додавање производи со локален вкус и потреба или локален извор и капацитети, како на пример следење и приспособување кон локалните деловни обичаи, јазик, правен поредок. Трета причина се пониските производни и трансакциски трошоци на локалното претставништво или производство, во споредба со снабдувањето со извоз. Четврта причина е убеденоста на претпријатието дека е потребно да биде присутно на водечките светски пазари што мора да е дел од неговата стратегија.

Претпријатијата инвестираат во странство со мотив за зголемување на ефикасноста, за да ја рационализираат структурата на претходните и новите инвестиции за ресурси или пазари. Предностите произлегуваат од производните или процесните специјализации, од здобиеното искуство поради производство во различни околин и можноста за диференцијација на цените. Целта е да се искористат предностите на различната обилност на производни фактори во различни околности, предностите на различните култури, институционалните договори, економските системи и политиката, како и пазарната структура со концентрирањето на производството на ограничен број на локации со кои се покриваат повеќе пазари. Услов за таквата интернационализација е добро развиен и отворен меѓународен пазар. Меѓу интернационализацијата која е мотивирана од тие фактори, се вбројува интернационализацијата поради даночните прописи, поради разликите во обилноста на продукциските фактори како и поради економијата на обемот.⁷⁶

Претпријатијата, кои со интернационализацијата се во потрага по свои долгорочни стратешки цели, особено поради сочувување и зајакнување на меѓународната конкурентност, пред сè, се мултинационалните претпријатија и претпријатијата кои прво инвестираат за да си обезбедат конкурентска предност на странскиот пазар. Главните мотиви се поврзуваат со зголемувањето на вредноста на претпријатието и диверзификацијата на дејностите, односно со зајакнување на конкурентската положба (или го редуцираат ривалитетот) и ја редуцираат неизвесноста во работењето на претпријатието.

Мотивите за интернационализацијата се разликуваат меѓу офанзивните и дефанзивните претпријатија. Она што ги влече офанзивните претпријатија кон интернационализација, пред сè, е целта да се постигне што поголема добивка со исклучителни производи, технолошки предности, ексклузивни информации или заради даночни предности, кои, евентуално, ги нуди државата каде што гостува претпријатието. Дефанзивните претпријатија се присилени кон интернационализација, пред сè, поради моќните конкуренти, вишокот на капацитети и опаѓањето на продажбата на домашниот пазар. Други причини се протекционизмот, зголемување на продуктивноста и глобалната конкуренција (стратешка одлука за конкурирање на главните ривали на сите пазари, на кои се присутни).

Покрај овие, постојат и други емпириски потврдени мотиви за интернационализација, како што се желбата да се побегне од стопанскиот, политичкиот или правниот систем, избегнување на административните пречки, инвестициите за поддршка и др.

⁷⁶Trtnik Alenka: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino, Ljubljana: Ekonomska fakulteta - magistrsko delo, 1999, str. 27-28.

Денес, универзално рангирање на мотивите по значење или ред е тешко, бидејќи мотивите се испреплетуваат и менуваат внатре во самото претпријатие, а сè поголеми се разликите меѓу претпријатијата, како и меѓу стопанските гранки во државата.

4.3. Методи за настап на странски пазари

Според некои поделби, постојат различни видови на извозни канали, кои, општо, можеме да ги разделиме на: индиректен, директен и кооперативен извоз. Подетално различните облици на меѓународно работење може да ги разделиме на:⁷⁷

- извоз
- помош при извозот
- агенти
- дистрибутери
- спогодбен извоз
- франшизирање
- лиценцирање
- непосредни инвестиции
- преземање претпријатие
- заеднички инвестиции (вложувања)
- стратешки врски и партнерства.

Извозот е наједноставен начин за пробив на странскиот пазар. Обично извозот е пасивен систем, при кој претпријатието извезува кадебило, врз основа на спонтана нарачка од странство. Активниот извоз се случува кога претпријатието се обврзува дека ќе извезува производи на одреден пазар. Во двата случаи, претпријатието го врши производството во сопствената земја. Производите, обично, ги приспособува на странскиот пазар. Малите претпријатија често немаат сознанија за потрошувачките навики и активностите на конкуренцијата на странскиот пазар, па понекогаш доаѓа до прекин на соработката. Ако претпријатието сака подолгорочна извозна соработка на одреден пазар, мора да се одлучи за поактивна политика за учество и познавање на пазарот на кој извезува.

За индиректен извоз зборуваме тогаш кога производното претпријатие при извозот употребува независни организации со седиште во државата на производство. Постојат неколку начини за индиректен извоз:

- извозен застапник
- брокер (посредник)
- извозна куќа
- трговско друштво
- помош при извозот.

⁷⁷Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator. Ljubljana: Ekonomska fakulteta - magistrsko delo, 2002, str. 13-20.

Извозниот застапник е претставник на странските купувачи, кој живее во државата на извозникот и дејствува врз основа на нивните нарачки. Брокерот е форма на агент, кој живее во земјата на извозникот. Неговата задача е да ги здружува купувачот и продавачот. Извозните куќи се специјализирани претпријатија, основани како „извозно одделение“ во разновидни претпријатија. Трговското друштво има клучно влијание во подрачјата како што се дистрибуцијата, складирањето, пренос на технологија, изградба и регионален развој.

Помош при извозот е облик на извоз, каде што претпријатието ја користи постојната меѓународна дистрибуциска мрежа на друго претпријатие за поддршка на сопствената дистрибуција.

Агентите се независни поединци или претпријатија, кои спогодбено работат во полза на извозникот, врз основа на пресметана провизија од направените зделки. Како дел од спогодбените обврски што се очекуваат од нив се: да го познаваат локалниот пазар, да помагаат при развојот и обликувањето на продажните стратегии и тактики и да ја прогнозираат продажбата.

Дистрибутерите се разликуваат од агентот по тоа што агентите работат за провизија, додека дистрибутерите го купуваат производот од производителот. Дистрибутерите, или поголем дел од нив, се договараат и тежнеат за ексклузивни права на продажба на одредено географско подрачје. Ексклузивноста е награда за вложениот капитал во продажбата и дистрибуцијата на производите на производителот.

Спогодбениот извоз е облик на извоз каде што две или повеќе претпријатија за купувачот заеднички создаваат попривлечен произведен концепт. Тоа е еден од најзначајните мотиви за здружување на малите и средни претпријатија. Генерално, кога претпријатијата не можат самите да ги истражуваат своите конкурентски предности се оди на спогодбени договори. Типичен пример е спогодбениот извоз, кој на претпријатието му овозможува достап до туѓи ресурси (производство). Претпријатието мора да биде способно да го надгледува квалитетот на производите, кои мораат да бидат усогласени со соодветни стандарди.

Бидејќи нас, пред сè, нè интересираат малите и средни претпријатија, тврдиме дека нивната предност е во поголемата флексибилност и помалите производни серии. Затоа, за нив е пожелна стратегијата на приспособување на производот кон потрошувачот, како и поквалитетно задоволување на потребите и желбите на странските потрошувачи.

Франшизирањето е деловен концепт со којшто едно лице развива комплетен систем на деловни активности засновани врз користење на заштитеното име и дава дозвола (франшиза) на други лица да го користат воспоставениот систем. Тоа нуди единствен организациски пристап и решенија за производство и негова дистрибуција, а од друга страна обезбедува избегнување на некои од негативните карактеристики на целосната интеграција. Основни предуслови за воспоставување франшизирани односи се:

- постоење на сопственост од страна на едно лице на трговски или услужен жиг, патент, know-how, специфична опрема итн.,
- давањето дозвола од страна на сопственикот на друго лице за нивна експлоатација,

- контрола на деловните активности на корисникот на франшизирањето од страна на франшизерот,
- плаќањето соодветен надоместок за нивното користење.

Доделувањето лиценца за производителот значи едноставен почеток на меѓународното работење. Лиценцирањето е облик на менаџерска спогодба, при која сопственикот на лиценцатаму отстапува на наемникот право за употреба на едно или повеќе од следново:

- патентни права,
- право на заштитни знаци,
- авторски права,
- know-how процес или производ (деловна тајна).

Највисок облик на настап на странски пазар се *директните странски инвестиции*, кои имаат задача да воспостават трајни деловни односи и да изградат делотворно влијание и надзор над управувањето на туѓо стопанство. Овој вид на настап на странски пазари има како позитивни така и негативни страни за земјата домаќин на директните странски инвестиции.

Кога брзината на настап на странски пазар е значајна категорија за претпријатието, *преземање на претпријатието* е најсоодветен начин за настап на странски пазар. Преземањето е единствено решение во случај ако друг начин на конкурирање е оневозможен (на пр.: недостиг на локации на пазарот на мало). Преземањето овозможува, исто така, достап до образован кадар, постојните купувачи и добавувачи, признати стоковни марки, до постојната дистрибуциска мрежа како и приходите што претпријатието што се презема веќе ги остварува.

На одредена точка на раст претпријатието прифаќа одлука дека поделената *сопственост на новоформираното претпријатие* за трговија или производство е правилна одлука за настап на странскиот пазар. Одлуката се темели на претпоставката дека две или повеќе претпријатија придонесуваат за комплементарни конкурентски предности што новото претпријатие ги користи.

Најголемиот број на *заеднички инвестиции* се изведуваат меѓу транснационално претпријатие и локален партнер, каде што првото придонесува за специфична предност на претпријатието (знаење, технологија, капитал), а локалниот партнер со познавање на локалната околина.

4.4. Процес на интернационализација

Реализација на стратегијата на интернационализацијата е повеќедимензионален процес. Тој процес најчесто се дели на: стратегија на избор на пазари (на кои пазари да се настапи), стратегија на настап (на каков начин да се настапи) и стратегија на производи (со какви производи), но исто така значајни се и другите димензии (финансии, кадри, организациска структура).

Со оглед на тоа што интернационализацијата е процес кој се менува со текот на времето, можеме да го одредиме степенот на интернационализација на дадено прет-

пријатие, во однос на другите. Но, за жал, засега нема ниту еден општоприфатен критериум. Еден од поедноставните критериуми е учеството на приходите од извозот во однос на целиот приход на претпријатието. Друг интересен показател за степенот на интернационализација, кој е релативен показател за одреден момент, е споредбата на одредени варијабли (на пр. бројот на вработените, продажбата, инвестициите) дома и во странство. Степенот на интернационализација е поврзан со поинтензивен развој на активности во странство во однос на дома. Конференцијата на Обединетите нации за трговија и развој (UNCTAD) го употребува индексот на транснационалност, кој се пресметува како однос на делот на имотот во странство спрема вкупниот број на вработени.⁷⁸

Слика 9. Димензии на интернационализацијата



Извор: Buckley Peter J., Pass C.L., Prescott Kate: The Internationalization of Service Firms: A Comparison, the Manufacturing Sector. Scandinavian International Business Review (1992), p. 39-56.

Можеби уште позначајно од тоа колку претпријатието е интернационализирано е каков е меѓународниот менталитет и внатрешната култура што ја презело претпријатието. Некои автори дефинирале четири менталитети на меѓународните претпријатија.⁷⁹

- интернационален менталитет
- мултинационален менталитет

⁷⁸Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator. Ljubljana: Ekonomska fakulteta - magistrsko delo, 2002, str. 7.

⁷⁹Bartlett A. Christofer, Ghoshal Sumantra: Transnational management, Singapore: McGraw-Hill international editions, 2000, p. 10-14.

- глобален менталитет
- транснационален менталитет.

Во интернационалниот менталитет менаџерите гледаат на операциите на странските пазари како на претставник на домашниот пазар, чијашто главна задача е да го поддржува централното претпријатие, а не се осврнуваат на тоа колкава продажба остваруваат. Домашниот пазар е приоритет на таквите претпријатија, меѓутоа - случајно или намерно - почнува запознавањето на интернационалните пазари.

Мултинационалниот менталитет настанува тогаш кога менаџерите почнуваат да ги признаваат и нагласуваат разликите меѓу одделни пазари. Странските пазари не се само додаток на домашниот пазар, па затоа таквото претпријатие почнува да ги приспособува производите, стратегијата, па дури и начинот на управување по одделни држави. Работата се организира по држави каде што дејствуваат и, затоа, за самото претпријатие одделни држави се прилично различни, што доведува до помала можност за примена на економијата на обемот.

Глобалниот менталитет се обидува да ги укине тие неефикасности со централизирана продукција и намалување на независноста на одделни држави. Претпоставка е дека националните вкусови и преференции меѓусебно се слични. Стандардизацијата на производите поради економијата на обемот носи такви ценовни предности, така што тоа ја надоместува локализацијата (приспособувањето на локалните вкусови). Овој менталитет бара мошне централизирана организациска структура.

Транснационалниот стратешки менталитет се обидува да ги здружи обете предности: на приспособување кон локалниот пазар и глобалната ефикасност. Во такви претпријатија средствата и активностите се распрснати, но сепак специјализирани. Цел е истовремено да се достигне ефикасност и приспособеност. Поврзани се во меѓусебно зависна светска мрежа.

Не можеме да тврдиме дека кој било од овие менталитети е правилен или подобар од другите, бидејќи тоа зависи од сегментот на пазарот, значајноста на културните разлики и самото претпријатие. Често, во едно претпријатие наоѓаме повеќе од еден менталитет.

4.5. Посебности за интернационализацијата на малите и средни претпријатија

Иако мораме да признаеме дека поголемиот број автори сметаат дека интернационализацијата е поврзана со големите претпријатија, тоа е само делумно точно. Малите, а особено средните претпријатија, имаат тенденција кон раст. Интернационализацијата се јавува како единствено решение за тоа тежнење. Причината за тоа е едноставна: поголемиот број мали и средни претпријатија немаат широк асортиман на производи, или пак се насочени на еден - најчесто тесен - асортиман на производи. За да се достигне економија на обем, претпријатијата мораат да бараат нови пазари. Навистина, тоа особено важи за нашите, кои обично се мали. Поголемите претпријатија, обично, се подобро интернационализирани, затоа што поседуваат повеќе финансиски и менаџерски ресурси,

имаат поголеми производни капацитети, поголема економија на обем и се изложени на помал ризик при извозните операции.⁸⁰

На интернационализацијата на малите и средни претпријатија влијаат фактори кои ја кочат и фактори кои ја поттикнуваат интернационализацијата. Некои од тие фактори кои ја поттикнуваат или кочат интернационализацијата на малите и средни претпријатија се:⁸¹

- Вниманието, посветено на исполнувањето на потребите на потрошувачите. Тука, МСП најчесто имаат тешкотии, бидејќи повеќекратно им недостигаат ресурси за правилно задоволување на пазарните потреби.
- Квалитетот на производите на странскиот пазар често е повисок од оној на домашниот пазар, што - се разбира - ја кочи интернационализацијата.
- Карактеристики на менаџментот и покриеност на потребите од менаџмент. Менаџерите во МСП во споредба со големите претпријатија често имаат пониско соодветно образование и се помалку успешни при дејствувањето на странските пазари.
- Меѓународно искуство, добивање информации за странските пазари, како и општа поддршка на околината (државата) при интернационализацијата. Трговските пречки меѓу државите (како службени така и неслужбени, на пример, односот кон потеклото на стоката) ја кочат интернационализацијата на сите претпријатија. Меѓународното искуство и олеснетиот пристап до информации за состојбата на странските пазари ја поттикнуваат интернационализацијата.

Ова се само некои фактори кои влијаат на интернационализацијата на МСП. Малите и средни претпријатија често имаат поголеми тешкотии со извозот од поголемите претпријатија. Причини за тешкотиите се: бирократските пречки, нецаринските пречки, задоцнетото плаќање, изборот на дистрибутерот како и комуникациските тешкотии со странските купувачи. Затоа, потребно е тие меѓусебно да си помагаат, така што на новите пазари ќе настапуваат со некои нови облици, на пример, вмрежени со странски помали претпријатија или во извозен конзорциум.

Според една студија на OECD во развиените држави малите и средни претпријатија се разликуваат од големите претпријатија по следниве карактеристики:⁸²

- им недостига стратешко планирање, па затоа, најчесто, се зафаќаат со интернационализацијата на помалку ефикасен начин,
- стратегија темелена на еволуција - недостатокот на планирањето на стратегијата често е последица на недостигот на можности, така што МСП, често, само ги искористуваат можностите што им се нудат. Таквиот пристап е мошне опортунистички, т.е. нема проактивен пристап,

⁸⁰Miroslav Glass, Aleš Vahčič, Boštjan Antončič, Robert D. Hisrich: The Internationalization of SME's in Transition Economies: Evidence from Slovenia, Ljubljana: Ekonomska fakulteta -delovni zvezek, št 94, str. 3

⁸¹Pogljajen Andrej: The strategy for internacionalization of entrepreneurial training organization. Ljubljana: Faculty of Economics and International center for promotion of enterprises-master's degree thesis, 2000.

⁸²OECD, Globalisation and Small and Medium enterprises, Paris, 1997.

- претпријатијата што посветуваат повеќе внимание на планирањето, често избираат комбинација на различни стратешки можности,
- наклонетоста кон интернационализацијата се зголемува со зрелоста на претпријатието. Зрелоста на претпријатието тука се мери со исполнување на цели на домашниот пазар,
- наклонетоста кон независна интернационализација често е последица на семејна сопственост, што тежнее да остане независна во процесот на интернационализација, иако тоа не е најдобро решение,
- некои деловни функции се подобро интернационализирани од други,
- не постои една и единствена стратегија за успех - тоа значи дека ако претпријатијата немаат сопствена јасна визија на развојот, не можат прецизно да одредат алатки со кои би ги исполниле целите. Секое претпријатие што има намера да биде присутно на меѓународните пазари треба да креира своја стратегија.

Доколку интернационализацијата на МСП ја поврземе со нивното ниво на развој на претприемаштво, претпријатијата може да ги класифицираме според следниот модел. Постојат четири модалитети на интернационализирано претпријатие:

- Претпријатија што не се интернационализирани, и се помалку претприемчиви,
- Претпријатија што не се интернационализирани, а се претприемчиви,
- Претпријатија што се интернационализирани, и се помалку претприемчиви, и
- Претпријатија што се интернационализирани, а се претприемчиви.

Во зависност од модалитетот во кој се наоѓа МСП се предлагаат мерки со коишто треба да се помогне и динамизира натамошната интернационализација на претпријатието.

МСП што се неинтернационализирани и помалку претприемчиви треба да го насочат фокусот кон подобрување на претприемачката и меѓународна ориентација. Тоа се однесува за нивните клучни менаџери што треба да следат семинари и работилници, извозни информации и трговски саеми. Ова, исто така, треба да вклучи и презентација на меѓународен агент врз база на повремена работа или консултација.

Неинтернационализирани МСП со претприемачка ориентација би требало да бидат помогнати при барање и вработување менаџери со соодветни профили, искуство, кои се меѓународно ориентирани и имаат соодветни контакти. Други мерки што можат да се искористат вклучуваат мрежно поврзување со странски коминтенти. Овие МСП сè уште не се меѓународно застапени, но имаат јасна претприемачка одредба да го сторат тоа. Категоријата на овие претпријатија, по дефиниција, бара врвен менаџмент со соодветни карактеристики. Нивните компетенции може да бидат на подрачјата како квалитет на производи и технологија, пазари, посредничка мрежа и сл. Други мерки се полесен пристап до информации за пазарите, соодветни консултанти, контакти со странски пазари и мрежи, вклучувајќи и менторство.

Слика 10. Препораки за помош на интернационализацијата на МСП според класификацијата на МСП

	Претприемчиви	Помалку претприемчиви
Интернационализирани	(4) Понуда на најдобри практики за истражување и развој и иновации. Учество во мрежни структури. Помош во оперативни проблеми, странски коминтенти, пристап до пазар и др.	(3) Барање за позитивно засилување на интернационализацијата. Поставување на службеник за врски/за решавање на проблемите. Активности во мрежа, извозни клубови.
Неинтернационализирани	(2) Помош за градење компетентност. Обезбедување консултантска поддршка и обука. Олеснување на пристапот до расположлива поддршка. Понуда на менторска шема. Понуда на најдобри искуства, истражување и развој, иновации, мрежи.	(1) Инволвирање агенти на размена. Обезбедување поддршка за обука и информации. Помош за контакт на странски пазари. Понуда за влегување во мрежа. Формирање и етаблирање на брокери за меѓународни пазари.

Извор: Sara Carter, Dylan Jones-Evans: Enterprise and Small Business Prentice Hall, 2000, p. 451, превземено од IBEN (1998).

МСП што се интернационализирани но помалку претприемчиви се оние кои веќе се наоѓаат на меѓународни пазари, но им недостига мотивација за развој на тие пазари. Таквите претпријатија можеби случајно почнале со извоз, со прием на случајна странска нарачка или со надворешно реактивна стимулација. Фокусот на политиката тука треба да биде на гаранцијата дека такви МСП примаат позитивен одговор од нивната меѓународна застапеност на пазарот. Мерките треба да вклучуваат обезбедување соодветна помош, информација, обука, советување, олеснување на оперативни проблеми, ангажирање агенти или помош за вработување на повеќе менаџери со соодветни квалификации, охрабрување на организации од приватниот сектор да се вклучат во нивните мрежи, да се даде можност за размена на искуство и обучување и сл.

Конечно, фокусот на политиката во однос на *интернационализираните и претприемчиви МСП* треба да биде на задржување на нивните клучни компоненти и обнова на нивната меѓународна и претприемачка визија. Таквите претпријатија треба да имаат континуиран одговор на компаративните предизвици на менливиот глобализиран пазар со соодветни приспособувања и иновации во производи, процеси, организација, пазари и технологија. Дополнително внимание треба да се посвети на односот кон клучните пазарни активности (редовни посети на пазари итн.), и особено да се даде емпириска поддршка за потенцијалните бенефити од активностите. МСП во оваа

категорија, релативно кажано, бараат помалку помош од владата и нејзините агенции. Владината помош би требало да биде најприсутна во минимизација на оперативни или пристапни проблеми на странските пазари. Ова е стандардна услуга од владата за бизнисите за помош за зголемување на нивната конкурентност на меѓународен план. Таквите иницијативи се значајни затоа што водат кон намалување на трошоците за истражување и развој, до извори за нови технологии, подобрување на квалитетот на производите, до зголемување на угледот на производите од земјата, до креирање нови пазари и до сè поголемо мрежно поврзување на МСП на интернационален и глобален план.

5. ИСТРАЖУВАЊЕ НА СОСТОЈБИТЕ ВО ПРЕТПРИЕМАШТВОТО КАКО ФАКТОР НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА МСП ОД АГРОКОМПЛЕКСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Претприемаштвото е една од клучните движечки сили на социјално-економскиот развој. Се поставува прашање дали претприемаштвото, исто така, претставува значајна движечка сила за развој на агрокомплексот? Имајќи го предвид досега презентираното, секако дека може потврдно да одговориме на тоа прашање. Поради тоа, треба да ги истражаме претприемачите од агрокомплексот.

Време е да се посветиме на потреба за осознавање иновативни идеи кои може да се развиваат во претпријатија од агрокомплексот. Да, претприемачите од агрокомплексот во земјава се зависни од климатски, земјишни регионални и слични услови. Но, иновативноста - или личните идеи - може да креираат нови производи во агрокомплексот како што, на пример, се обновливи енергетски извори, ново процесуирање на суровински материјали во посебни региони во земјава, а иновативноста кај претприемачите може да се случува и во рамки на традиционалната разновидност, продавање на вообичаени агропроизводи на нови начини и/или низ нови дистрибутивни канали. Кој треба да стои зад сето тоа? Се разбира, претприемачите!

Тие ќе направат агрокултурниот сектор, барем, да биде атрактивен за потенцијални инвеститори како што е и секој друг атрактивен сектор. Но државата и особено локалните самоуправни заедници треба да се фокусираат подобро да ги разберат агропретприемачите, да помогнат околу:

- Пазари за рурално и аграрно претприемаштво (место и луѓе)
- Поддршка за инвестирање и претприемачки амбиент,
- Аспекти поврзани со промоција на претприемаштво на тие пазари,
- Напори да се насочат таквите аспекти и
- Да се проценуваат импликациите од тоа за иднината.

5.1. Избор на примерок за истражување

При емпириски истражувања, постојат две можности за негова реализација:

- да се испитаат сите елементи на појавата (целосно испитување на појавата),
- да се испита еден нејзин дел со методот на примерок (делумно испитување на појавата).⁸³

Бидејќи целосното истражување на појавата што е цел на истражувањето, а тоа е состојбата на претприемаштвото како фактор на интернационализација на МСП од агрокомплексот, практично е скоро невозможно (голем број на МСП од агрокомплексот и нерасположение кај дел од нив да се учествува во истражувањето), спроведено е делумно истражување.

⁸³ Мирчевски Владимир: Значењето на интегрираниот комуникациски процес врз креирањето маркетинг-стратегија на услугите, магистерски труд, Економски институт -Скопје, 2006, стр. 82.

Карактеристика на оваа метода на истражување е во тоа што наместо целата статистичка маса (популација), се проучува само еден нејзин дел, а резултатите од тоа проучување се прошируваат и важат за целата појава. Ова метода уште се нарекува метода на селективно или репрезентативно проучување. „Селективно“ поради тоа што директно проучување се врши на дел од статистичката маса, што претходно е издвоен (селектиран) од целата маса, а „репрезентативно“ затоа што секогаш проучуваниот дел по својот изглед и особености треба да го претставува истото во намален обем, она што го претставува целата маса.

Со употреба на оваа метода, можат да се утврдат карактеристиките, односно средните големини на целата маса, како и отстапувањата, врз основа на утврдените карактеристики од делот што се проучува.⁸⁴ Во ова истражување, применет е едноставен случаен примерок кој во основа претставува примерок кој содржи единици сосема произволно избрани од статистичката маса и не се одликува со голема репрезентативност. Во нашиот случај, димензиониравме примерок од 50 случајно избрани МСП од агрокомплексот, чии сопственици претприемачи беа расположени да земат учество во истражувањето. Претпоставуваме дека, и покрај нискиот степен на репрезентативниот, овој примерок ќе овозможи соодветно отсликување на актуелната состојба на претприемаштвото во МСП од агрокомплексот.

Заради компарирање на дел од податоците за состојбата во претприемаштвото за потребите на еден дел од истражувањето беше димензиониран и примерок од 50 случајно избрани лица кои беа согласни да се вклучат во истражувањето.

5.2. Конструирање прашалник

За спроведување на емпириското истражување, во трудот е применет анкетен прашалник, каде што се структурирани два вида на прашања, и тоа: прашања кои овозможуваат потврден или одречен одговор (дихотомни прашања) и прашања на повеќекратен избор - испитаници избираат една или повеќе алтернативи во дадените одговори.

Анкетниот прашалник се состои од пет меѓусебно поврзани делови (Прилог 1).

Првиот дел од прашалникот (Прилог 1-прв дел) содржи 18 прашања кои се однесуваат на претприемачкиот профил на личноста (претприемачот). При структурирање на прашањата си помагав со прашалникот на Манкусо.⁸⁵ Модифицирани верзии на овој прашалник, за истражување на претприемачкиот профил е употребуван и од други истражувачи. Прашалникот дополнително е приспособен кон македонскиот човек. Прашањата се дадени во Прилог 1 и во зависност од избраниот одговор се оценува претприемачкиот профил.

Прашањето 1 се однесува на претприемачката способност за размислување, процена, одлучност и реален оптимизам. Претприемачот е реалист, знае што е можно, а што не. Ако увиди дека не е способен за реализирање одредени деловни задачи во претпријатието, одлучно би дал отказ и не би чекал да го отпуштат други. Во случај, и

⁸⁴Петковски Д., „Истражување на пазарот, Самоуправна практика“, Скопје, 1987, стр. 132.

⁸⁵Mancuso R. Joseph: How to start, finance and manage your own small business? New York: PrenticeHall Press, 1986, New York, p. 3-24.

покрај тоа, да не даде отказ, најпрво би побарал помош во претпријатието, па дури тогаш би замолил за соодветно работно место.

И прашањето 2 се однесува на претприемачката способност. Претприемачот е свесен дека самиот е господар на својот живот и дека сам си ја крои својата судбина. Својот живот не го препушта на среќата, надевајќи се така на успех. Уверен е дека условите за работа и влијанието од другите луѓе се позначајни од среќата за неговиот успех.

Прашањето 3 ја проверува практиката дека претприемачи најчесто се најстарите, односно првородените деца. За разлика од своите браќа и сестри, најстарите деца во детството мораат многу да преговараат за исполнување на своите желби и потреби, како и да преземат одговорност. На овој начин побрзо се осамостојуваат и придобиваат способност, која подоцна им користи за претприемачки активности. Единците, исто така, се првородени деца, но сепак тие се под поголемо влијание на родителите и со тоа помалку способни за претприемачки активности.

Основната мотивација на испитаникот за вработување како самостоен претприемач се третира со прашањето 4. Претприемачот не сака да работи за други. Има вродена желба за слобода и самостојност. Само така подобро ги искористува своите способности. Независноста при работата за него има поголемо значење од заработувачката. За претприемачот не е карактеристична потребата за статус и моќ.

Со прашањето 5 се испитува ставот на испитаникот кон родителот кој во семејството носел најмногу приход? Преку односот со родителите се покажува претприемачката потреба по постигања (мотивација). Се истакнува значењето на натпреварувачкиот однос меѓу претприемачот и родителите кој најчесто е напнат и донекаде конфликтен. Со натпреварувачкиот дух се изразува претприемачката способност. Од друга страна, претприемачот гледа со гордост на родителот кој во семејството носел најмногу приход.

Однесувањето при одговор на тешки прашања е индикативно за успешноста на претприемачот. Тоа е резултат, пред сè, на снаодливоста и инвентивноста. Исто така, значајна е и посветеноста на поставените задачи. Претприемачката способност се изразува, пред сè, во интегрираноста на двата пристапи при решавањето на проблемите. За разјаснување на овој аспект е планирано прашањето 6.

Ставот кон ризици се проверува со прашањето 7. Карактеристично за претприемачот е дека е спремен да ризикува, но сепак, неговиот ризик е пресметан. Самиот себеси си поставува реални и достижни цели и несака многу да ризикува. Се потпира, пред сè, на своите способности. Би се обложил на својот фаворит, но сепак тука во преден план би дошла неговата особина пресметливост (би ставил дел од заштедата).

Со прашањето 8 се осврнуваме на преферираните фактори што се користат за успех на претпријатието. За успешно претприемаштво на претприемачот најзначаен е пазарот, т.е. купувачите, кои се подготвени да купат одредени производи/услуги, па затоа добрата идеја, односно производ, е извонредно значајна. Мотивацијата и напорната работа, како и парите не се пресудни за успех за претпријатијата, но, секако, претставуваат средство за достигнување на целта. Ова прашање се однесува на познавањето на резултатот на успешното претприемачко работење.

Прашањето 9 ја испитува комуникативноста на испитаникот. Во принцип, претприемачот е комуникативен и брзо се вклучува во мноштвото луѓе и со задоволство сака да оди на забава каде што со задоволство зборува за претприемаштвото. Во случај околината да не ја прифаќа таа тема, почесто се однесува воздржано.

Преку прашањето 10 се проверува на што се восхитува испитаникот. За претприемачот е карактеристична желбата (мотивацијата) за остварување секогаш нешто ново. За тоа мора да има особини, кои се карактеристични за претприемачот, односно да е флексибилен, креативен и иновативен. Почесто му се одзема здивот од новите деловни идеи, новите деловни партнери, производи, финансиски средства, односно од сè што е ново.

Прашањето 11 се однесува на типот на личноста што анкетираниот би сакал да ја има за помошник. Претприемачот, за своја десна рака во претпријатието би избрал личност која повеќепати во годината со сопствени досетки придонесува за успешноста на претпријатието. Личноста, која паметно и брзо одлучува, личи на самиот претприемач, што значи дека на претприемачот не му е потребна личност која би се натпреварувала со него и би се обидуvala да се докажувасо него.

За успехот на претприемачот од големо значење е неговата организираност. Таа се испитува со прашањето 12, знаејќи дека на тој начин поефикасно се примаат и се владее со информациите, претприемачот ги има работите под контрола и го планира своето време. Задачите подобро ги врши поради својата истрајност, ако претходно процени дека проблемот е решлив.

Со прашањето 13 се тестира кои се темите за кои на испитаникот му е непријатно да зборува. Обично тоа се проблемите со вработените и финансиите. Тие проблеми му пречат при неговата работа и затоа не му се омилена тема.

Прашањето 14 проверува како би ги решавал проблемите кога испитаникот би можел да избираа. Претприемачот со поголемо задоволство би ги решавал проблемите во време кое би го имал на располагање за тоа, отколку без временско ограничување. Тука доаѓа до израз претприемачката способност и желба за динамичност.

Изборот на занимање, што се третира со прашањето 15 е индикативен. За претприемачот е својствено секогаш да сака што поскоро да добие повратна информација за успешноста на својата работа. Меѓу понудените занимања најбрзо би добил повратна информација при продажба. Прилично брзо добива повратна информација и при професионалниот спорт, па следува личното советување и на крајот наставничкиот позив.

Прашањето 16 се однесува на хипотетички избор на деловен партнер. Претприемачите многу го ценат пријателството, но сепак, за нив решавањето на деловните проблеми се позначајни. Претприемачите знаат дека добрите деловни одлуки користат на работењето на нивното претпријатие, па затоа за свој деловен партнер ќе изберат стручно лице.

Проблемот на лоцирање на одговорноста се обработува со прашањето 17. Претприемачот ја поврзува личната одговорност со брзината на решавање на проблемот. Следствено, за претприемачот е карактеристично дека е подготвен да ја преземе одговорноста за својата работа, а не да ја бара секогаш одговорноста кај други. Тој сака ефективност.

Со прашањето 18 се бара одговор за најважните аспекти на спортувањето. Претприемачот е воден од желба за успех. Резултатите за успешната работа му даваат статус и моќ. Слично е и во спортот, каде што позначајна е победата или поразот. Покрај тоа за него е значајно и како добра игра.

Во вториот дел од прашалникот ги утврдуваме најзначајните мотивациски фактори, кои ја поттикнуваат личноста кон претприемачка активност. Анкетираните ги означуваа трите - за нив - најзначајни фактори. Одговорите се употребени при статистичкото вреднување на одредени релативни фреквенции на мотивациските фактори за одделни претприемачки профили.

Мотивациските фактори (види: Прилог 1, втор дел) кои ги содржи прашалникот се:

а) Добри односи со соработниците (деловните партнери); Овој фактор се однесува на психолошкиот поглед на деловната средина. Ја опфаќа слободната деловна клима, која создава чесни односи меѓу соработниците (деловните партнери) и ги релаксира конфликтите и напнатите ситуации меѓу нив.

б) Можноста за употреба на сопственото знаење и способност; Ова е фактор, кој ја покажува желбата по што поголемо искористување на своето знаење и способност.

в) Успехот при работата (личното постигање); Со тоа се изразува желбата за постигнување успех на деловен план и желбата за самодокажување.

г) Располагање со сопствени средства; Со овој мотивациски фактор, личноста ја истакнува желбата за поседување приватна сопственост; Личноста е спремна да ризикува и да одговори за своето работење и воедно да ја присвојува користа, која произлегува од тоа. Сака лично да ја управува и контролира.

д) Новата, интересна работа; За личноста која го избрала овој мотивациски фактор е карактеристично дека секогаш се стреми кон откривање и создавање нешто ново, подобро и поинтересно.

ѓ) Самостојноста при работата; Овој фактор ја изразува желбата „да се биде сам свој господар“, и според тоа, желбата по слобода и независност. Се потенцира одговорноста за своето работење; за користа во случај на успех и загубата во случај на неуспех.

е) Можноста за висока заработувачка; Со овој фактор се изразува желбата по што поголема заработувачка.

ж) Добрите деловни услови; Овој мотивациски фактор се однесува на што подобрата деловна околина.

Во третиот дел на прашалникот се утврдува сопственичкиот интерес за одделни претприемачки профили. Во анкетниот прашалник се опфатени облици на сопственост и управување на претпријатие: индивидуална (приватна) сопственост; сосопственоста со право на управување и одговорност за сите обврски на претпријатието со целокупниот имот; сопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието со дел од капиталот во претпријатието; сосопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието; несопственост со право на управување и одговорност за обврските на претпријатието како и право на дел од добивката; несопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието.

Четвртиот дел од прашалникот (види: Прилог 1, четврти дел) се однесува на утврдувањето на нивото на вмреженост на претпријатието. Анкетираните оценуваа неколку тврдења, а овие сознанија ќе ни помогнат при согледување на состојбите во претприемаштвото, од аспект на неговата улога во интернационализацијата на МСП од агрокомплексот бидејќи сметаме дека нивото на вмреженост на претпријатието е исклучително важно.

Петтиот дел од прашалникот содржи четири блока на прашања, и тоа: за утврдување на степенот на интернационализација на претпријатието, за извозната способност на претпријатието, за степенот на задоволство и важноста на многубројните ресурси кои се потребни за производство, како и за најважните аспекти од стратегијата за конкурентност на пазарот на претпријатието.

Контролниот анкетен прашалник ги содржи првиот, вториот и третиот дел на прашалникот.

5.3. Спроведување анкетно истражување

Анкетното истражување беше спроведено на територијата на Република Македонија. Беше применето директно испитување, односно анкетниот прашалник беше доставуван директно, со лично присуство на испитувачот. Ова има неколку предности, и тоа:

- Подобра комуникација со испитаниците од примерокот
- Развивање поголема доверба меѓу испитаниците и испитувачот
- Давање директни одговори непосредно
- Можност за дообјаснување на суштината на одделни прашања
- Можност да се интерпретираат дадените одговори
- Помала можност за грешка
- Поголема ангажираност како на испитувачот така и на испитаникот за давање сигурни и точни одговори.

Анкетирањето се одвиваше без позначителни проблеми. Во текот на одговарањето, испитаниците слободно одговараа на поставените прашања. Значајно е и тоа што претпријатијата го наведуваа и називот на претпријатието, годината на основање, бројот на вработени една година по основањето и денес, статусниот облик на претпријатието, и слично, односно немаа потреба да бараат анкетата да остане анонимна.

5.4. Селекција на податоците и нивна соработка

Бидејќи во истражувањето се бараа податоци за претприемаштвото како фактор на интернационализација на МСП од агрокомплексот, не беше потребно да се селектираат претпријатијата од аспект на дејноста која ја вршат и според нивната големина.

Се селектираа добиените податоци во однос на прашањата за кои испитаниците ги даваа своите одговори. Значи, селекцијата беше направена само од аспект на добиените одговори, како од целта на поставените прашања така и од применетата техника - односно за какви прашања станува збор.

5.5. Анализа на добиените податоци и информации - анкетен прашалник

Во основата на анализата на анкетата е расчленување на податоците со цел да се истражи структурата и меѓузависностите на факторите во целина.

Првиот дел на прашалникот се однесува на утврдување на успешноста на претприемачот (претприемачкиот профил) и содржи 18 прашања, кои се однесуваат на претприемачките способности, претприемачкото знаење и на мотивацијата за претприемачите. За вреднување на одделни одговори е употребена скалата на Манкусо, која е прикажана во табела (види: Прилог 2). Степен на изразеност на претприемачките особини е прикажан во Прилог 3.

Прашањата за утврдување на претприемачкиот профил се разделени во три групи:

- прашања кои се однесуваат на мотивацијата за претприемаштво (прашања: 4, 5, 10, 16 и 18),
- прашања кои се однесуваат на претприемачката способност (прашања: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14 и 17),
- прашања кои се однесуваат на претприемачкото знаење (прашања: 8, 11, 15 и 17), (види: Прилог 1, прв дел: прашања за утврдување на претприемачкиот профил).

Во прашањата кои се однесуваат на мотивацијата за претприемаштво, анкетираниите ги изразуваат своите желби и потреби, зошто биле мотивирани, т.е. се одлучиле за претприемаштво. Во прашањата кои се однесуваат на нивните способности ги изразуваат своите вродени и стекнати лични особини, како и прашања кои се однесуваат на претприемачкото знаење каде што анкетираниите го покажуваат своето ниво на знаење. Некои прашања се однесуваат и на мотивацијата за претприемаштво и на претприемачките способности (прашања 5, 10), а прашањето бр. 17 се однесува на претприемачките способности и на претприемачкото знаење (прашање 17).

Во истражувањето, успешноста на претприемачот, според Манкусо е разложена на четири профили:

а) **Успешен претприемач** е личност која има извонредно добро развиени претприемачки способности, има големо претприемачко знаење и искуство и е исклучително мотивирана за претприемаштво. На деловен план е исклучително успешна личност;

б) **Претприемач** е личност која има развиени претприемачки способности, има претприемачко знаење и искуство и е мотивирана за претприемаштво. Сепак, сите категории не се развиени до толкава мера да е постојано успешен, па затоа, исто така, доживува и порази;

в) **Потенцијален претприемач** е личност која има можности и потенцијали да ги развие претприемачките способности и да се стекнува со претприемачко знаење и искуство, но му недостига претприемачка околина која би го поттикнувала на тоа. На потенцијалниот претприемач, пред сè, му недостига мотивација за претприемаштво;

г) **Непретприемач** е личност која нема развиени претприемачки predispositions и нив тешко ги развива.

Успешноста на претприемачот (претприемачкиот профил) ја одредивме по иста метода како и Плут, која здружувајќи ги сознанијата на Бујас и Манкусо, тврди дека

успешноста на претприемачот зависи од производот на три меѓусебно поврзани фактори, кои можеме да ги прикажеме вака:

$$\text{УП} = \text{ПС} \times \text{ПЗ} \times \text{МП}$$

УП = успешност на претприемачот

ПС = претприемачка способност

ПЗ = претприемачко знаење

МП = мотивација за претприемаштво

Границите на одделни профили на претприемачките фактори се одредени со 50, 66 и 83 проценти од максимално можните поени за одделни претприемачки фактори, прикажани во табела 8.

Табела 8. Граници на претприемачките фактори

Претприемачка способност	ПС (во %)	Претприемачко знаење	ПЗ (во %)	Мотивираност за претприемаштво	ПМ (во %)
Многу способни	(од 83 до 100)	Големо знаење	(од 83 до 100)	Многу мотивирани	(од 83 до 100)
Способни	(од 66 до 82)	Има знаење	(од 66 до 82)	Мотивирани	(од 66 до 82)
Помалку способни	(од 50 до 65)	Помалку знаење	(од 50 до 65)	Помалку мотивирани	(од 50 до 65)
Неспособни	(од 0 до 49)	Нема знаење	(од 0 до 49)	Немотивирани	(од 0 до 49)

Вредноста на претприемачкиот фактор *способност* е сума на соодветните одговори поделена со 120.

Вредноста на претприемачкиот фактор *знаење* е сума на соодветните одговори поделена со 40.

Вредноста на претприемачкиот фактор *мотивираност* е сума на соодветните одговори поделена со 50.

Производот на трите коефициенти го дава индексот на претприемачкиот профил. Тој е прикажан во табелата:

Табела 9. Индекс за граници на претприемачките профили

Претприемачки профил	УП = ПС x ПЗ x ПМ
Успешен претприемач	од 0,58 до 1
Претприемач	од 0,29 до 0,57
Потенцијален претприемач	од 0,13 до 0,29
Непретприемач	од 0 до 0,12

Анализа на првиот дел од прашалникот: претприемачка успешност (истражувана и контролна група) (ПРИЛОГ 2)

Анализа: претприемачки фактори (претприемачка мотивација, знаење и способност)

Табелата 10А се однесува за структурата на мотивацијата за претприемаштво, табелата 10Б се однесува за претприемачкото знаење, табелата 10В се однесува за претприемачката способност и табелата 11 е резултанта на наброените компоненти и се однесува за претприемачкиот профил (успешност на претприемачот), и тоа за личности од истражуваната и контролната група на испитаници (види: Прилог 2; табели: 10А, 10Б, 10В и 11).

Она што како аналитички податоци, во рамки на анализа на овие четири табели, треба да го потенцираме е:

- Лица од истражуваната група, односно личности кои се занимаваат со бизниси од агрокомплексот, покажаа повисоки нивоа (учество на број на испитаници во вкупниот број на испитаници) на мотивираноста, претприемачкото знаење и претприемачките способности во однос на контролната група. На пример, 38% од истражуваната група покажаа дека се многу мотивирани или мотивирани за претприемаштво наспротив 20% од контролната група. Понатаму, дека 24% од истражуваната група поседуваат големо претприемачко и претприемачко знаење, наспротив 8% од контролната група. И, 34% од истражуваната група покажаа голема претприемачка и претприемачка способност, наспротив 16% од контролната група.
- Во рамки на факторите мотивација за претприемаштво, претприемачко знаење и претприемачка способност (кај истражуваната група) највисок ранг во смисла на учество (збир на двете категории, односно многу е мотивиран или поседува) е постигнат за претприемачката мотивација (38%), потоа за претприемачката способност (34% и на крајот за претприемачкото знаење (24%).
- Ист е односот на ранговите и кај контролната група, но со тоа што ранговите за претприемачката мотивираност, знаењето и способностите се на значително пониски нивоа во однос на истражуваната група.
- Синтетичкиот индикатор за претприемачкиот профил (успешност на претприемачот) покажува дека 34% од истражуваната група се успешни претприемачи и претприемачи, а 66% се потенцијални претприемачи и непретприемачи.
- Синтетичкиот индикатор за претприемачкиот профил (успешност на претприемачот) за контролната група покажа дека нема успешни претприемачи, 8% се претприемачи, а 82% се потенцијални претприемачи и непретприемачи.

Анализа: претприемачки профил вкрстен со факторите за мотивација, знаење и способност

Во табелата 12 се вкрстува претприемачкиот профил со факторот мотивација за претприемаштво, и тоа за истражуваната и контролната група. Во табелата 13 се вкрстува претприемачкиот профил со факторот за претприемачко знаење, и тоа за истражуваната и контролната група. И, во табелата 14 се вкрстува претприемачкиот профил со факторот за

претприемачка способност, и тоа за истражуваната и контролната група (види:Прилог 2; табели: 12, 13, и 14). Во контекст на овој дел од анализата може да го истакнеме следното:

Претприемачки профил-мотивација

- Во рамки на истражуваната група, најголемо е учеството на успешни претприемачи кои се многу мотивирани за претприемаштво (66,7%) и потоа по дијагонала се намалува учеството на претприемач и мотивиран (64,3%), потенцијален претприемач и помалку мотивиран (60,9%) и непретприемач и немотивиран (50,0).
- Во рамки на контролната група, најголемо е учеството на потенцијални претприемачи кои се помалку мотивирани (61,8%) и потоа по дијагонала подеднакво е учеството на претприемач и мотивиран (50%) и непретприемач и немотивиран (50%).
- Претприемачки профил-претприемачко знаење
- Во рамките на истражуваната група по ранг најголемо е учеството на успешни претприемачи со големо претприемачко знаење (100%), односно сите успешни претприемачи покажуваат големо претприемачко знаење и потоа по ранг следуваат: непретприемачи и немаат претприемачко знаење (100%), претприемачи со помалку претприемачко знаење (57,1%), потенцијални претприемачи со помалку претприемачко знаење (56,5%), потенцијални претприемачи кои немаат претприемачко знаење (30,4) итн.
- Кај контролната група највисок е рангот на непретприемачи кои немаат претприемачко знаење, односно сите непретприемачи и немаат претприемачко знаење (100%), потоа следуваат: потенцијални претприемачи со помалку претприемачко знаење (50,0%), потенцијални претприемачи без претприемачко знаење (44,1%) итн.

Претприемачки профил и претприемачки способности

- Во рамките на истражуваната група највисок е рангот на потенцијални претприемачи со помалку претприемачки способности (69,6%), потоа успешни претприемачи со претприемачки способности (66,7%), претприемачи со претприемачки способности (64,3%), итн. Треба да се потенцира дека 33,3% од успешните претприемачи покажуваат големи претприемачки способности.
- Кај контролната група, највисок е рангот на потенцијални претприемачи со помала претприемачка способност (61,8%) и еднакво 50,0% кај претприемачи со помали претприемачки способности и кои немаат претприемачки способности и претприемачи со претприемачки способности итн.

Ранг на успешните претприемачи во однос на факторите кои поттикнуваат кон работа (претприемачка акција)

Во вториот дел од прашалникот (Прилог 2, Табела 15), кој се однесува на утврдување на значајноста на мотивациските фактори кои поттикнуваат кон работа, односно претприемачка активност се следниве резултати:

а) **Добри односи со соработниците (деловните партнери).** Од вкупниот број испитаници за 6,0% е најзначаен мотивациски фактор, за 12,0% е значаен, а за 24%

помалку значаен. Кај контролната група 36,0% испитаници го означиле како најзначаен, 30,0% како значаен, а 22,0% како помалку значаен.

б) **Можноста за употреба на сопствено знаење и способност.** Овој мотивациски фактор за 2,0% од испитаниците е најзначаен, за 24,0% е значаен, а за 12,0% помалку значаен. Кај контролната група за 8,0% испитаници е најзначаен, за 20,0% е значаен, а за 4,0% помалку значаен.

в) **Успехот при работата.** За 46,0% од вкупниот број испитаници е најзначаен мотивациски фактор, за 18,0% е значаен, а за 8,0% помалку значаен. Испитаниците од контролната група за најзначаен го означиле 22,0%, за значаен, исто така, 22,0%, а за помалку значаен 14,0%.

г) **Располагање со сопствени средства.** Овој фактор за 20,0% испитаници го означиле како најзначаен, 12,0% како значаен, а 14,0% како помалку значаен. Кај контролната група за 6% испитаници е најзначаен, за 4,0% значаен, а за 6,00% помалку значаен.

д) **Новата интересна работа.** Овој мотивациски фактор за испитаниците не е воопшто значаен, односно како за најзначаен, така и за значаен и помалку значаен изнесува 0%. Во контролната група 8,0% од испитаниците го означиле како најзначаен, 2,0% како значаен, а 6,0% како значаен.

ѓ) **Самостојност при работата.** За 2,0% испитаници ова е најзначаен мотивациски фактор, за 14,0% значаен, а за 10,0% помалку значаен. Во контролната група 4,0% од испитаниците го означиле како најзначаен, 2,0% за значаен, а 4,0% за помалку значаен.

е) **Можноста за висока заработувачка.** За 22,0% од испитаниците е најзначаен мотивациски фактор, за 20,0% значаен, а за 30,0% помалку значаен. Контролната група испитаници го означила 14,0% како најзначаен, 18,0% како значаен и 38,0% како помалку значаен мотивациски фактор.

ж) **Добрите деловни услови.** За 2,0% од испитаниците ова е најзначаен мотивациски фактор, за 0% значаен и 2,0% помалку значаен. По 2,0% од испитаниците во контролната група го означиле како најзначаен и значаен, а 6,0% како помалку значаен мотивациски фактор.

Со цел појасно да направиме дистинкција на аналитичките резултати кои поттикнуваат кон работа кај истражуваната и контролната група во следната табела ги презентираме резултатите по ранг на значајност (Табела 10)

Табела 10: ранг на значајност на фактори кои поттикнуваат кон работа

Истражувана група	Ранг	%	%	Ранг	Контролна група
Успех при работа	1	46	36	1	Добри односи со соработниците
Можности за висока заработувачка	2	22,0	22,0	2	Успех при работата
Располагање со сопствени средства	3	20,0	14,0	3	Можности за висока заработувачка
Добри односи со	4	6,0	8,0	4	Можности за

соработниците						употреба на сопственото знаење
Можности за употреба на сопственото знаење	5	2,0		8,0	5	Нова интересна работа
Самостојност при работа	6	2,0		6,0	6	Располагање со сопствени средства
Добри деловни услови	7	2,0		4,0	7	Самостојност при работа
Нова интересна работа	8	0,0		2,0	8	Добри деловни услови

Извор: Сопствени пресметки

Иако, се чини дека одговорите за она што ги поттикнува на претприемачка работа на испитаниците од истражуваната група од агросекторот се слични со контролната група на испитаници, сепак постојат значајни разлики во мотивите како поттикнувачи на претприемачки акции.

Ставови за сопственичките интереси на претприемачите

Во третиот дел од прашалникот, кој се однесува на утврдување на сопственичкиот интерес по одделни претприемачки профили, се добиени следниве резултати (види:Прилог 2, Табела 16):

- За индивидуална (приватна сопственост) се определиле 46,0% од испитаниците. Според претприемачкиот профил, 35,7% од претприемачот се одлучиле за овој облик на сопственост и управување на претпријатието, 52,2% од потенцијалниот претприемач, 26,1% од непретприемачот. Кај контролната група испитаници за приватна сопственост се одлучиле 26,0% од испитаниците. Според претприемачкиот профил, 25,0% од претприемачот, 26,5% од потенцијалниот претприемач, 25,0% од непретприемачот.

- За сосопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието се определиле 42,0% од испитаниците, помеѓу кои 100,0% од успешниот претприемач, 57,1% од претприемачот, 30,4% од потенцијалниот претприемач и 30,0% од непретприемачот. Кај контролната група за овој облик на сопственост и управување со претпријатието се определиле 34,0%. Според претприемачкиот профил, 50% од претприемачот, 41,2% од потенцијалниот претприемач, 8,3% од непретприемачот.

- За сосопственост без право на управување и одговорност за сите обврски на претпријатието со целокупниот дел од капиталот од претпријатието, се определиле 10,0 % од испитаниците, меѓу кои 7,1% од претприемачот, 13,0% од потенцијалниот претприемач и 20,0% од непретприемачот. Кај контролната група 38,0% од испитаниците се определиле за овој облик на сопственост, помеѓу кои 25,0% од претприемачот, 29,4% од потенцијалниот претприемач и 66,7% од непретприемачот.

- За сосопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието се определиле 2,0% од испитаниците, од кои 4,3% од потенцијалниот претприемач. Кај контролната група испитаници за овој облик на сопственост и

управување на претпријатието се определите 2,0% од испитаниците. Според претприемачкиот профил 2,9% од потенцијалниот претприемач.

За несопственост, со и без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието, испитаниците не се определите. Исто е и кај контролната група испитаници.

Во следната табела (11) ги презентираме доминантните ставови кон сопственоста на претприемачите од истражуваната група и од контролната група (види:Прилог 2, Табела 17).

Табела 11: Ранг на ставови за сопственичките интереси на претприемачите во двете испитувани групи

Истражувана група (агросектор)		Контролна група	
Претприемачки профил	Доминантен став кон сопственичкиот интерес	Доминантен став кон сопственичкиот интерес	Претприемачки профил
Успешен претприемач	100% анкетирани се за сопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието со целокупниот имот	Нема ниедна личност во категоријата на успешни претприемачи во контролната група (0,0%)	Успешен претприемач
Претприемач	57,2% анкетирани се за сопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието со целокупниот имот	50,0% анкетирани се за сопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието со целокупниот имот	Претприемач
Потенцијален претприемач	52,2% анкетирани се изјасниле за индивидуална (приватна сопственост)	41,2% анкетирани се за сопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието со целокупниот имот	Потенцијален претприемач
Непретприемач	43,9%	66,7%	Непретприемач

	анкетирани се изјасниле за сопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието	анкетирани се изјасниле за сопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието	
--	---	---	--

Извор: сопствени пресметки

Вмреженост на претпријатијата од истражуваните бизниси од агросекторот

Во четвртиот дел на прашалникот, кој се однесува на нивото на вмреженост на претпријатието, испитаниците следниве тврдења ги оцениле вака (види: Прилог 2, Табела 18):

- Претпријатието со договори е поврзано со едно или повеќе други претпријатија. Со ова тврдење од вкупниот број испитаници воопшто не се согласуваат 2,0%, а делумно не се согласуваат 4,0%, ниту да, ниту не одговориле 4,0%, делумно се согласуваат 26,0%, а целосно се согласуваат 64,0%.

- Претпријатието неформално деловно соработува со едно или повеќе други претпријатија. Воопшто не се согласуваат со ова тврдење 4,0% од испитаниците, делумно се согласуваат 38,0%, а целосно се согласуваат 58,0% од испитаниците.

- Претпријатието е вклучено со деловна мрежа на претпријатија, кои меѓусебно соработуваат на подрачја како што се набавка, продажба, дистрибуција, истражување итн. Со ова тврдење воопшто не се согласуваат 84,0% од испитаниците, делумно не се согласуваат 6,0%, ниту да, ниту не одговориле 4,0% и целосно се согласуваат 6,0% од испитаниците.

- Претпријатието работи целосно само и не е суштински поврзано со други претпријатија. Воопшто не се согласуваат со ова тврдење 2,0% од испитаниците, делумно не се согласуваат 2,0%, ниту да, ниту не 2,0%, делумно се согласуваат 8,0%, а 86,0% целосно се согласуваат.

Со намера да се добие фокусирана слика за вмреженоста на претпријатијата од агросекторот гореанализираните прашања ги синтетизираме во следните категории: несогласност (воопшто не се согласувам + делумно не се согласувам) и согласност (делумно и целосно се согласувам) презентирани во Табела 12.

Табела 12: Вмреженост на претпријатието

Тврдење	Несогласност %	Согласност %
Претпријатието со договори е поврзано со едно или повеќе претпријатија	6,0	90,0%
Претпријатието соработува со едно или неколку други претпријатија	4,0	96,0%

Претпријатието е вклучено во деловна мрежа на претпријатија кои меѓусебно соработуваат на подрачја како што се набавка, продажба, дистрибуција, истражување итн.	90,0%	6,0%
Претпријатието работи целосно само и не е суштински поврзано со други претпријатија	4,0%	92,0%

Извор: сопствени пресметки

Податоците укажуваат за подготвеноста на претприемачите и менаџерите на претпријатијата од агробизнисот за нови видови соработка, како што се мрежите.

Претпријатија од агробизнисот низ фокусот на интернационализацијата

Испитаниците вака ги оцениле тврдењата од првиот блок во петтиот дел од прашалникот, кои се однесуваат за утврдување на степенот на интернационализација на претпријатието:

- Претпријатието врши набавка од странство (Прилог 2, Табела 19А). Воопшто не се согласуваат 32,0% од испитаниците, 4,0% делумно не се согласуваат, 2% одговориле ниту да ниту не, делумно се согласуваат 6,0%, а целосно се согласуваат 56,0% од испитаниците. Вкрстено со претприемачкиот профил, успешниот претприемач 100,0% не се согласува. Кај претприемачот 14,3% воопшто не се согласуваат, 7,1% делумно не се согласуваат, а 78,6% целосно се согласуваат. Потенцијалниот претприемач 30,4% воопшто не се согласува, 4,3% одговориле ниту да ниту не, 8,7% делумно се согласуваат, а 56,5% целосно се согласуваат.

- Претпријатието извезува во странство (Прилог 2, Табела 20А). Воопшто не се согласуваат 50,0% од испитаниците, 6,0% делумно не се согласуваат, 10,0% делумно се согласуваат, а 34,0% целосно се согласуваат. Од успешниот претприемач 33,3% воопшто не се согласуваат, а 66,7% целосно се согласуваат. Претприемачот воопшто не се согласува 50%, делумно не се согласува 7,1%, делумно се согласува 14,3% и целосно се согласува 28,6% итн.

- Претпријатието директно инвестира во странство (Прилог 2, Табела 21 А). Воопшто не се согласуваат 88,0%, ниту да ниту не одговориле 6,0%, делумно се согласуваат 2%, а целосно се согласуваат 4,0%. Успешниот претприемач 100,0% не се согласува. Претприемачот воопшто не се согласува 92,9%, а 7,1% делумно се согласува итн.

- Претпријатието работи со странство преку странски деловни партнери (Прилог 2, Табела 22 А). Испитаниците 34,0% воопшто не се согласуваат, 2,0% одговориле ниту да ниту не, 26,0% делумно се согласуваат, а 38,0% целосно се согласуваат. Успешниот претприемач, 66,7% воопшто не се согласува, а 33,3% целосно се согласува итн.

- Претпријатието било меѓународно уште на самиот почеток (Прилог 2, Табела 23 А). Со ова тврдење воопшто не се согласуваат 84,0% од испитаниците, делумно не се согласуваат 2,0%, ниту да ниту не одговориле 4,0% и целосно се согласуваат 10,0% од

испитаниците. Успешниот претприемач 100% воопшто не се согласува, претприемачот не се согласува 92,9%, а целосно се согласува 7,1% итн.

- Работи исклучиво на домашниот пазар (Прилог 2, Табела 24 А). Воопшто не се согласуваат 30,0% од испитаниците, 8,0% делумно не се согласуваат, делумно се согласуваат 10,0% и целосно се согласуваат 52,0%. Успешниот претприемач 66,7% воопшто не се согласува, а 33,3% целосно се согласува. Претприемачот воопшто не се согласува 28,6%, делумно не се согласува 14,3%, делумно се согласува 7,1%, а целосно се согласува 50,0% итн.

- Претпријатието има за цел да навлезе на нови странски пазари (Прилог 2, Табела 25 А). Со ова тврдење 18,0% воопшто не се согласуваат, 6,0% делумно не се согласуваат, ниту да ниту не одговориле 14,0%, делумно се согласуваат 6,0% и целосно се согласуваат 56,0%. Успешниот претприемач 100,0% целосно се согласува, претприемачот 28,6% воопшто не се согласува, 14,3% делумно не се согласува, 7,1% делумно се согласува и 50,0% целосно се согласува итн.

Со намера да се добие фокусирана слика за горенаведените фактори ги синтетизираме во следните категории: несогласност (воопшто не се согласувам + делумно се согласувам) и согласност (делумно и целосно се согласувам) степенот ниту се согласувам ниту не, не се зема во пресметка, презентирани во Табела 13.

Табела 13: Тврдења поврзани со работа со странство

<i>Тврдење</i>	<i>Несогласност %</i>	<i>Согласност %</i>
Претпријатието врши набавка од странство	36,0	62,0
<i>Претпријатието врши набавка од странство</i>		
Успешен претприемач	100,0	0,0
Претприемач	21,4	78,6
Потенцијален претприемач	30,4	65,2
Непретприемач	50,0	50,0
Претпријатието извезува во странство	56,0	44,0
<i>Претпријатието извезува во странство</i>		
Успешен претприемач	33,3	66,7
Претприемач	57,1	42,9
Потенцијален претприемач	56,5	43,5
Непретприемач	60,0	40,0
Претпријатието директно инвестира во странство	88,0	6,0
<i>Претпријатието директно инвестира во странство</i>		
Успешен претприемач	100,00	0,0
Претприемач	92,9	7,1
Потенцијален претприемач	78,3	8,7

Непретприемач	100,0	0,0
Претпријатието работи со странство преку странски деловни партнери	34,0	64,0
<i>Претпријатието работи со странство преку странски деловни партнери</i>		
Успешен претприемач	66,7	33,3
Претприемач	50,0	50,0
Потенцијален претприемач	30,4	65,2
Непретприемач	30,0	70,0
Претпријатието било меѓународно уште на самиот почеток	86,0	10,0
<i>Претпријатието било меѓународно уште на самиот почеток</i>		
Успешен претприемач	100,0	0,0
Претприемач	92,2	7,1
Потенцијален претприемач	73,9	17,4
Непретприемач	100,0	0,0
Претпријатието работи исклучиво на домашен пазар	38,0	62,0
<i>Претпријатието работи исклучиво на домашен пазар</i>		
Успешен претприемач	66,7	33,3
Претприемач	42,9	57,1
Потенцијален претприемач	30,4	69,6
Непретприемач	40,0	60,0
Претпријатието има цел да навлезе на нови странски пазари	24,0	62,0
<i>Претпријатието има цел да навлезе на нови странски пазари</i>		
Успешен претприемач	0,0	100,0
Претприемач	42,9	57,1
Потенцијален претприемач	21,7	56,5
Непретприемач	40,0	50,0

Извор: сопствени пресметки

Извозната способност на претпријатијата од агросекторот, значаен елемент на интернационализацијата

Вториот блок на прашања во петтиот дел на прашалникот, со кои ја одредуваме извозната способност на претпријатието, ги даде следниве резултати (Прилог 2, табели 26А и 26 Б):

- Висока извозна способност, односно поседување разбирање за обврските, стратегијата и средствата потребни да се биде успешен извозник имаат 26,0% од анкетираниите претпријатија.
- Средна извозна способност, односно дека сè уште постојат подрачја на слабост во извозната стратегија и е потребно да се побара совет од стручно лице имаат 34,0% од анкетираниите претпријатија.
- Ниска извозна способност, односно неопходност претпријатието да се подготви најпрвин на домашен терен пред да почне со извоз имаат 40,0% од претпријатијата.

Табела 14. Ниво на извозна способност на претпријатието

Висока извозна способност - поседување разбирање за обврските, стратегијата и средствата потребни да се биде успешен извозник (испитаници во%)	Средна извозна способност – сè уште постојат подрачја на слабост во извозната стратегија и е потребно да се побара совет од стручно лице (испитаници во%)	Ниска извозна способност- неопходност претпријатието да се подготви најпрвин на домашен терен пред да почне со извоз (испитаници во%)	Вкупно (испитаници во%)
26,0	34,0	40,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Успешниот претприемач има 66,7% висока извозна способност, а 33,3% ниска. Претприемачот 14,3% има висока извозна способност, 35,7% средна и 50,0% ниска извозна способност. Потенцијалниот претприемач има 34,8% висока извозна способност, 26,1% средна и 39,1% ниска. Непретприемачкиот профил има 10,0% висока извозна способност и 60,0% средна и 30,0% ниска извозна способност (Табела 15).

Табела 15: Нивоа на извозна способност според претприемачкиот профил

Извозна способност	Висока извозна способност (во%)	Средна извозна способност (во%)	Ниска извозна способност (во%)	Вкупно (во%)
Претприемачки профил				
Успешен претприемач	66,7	/	33,3	100,0
Претприемач	14,3	35,7	50,0	100,0
Потенцијален прет.	34,8	26,1	39,1	100,0
Непретприемач	10,0	60,0	30,0	100,0

Извор: Сопствени пресметки

Третиот блок на прашања со кои испитаниците ги оценуваат факторите за производство, во релацијата **задоволен со** и **важно за**, ги даде следниве резултати (Прилог 2, Табела 27):

- Цена на чинење на работната сила. Не се задоволни 6,0% од испитаниците, а не им е важен на 2,0%. Донекаде се задоволни 84,0%, а донекаде им е важен на 28,0% итн.
- Можност за едукација и тренинг. Не се задоволни 40,0% од испитаниците и нема на кого не му е важен. Донекаде се задоволни 52,0% и донекаде им е важен на 44,0% итн.
- Пристап до олеснувањата на политиката за истражување и развој. Не се задоволни 50,0% од испитаниците, а на 4,0% не им е важно. Донекаде се задоволни 48,0%, а донекаде им е важно на 46,0% итн.
- Корист од ВКВ-работниците. Не се задоволни 10,0% од испитаниците, а на 2,0% не им е важно. Донекаде се задоволни 80,0%, а донекаде им е важно на 28,0% итн.
- Пристап до потрошувачи. Не се задоволни 20,0% од испитаниците и нема такви на кои не им е важно. Многу се задоволни 8,0%, а многу им е важно на 90,0%.
- Пристап до добавувачи. Не се задоволни 8,0% од испитаниците и нема да не им е важно. Многу се задоволни 20,0% и на 98,0% им е многу важно.
- Користење на кредити. Не се задоволни 48,0% од испитаниците, а на 4% не им е важно. Многу се задоволни 8,0%, а многу им е важно на 84,0%.
- Инфраструктура (патишта, вода и слично). Не се задоволни 36,0% од испитаниците и нема такви на кои не им е важно. Многу се задоволни 8,0%, а многу им е важно на 58,0%.
- Транспорт (автопати, железници). Не се задоволни 38,0% од испитаниците и нема такви на кои не им е важно. Многу се задоволни 8,0%, а многу им е важно на 62,0%.
- Цена на чинење на енергијата. Не се задоволни 38,0% од испитаниците, а на 4,0% не им е важно. Многу се задоволни 6,0%, а многу им е важно на 46,0%.
- Енергетска сигурност. Не се задоволни 20,0%, а не им е важно на 2% од испитаниците. Многу се задоволни 10,0%, а многу им е важно на 64,0%.
- Даноци. Не се задоволни 72,0%, а не им е важно на 4,0% од испитаниците. Многу се задоволни 6,0%, а многу им е важно на 84,0%.
- Можност за купување земја. Не се задоволни 80,0% од испитаниците, а на 28,0% не им е важно. Многу се задоволни 6,0%, а многу им е важно на 34,0%.
- Можноста за закуп на земја. Не се задоволни 80,0% од испитаниците, а на 26,0% не им е важно. Многу се задоволни 8,0%, а многу им е важно на 38,0%.
- Поддршка за бизнисот од локалната самоуправа. Не се задоволни 58,0% од испитаниците, а нема такви на кои не им е важно. Многу се задоволни 10,0%, а многу им е важно на 40,0%.
- Услови за кредитирање. Не се задоволни 68,0% од испитаниците, а нема да не им е важно. Многу се задоволни 10,0%, а многу им е важно на 84,0%.

Со цел да го фокусираме вниманието на нивото на задоволство за факторите за производство и развој од кои претприемачите-менаџери, од една страна во сегашнава ситуација не се задоволни, а од друга страна нивната процена колку соодветните фактори

се многу значајни за нивното производство и развој, ги рангиравме по степенот на незадоволство и соодветниот степен на важност на факторот изразен во проценти (Табела 16)

Табела 16: Фактори за производство и развој

Фактор на производство и развој на производството	Ниво на незадоволство		Ниво на важност	
	Ранг	%	%	Ранг
Можност за купување земја	1	80,0	34,0	13
Можност за закуп на земја	2	80,0	38,0	14
Даноци	3	72,0	84,0	3
Услови за кредитирање	4	68,0	84,0	4
Поддршка од локалната самоуправа	5	58,0	40,0	12
Пристап до истражување	6	50,0	50,0	10
Можности за едукација и тренинг	7	40,0	56,0	9
Транспорт (камионски, железнички и сл.)	8	38,0	62,0	7
Цена на енергија	9	38,0	46,0	11
Инфраструктура (патишта, вода и сл.)	10	36,0	58,0	8
Пристап до потрошувачи	11	20,0	90,0	2
ВКВ-работници	12	10,0	70,0	5
Пристап до добавувачи	13	8,0	98,0	1
Цена на чинење на работната сила	14	6,0	70,0	6

Сопствени пресметки

Аспекти за стратегија за конкурентност во контекст на интернационализа

Во четвртиот блок на прашања, испитаниците ги оценуваа со **многу важно, важно, маргинално, безначајно** најважните аспекти од стратегијата за нивна конкурентност (Прилог 2, Табела 28):

- Снижување на цените. Со многу важно го оцениле 44,0% од испитаниците, со важно 36,0%, со маргинално 16,0% и безначајно 4,0%.
- Квалитетот на производите. Како многу важно го оцениле 94,0% од испитаниците, важно 14,0% и маргинално 4,0%.
- Поразновиден асортиман. Со многу важно го оцениле 82,0% од испитаниците, со важно 14,0% и маргинално 4,0%.
- Приспособување на производот до потрошувачот. Со многу важно го оцениле 74,0% од испитаниците и маргинално 4,0%.
- Поефикасна економска пропаганда. Како многу важно го оцениле 82,0% од испитаниците, со важно 16,0% и маргинално 2,0%.

- Побрз одговор на промената на пазарот. Многу важно е за 84,0% од испитаниците, важно за 12,0% и маргинално за 4,0%.
- Понуда на нешто што другите не можат. Со многу важно го оцениле 84,0% од испитаниците, со важно 10,0% и маргинално 6,0%.
- Супериорна локација / многу купувачи. Со многу важно го оцениле 70,0% од испитаниците и со безначајно 2,0%.
- Одлични производи. Како многу важно го оцениле 94,0% од испитаниците, како важно 4,0%, како маргинално 2,0%.
- Подобри, поатрактивни особености. Со многу важно го оцениле 78,0% од испитаниците, со важно 20,0%, со маргинално 2,0%.
- Посовремен, поатрактивен производ. Како многу важно го оцениле 90,0% од испитаниците и како маргинално 2,0%.
- Корисни новини / напредна технологија. Многу важно е за 84,0% од испитаниците, важно е за 14,0% и маргинално за 2,0%.
- Развојни новини / напредна технологија. Многу важно е за 82,0% од испитаниците, и важно за 18,0%.

Со цел да се фокусираме на рангот на факторите ја приложуваме следната табела:

Табела 17: Ранг на факторите кои се многу важни за стратегија на конкурентност во контекст на интернационализација

Фактори за стратегија на конкурентност	Многу важно %	Ранг
Квалитет на производот	94,0	1
Посовремен, поатрактивен производ	90,0	2
Побрз одговор на промената на пазарот	84,0	3
Понуда на нешто што другите не можат	84,0	4
Користење на нова технологија	84,0	5
Поразновиден асортиман	82,0	6
Подобра реклама	82,0	7
Приспособување на производот до потрошувачот	74,0	8
Супериорна локација/многу купувачи	70,0	9
Снижување на цените	44,0	10

Извор: сопствени пресметки

Претприемаштво и интернационализација на претпријатието од агробизнисот

Врз основа на процентот на претприемачките профили групирани во две групи: успешен претприемач и претприемач (претприемчиви претпријатија) и потенцијален претприемач и непретприемач (помалку претприемчиви претпријатија) и нивната процентуална согласност на тврдењето „Претпријатието врши набавка од странство“ како

најелементарен облик на интернационализација на претпријатието можеме да забележиме дека:

- претприемчиви и интернационализирани (навнатре) се 22,0% од вкупниот број анкетирани претпријатија;
- претприемчиви и неинтернационализирани се 12,0% од вкупниот број на анкетирани претпријатија;
- помалку претприемчиви и интернационализирани (навнатре) се 40,0% од вкупниот број на анкетирани претпријатија и
- помалку претприемчиви и неинтернационализирани се 26,0% од вкупниот број на анкетирани претпријатија.

Табела 18: Претприемаштво и интернационализација во однос на увоз

	Интернационализирани претпријатија (увоз)	Неинтернационализиран и претпријатија (увоз)
Претприемачки претпријатија	22,0%	12,0%
Помалку претприемачки претпријатија	40,0%	26,0%

Извор: Сопствени пресметки

На истиот начин оформените групи ставени во врска со нивната процентуална согласност на тврдењето „Претпријатието извезува во странство“ како повисок облик на интернационализација на претпријатието (нанадвор) можеме да забележиме дека:

- претприемчиви и интернационализирани (нанадвор) се 16,0 % од вкупниот број анкетирани претпријатија;
- претприемчиви и неинтернационализирани се 18,0% од вкупниот број анкетирани претпријатија;
- помалку претприемчиви и интернационализирани (нанадвор) се 28,0% од вкупниот број анкетирани претпријатија и
- помалку претприемчиви и неинтернационализирани се 38,0% од вкупниот број анкетирани претпријатија.

Табела 19: Претприемаштво и интернационализација во однос на извоз

	Интернационализирани претпријатија (увоз)	Неинтернационализира ни претпријатија (увоз)
Претприемачки претпријатија	16,0%	18,0%
Помалку претприемачки претпријатија	28,0%	38,0%

Сопствени пресметки

Последната табела се однесува за претприемаштвото и интернационализацијата во однос на навнатре (увоз) и нанадвор (извоз).

Табела 20: Претприемаштво и интернационализација во однос на увоз и извоз

	Интернационализирани претпријатија (увоз-извоз)	Неинтернационализирани претпријатија (увоз-извоз)
Претприемачки претпријатија	19,0 %	15,0%
Помалку претприемачки претпријатија	34,0%	32,0%

Сопствени пресметки

Најголеми групации на претпријатија од агробизнисот се претпријатијата кои се помалку претприемачки, и тоа било да се работи за интернационализирани или неинтернационализирани претпријатија. Приближно двапати помали се групациите на претприемачките претпријатија, и тоа било да се работи за интернационализирани или неинтернационализирани претпријатија.

5.6 Дијагноза на состојбите и можни насоки за развој

Од досега презентираното можеме да дијагностицираме повеќе состојби во областа на претприемаштвото во агросекторот. Друштвата од агросекторот неминовно треба да извезуваат свои производи (да интернационализираат), а тоа е поврзано со претприемачките способности на луѓето кои стартуваат и развиваат претпријатија во агрокомплексот.

Во анализата претприемачите ги групиравме во четири претприемачки категории: успешни претприемачи, претприемачи, потенцијални претприемачи и непретприемачи. За да дијагностицираме одредени состојби и да посочиме некои насоки за развој на претприемаштвото во агросекторот, честопати категориите успешни претприемачи и претприемачи ги анализираме како збирна категорија на претприемачи, а категориите потенцијални претприемачи и непретприемачи како друга збирна категорија која ја нарековме помалку претприемачи.

Дијагноза и препорака 1

Може да заклучиме дека разликите на претприемачкиот профил (синтетизиран како претприемачи и помалку претприемачи) меѓу истражуваната и контролната група квантитативно многу се разликуваат (табела 21).

	Претприемачи %	Помалку претприемачи %
Истражувана група	34,0	66,0
Контролна група	8,0	92,0

Бројот на претприемачи е далеку поголем кај истражуваната група во однос на контролната група. Тоа, пред сè (но не и единствено), треба да се поврзе со фактот дека претприемачите од истражуваната група во однос на контролната група веќе се во процес на раст и развој на бизниси и нивното искуството значително влијае во процесот на развој на нивниот претприемачки профил.

Како заклучок и препорака за развој на претприемачи и претприемаштво во агросекторот секако дека треба да сугерираме практика на млади претприемачи во реални бизниси. Со тоа сугерираме да се интензивира соработката меѓу образованието, особено на области кои се централни и блиски со агросекторот и агробизнис-секторот, и тоа во сите степени на образование. Притоа, ќе подвлечеме дека учењето за претприемаштво треба да се воведе како посебен предмет, а специјализираните предмети да се поврзуваат со претприемачки активности и да се истакнуваат придобивките од претприемаштвото. Освен тоа, во рамки на доживотното учење да се креираат опити и специјализирани обуки за претприемаштво и менаџмент за бизниси од агросекторот.

Дијагноза и препорака 2

Со анализата се покажа дека факторското влијание на претприемачкиот профил, како кај истражуваната група така и кај контролната група, најмногу е резултат на мотивацијата на претприемачите, нешто помалку од претприемачките способности, а најмалку од претприемачкото знаење (Табела 22)

Табела 22: претприемачки фактори

	Мотивација		Знаење		Способности	
	Истр. група %	Конт. група %	Истр. група %	Конт. група %	Истр. група %	Конт. група %
Претприемачи	38,0	20,0	24,0	8,0	34,0	18,0
Помалку прет.	66,0	80,0	76,0	92,0	66,0	82,0

Претприемаштвото во агрокомплексот (во контекст на оваа анализа) зависи од три компоненти, кои се меѓусебно поврзани. Истражувањето покажа дека знаењето е на најниско ниво. Меѓутоа, меѓузависноста на компонентите, доколку тие не се развиваат хармонизирано, нема да биде ефикасна во подигањето на потребниот претприемачки профил во агросекторот, а - дури - може да биде и кочница. Имено, јасно е дека треба да се почне со компонентата подигање на претприемачкото знаење. Меѓутоа, треба да се има предвид дека подигањето на претприемачкото знаење е долгорочен процес кој се обезбедува преку образование и низ доживотно учење. Од друга страна, доколку компонентата за мотивација за претприемаштво во агробизнисот не се вклучи на соодветен начин во формирањето на претприемачкиот профил, нема да може да се регрутираат кандидати за претприемаштво со знаење и вештини за агрокомплексот. Извор на компонентата за претприемачка мотивација во агросекторот е културата на народот што се пренесува од колено на колено, од семејство на семејство. Но, доколку тој ресурс не се поддржува, тој - како и секој друг ресурс - ќе пресуши, а тоа значи дека поддршката

во формирањето на агропретприемачки профил ќе биде минимална, без разлика на знаењето што ќе се стекнува преку образованието. Тоа првенствено ќе се одрази во сушењето на претприемачките способности (вештини), и заинтересираност за образование за агробизниси и, понатаму, со долгорочни негативни реперкусии врз развојот на агрокомплексот.

Како заклучок и препорака од оваа анализа треба да констатираме дека Владата на Република Македонија и социјалните партнери, во кои спаѓаат и бизнисите од агрокомплексот, треба да го поддржат мотивирањето за претприемаштво во агрокомплексот, така што тоа ќе претставува квасец за нараснување на претприемачките способности и ќе трасира стратешки пат за развој на претприемачко знаење во областа. Се разбира дека во тие напори за реализација на една таква визија не е доволно да се инволвираат само владата и социјалните партнери, туку и семејствата од руралните подрачја како и семејствата што се занимаваат со таа проблематика. Причина за ваквата констатација е дека таквите семејства не само што се финансиски поддржувачи за развој на агропретприемачи туку дека во нив е содржан и социоекономски капитал на традицијата на тој сектор. Накратко, владата и социјалните партнери треба да бидат поддржувачи за мотивацијата, а реформите во образованието и спроведување на доживотното учење треба да бидат ефикасно институционализирани за формирање претприемачки профил од агрокомплексот.

Дијагноза и препорака 3

Со анализата (Табела 10) испитавме повеќе фактори што влијаат на поттикнување кон работа за претприемачи од агробизнисот и од контролната група. Може да дијагностицираме дека ранговите на значење на тие фактори се различни меѓу истражуваната и контролната група. Имено, за претприемачите - сопственици на бизниси во агросекторот - прв фактор што ги поттикнува кон работа е успехот во работата, додека кај контролната група тоа е факторот за добри односи со соработниците. Овој контраст на приоритет на факторот говори сам за себе, т.е. иако сопствениците на бизниси во агросекторот се специфична група на претприемачи тие, сепак, увиделе дека успехот при работа е еден од основните фактори што поттикнуваат. Понатаму, на второ место кај истражуваната група поттикнувачки фактор се можности за висока заработувачка, и на трето место е располагањето со сопствени средства. Од друга страна, на осмо место е рангиран факторот *нова и интересна работа*. Зошто се јавуваат разлики во рангирањето на факторите што поттикнуваат на работа меѓу истражуваната и контролната група. Ова, пред сè, може да го објасниме со тоа што луѓето од истражуваната група доминантно се претприемачи со свои агробизниси, а луѓето од контролната група се случајно избран примерок на луѓе што припаѓаат на различни социјално-економски слоеви. Понатаму, зошто факторот *нова и интересна работа* се рангира толку ниско кај истражуваната група? Во таа смисла, треба да имаме во вид дека претприемачите од агросекторот се специфична категорија на луѓе кај кои компонентата на стекнати ставови е многу силна, а од друга страна, дека - како што објаснивме во претходните теориски анализи за претприемаштвото - претприемаштвото е поврзано со иновации, а тоа значи со нови работи, без разлика дали станува збор за нови земјоделски производи или за пенетрација на нови пазари за аграрни производи, и слично. Во таа смисла, треба да се најде баланс

меѓу двата краја на спектарот за агропретприемачи и претприемачи, односно баланс меѓу културата на претприемачите од агросекторот и потребата тие да бидат иновативни.

Како заклучок и препораки по овие прашања е дека иновативноста во агросекторот треба да биде една од стратешките цели за развојот на агросекторот. Тоа, пред сè, претпоставува дека треба да се креираат механизми со кои позабрзано ќе се менува менталитетот и ставовите на претприемачите од агросекторот. Претприемачите треба да стануваат свесни дека воведувањето нови технологии, иновации и извозна ориентација на агропроизводи се суштински прашање за опстанок и развој на секторот во рамките на европските интеграции.

Дијагноза и препорака 4

Ставовите на претприемачите од агрокомплексот за сопственоста, исто така, влијаат на профилирањето современ претприемач во агрокомплексот, и - се разбира - на неговата интернационализација. Меѓутоа, анализите за ова прашање покажаа дека претприемачите од агросекторот, и особено категоријата на успешни агропретприемачи - е ориентирана кон бизнис на којшто имаат стопроцентна контрола, но воедно и стопроцентен ризик со целокупниот личен имот (Табела 11). Околу 57% од претприемачите искажале подготвеност за партнерски бизниси.

Овие податоци укажуваат дека претприемачите, а особено успешните претприемачи, не се подготвени за партнерство во бизнисот. Од друга страна, треба да се има предвид дека партнерството во бизнисот не само што е еден од значајните финансиски извори за стартување и раст на мали и средни агробизниси, туку партнерството е и ресурс за трансфер на нови технологии, иновации и, се разбира, можности за пласирање на производите на нови пазари. Оттука, се прашуваме зошто е толку тесен видокругот на успешните претприемачи во однос на партнерството? Се разбира, и ова е поврзано со менталитетот на домашните претприемачи/ менаџери од агробизнисот. Во дадена ситуација, претприемачите ги гледаат само слабите страни на партнерството, а не се дотолку подготвени да направат анализа за силните страни како и можностите за партнерски бизниси.

Како заклучок и препораки по овие прашања е дека во агросекторот треба да се интензивираат обуки што се поврзани со сопственичката структура на бизнисите. Во тој контекст, потребно е подигање на свеста на претприемачите од агрокомплексот за можностите и заканите, како и за силните и слабите страни на разни видови сопственичка структура. Бидејќи се работи за подигање на претприемачка свест и промоција на претприемачството во агрокомплексот јасно е дека тие активности треба да се поддржат со финансиски и човечки ресурси од страна на државата и локалната заедница.

Дијагноза и препорака 5

Вмреженоста на претпријатието со други деловни субјекти од агросекторот и со други видови формални и неформални субјекти и мрежи е еден од клучните фактори за успешен раст и развој на самото претпријатие. Истражувањата покажаа дека претпријатијата од агросекторот главно не сакаат вмрежување и соработка со поголем

број партнери. Соработката меѓу претпријатијата развива доверба, реципроцитет и слични меки фактори кои влијаат на растот и развојот на претпријатието. Анкетираните претпријатија од агробизнисот главно работат со едно или неколку претпријатија, и тоа врз основа на договори, тие не се вклучени во мрежи на претпријатија кои меѓусебно соработуваат, а менталитетот на претприемачите-сопственици е тие да работат целосно сами и суштински да не се поврзуваат со други претпријатија. Ваквата состојба не само што не е плодно поле за развој на доверба за долгорочни соработки меѓу претпријатијата, туку ја намалува ефикасноста и ефективноста на развојот на постојните кластери во агросекторот и спречува формирање и развој на нови кластери во агросекторот. Сето тоа води кон помала конкурентска способност на претпријатијата на интернационален и /или глобален план.

Како заклучок и препорака во однос на оваа согледување треба да препорачаме поинтензивна и долгорочна поддршка на владата и социјалните партнери за поврзување на претпријатијата во мрежи, учество на меѓународни саеми за агробизнис, помош за организирање разни видови презентации и случувања за можностите и производите од агросекторот и тоа поврзани со иновативно дизајнирани понуди и активности од различен вид. На пример, може да се формира агротуристички кластер. Мерките за поддршка, пред сè, треба да бидат насочени кон јакнење на конкурентската способност на агробизнисите, а не кон застарени видови заштита на агробизнисите во Република Македонија.

Дијагноза и препорака 6

Интернационализацијата почнува со едноставни случајни или намерни поврзувања на полето на увозот и извозот и продолжува со сè посложени форми на вертикални и хоризонтални поврзувања и вмрежувања на претпријатијата. Анализата во овој домен покажа дека претпријатијата од агробизнисот се сè уште во почетен стадиум на своето интернационализирање. Агробизнисите не се до толку склони кон поврзувања низ увоз, склоноста за извоз е на повисоко ниво (особено кај успешните претприемачи), склоноста кон директно инвестирање во странство е на минимално ниво, претпријатијата немаат склоност за работа со странство преку странски деловни партнери, занемарлив е бројот на претпријатија кои од самиот свој почеток биле активни на меѓународен план и поголем број претпријатија преферираат да работат исклучиво на домашен пазар. Меѓутоа, она што охрабрува во врска со засилувањето на интернационализирањето е дека голем број од анкетираните претпријатија имаат стратешка цел да навлезат на нови странски пазари. Исто така, треба да се потенцира дека потребата да се навлезе на нови странски пазари е значително понагласена кај успешните претприемачи и кај претприемачите во однос на потенцијалните претприемачи и непретприемачите.

Како заклучок и препорака во однос на оваа дијагноза може да се препорача кампања за промовирање и охрабрување за интернационализирање на претпријатијата од агросекторот во функција на зголемување на нивната конкурентската способност и освојување нови меѓународни пазари. Поттоа, кампањата треба да биде поддржана со системот за образование и со опити и специјализирани обуки за интернационализирање на бизниси од агрокомплексот. Притоа, во втор план не треба да се стави помошта за

финансирање на процесите за интернационализирање. Државата, низ разни механизми, треба финансиски да партиципира во развојот на агросекторот со што ќе го олеснува пристапот до новите европски фондови наменети за развој на агросекторот.

Дијагноза и препорака 7

Анализата за извозната способност на претпријатијата од агробизнисот, кој исто така е во контекст на нивното интернационализирање, покажа дека најголем број претпријатија имаат ниска извозна способност (40%). Ниската извозна способност значи дека на таквите претпријатија претежно нивните производи и услуги се во стадиум на прототип, се продаваат во еден град или регион во Република Македонија, немаат фондови за промовирање на своите производи и услуги, немаат менаџери со искуство за извозни пазари, немаат јасна конкурентска предност (квалитет, цени, уникатност, иновации во однос на конкуренцијата), не прават истражувања на домашни и странски пазари, немаат трговски застапници, дистрибутери и слично. Овие претпријатија првично треба да развијат способности за конкурентско снабдување на домашниот пазар пред да почнат со извозни активности. Претпријатијата со средна извозна способност (34%) се во фаза во која за нив сè уште постојат послаби подрачја во извозната стратегија и, се разбира, дека ним им е потребно за тоа да побараат совети од соодветни експерти. Имено, овие претпријатија - во прва фаза - треба да ги идентификуваат слабостите во своите стратегии (доколку имаат такви). Тоа значи дека тие треба да направат документ за стратегија или да го надградат и/или ревидираат нивниот стратешки план. Висока извозна способност покажуваат 26% од анкетираниите претпријатија. Тоа значи дека нивните претприемачи и менаџери имаат разбирање за стратегијата, обврските и потребните средства за да бидат конкурентни извозници. И во овој контекст, успешните претприемачи покажаа висока извозна способност, додека другите категории (претприемачите и потенцијалните претприемачи) покажаа претежно ниска извозна способност. Ова што е интересно е што непретприемачите демонстрираа средна извозна способност.

Како заклучок и препорака во однос на оваа дијагноза може да се назначи дека треба да се направат истражувања во овој сегмент од поширок обем. Финансирањето на таквите истражувања треба да биде преземено од страна на владини институции и европски фондови. Се разбира дека таквите активности треба да бидат иницирани од секторот за агробизнис и разните видови на здруженија коишто се активни на тоа подрачје. Треба да потенцираме дека без активна партиципација на бизнисите од агросекторот истражувањата нема да покажат доволно корисни податоци. Потребно е да се изготви стратегија за интернационализирање на агрокомплексот.

Дијагноза и препорака 8

Факторите за производство и развој на производството во агросекторот покажаа дека анкетираниите претпријатија сè уште се заробени во застарениот менталитет за производство и развој. Таквите претпријатија претежно имаат реактивен однос кој промените во тој сектор, односно тие реагираат под притисок на промените што се

случуваат. Проактивноста што подразбира препознавање на промените и соодветно стратешко реагирање - па дури и креирање промени - е поле и предизвик на кое претпријатијата со извозни намери треба да ги испробаат своите сили и да ги ангажираат своите потенцијали. Имено, анкетата за прагот на незадоволство од постојната состојба и за рангот на важност на одредени фактори покажа многу контрадикторни ставови. На пример, прво по ранг е незадоволството за купување земја, а од друга страна важноста на тој фактор е на последно место. Понатаму, рангот на важност за пристап до добавувачи и потрошувачи е на прво и на второ место, додека незадоволството од нив се речиси на последните места. За да го објасниме ова, ќе си го поставиме следното прашање: Доколку незадоволството од пристап до потрошувачи и добавувачи е со низок ранг (што би значело дека задоволството е високо) тогаш, зошто претпријатијата не извезуваат поинтензивно, односно зошто претпријатијата во анализата покажаа претежно ниска извозна способност? Дали тоа значи дека претпријатијата се задоволни само со присуство на домашниот пазар?

Како заклучок и препорака во однос на оваа дијагноза може да се потврдуваат претходните ставови дека македонските претпријатија сè уште се останати во некое минато време, и очекуваат нивните проблеми и потреби да ги решава некој друг (читај: државата). Треба да се преземат мерки за подинамична промена на застарениот менталитет во стопанисувањето во агробизнисот, како и мерки со кои ќе се обезбедуваат знаења и вештини за проактивно дејствување во услови на променлив амбиент на интернационализација и глобализација. Промените кај претприемачите и менаџерите од овој сектор, во поглед на нивните ставови, вештини и знаења многу ќе го олеснат приодот до новите европски фондови.

Дијагноза и препорака 9

Што се однесува до факторите на стратегија и конкурентност, може да се каже дека нивното значење се препознава од претприемачите, менаџери и сопственици во агробизнисот. На пример, значењето на квалитетот на производот е рангиран на првото место по важност, додека снижувањето на цените - како инструмент за конкурентност - е на последно место. Меѓутоа, имајќи го предвид досега кажаното, можеме да констатираме дека таквото препознавање на факторите сè уште не е имплементирано во сфаќањата на раководните лица. На пример, иако квалитетот на производот е на прво место по ранг, на трето место е побрзиот одговор на промената на пазарот, на четврто е да се понуди нешто што другите не можат, и на шесто место е поразновиден асортиман. Доколку тоа е така, се поставува прашањето како побрзо да се реагира на промените на пазарот и да се понуди баран квалитетен производ. Ова повторно значи дека агробизнисите реагираат реактивно - а не проактивно - на промените. Со цел да се постигне квалитет на производот за промена што ќе следува, треба да се истражат вкусовите и потребите на клиентите, па потоа да се креира квалитетен производ. Ова ќе го поткрепиме со фактот дека претприемачите и бизнисите од овој сектор ја испуштија можноста за производство на еколошки здрава храна, којашто произлезе од промената на вкусовите на потрошувачите. Така, агросекторот од републикава веќе е во задоцнување со развој на бренд за препознатливо подрачје за здрава храна. Треба да се направат напори слично да не се

случи и на нови подрачја што се покажуваат како интересни за претприемачки потфати, како што е агротуризмот.

Како заклучок и препорака во однос на оваа дијагноза јасно произлегува дека токму во агросекторот треба да се создаваат претприемачи со иновативни идеи. Тие претприемачи ќе овозможуваат сè поголем дел од синџирот на вредности (додадена вредност) да останува во земјава. Притоа, мора да подвлечеме дека воведувањето и користењето европски стандарди е една од суштинските компоненти што треба да ги комбинираме со иновативност на претприемачите во агросекторот.

Дијагноза и препорака 10

И, конечно, ќе се осврнеме на меѓузависноста на претприемаштвото и интернационализацијата. Интернационализацијата ја опсервираме единствено низ увозот и извозот на анкетирани фирми од агрокомплексот. Тоа што веднаш паѓа во очи е дека односот на претприемачи и помалку претприемачи во агробизнисот е скоро 1:2. Со други зборови, од тројца анкетирани луѓе што се занимаваат со агробизнис еден е претприемач, а двајца се помалку претприемачи. Наспроти тоа, може да констатираме дека односот интернационализирани со неинтернационализирани фирми (увоз/извоз) е приближно 1:1, со блага предност на интернационализираните фирми. Ова го наметнува прашањето: доколку фирмите од агрокомплексот се помалку-претприемачки ориентирани, како може да имаме таков однос на интернационализирани и неинтернационализирани фирми. Се разбира дека теоријата и практиката за овој дисбаланс наоѓа објаснување во феноменот на таканаречени случајни интернационализирани бизниси.

Како што можеме да видиме од анализата, препораките поврзани со претприемаштвото и интернационализацијата се делат во четири модалитети. И, според таа зависност треба да се предлагаат соодветни препораки и мерки за поуспешно претприемаштво, интернационализација и конкурентски способности на претпријатијата во агробизнисите што подолу се приложени.

За неинтернационализираните и помалку претприемачки претпријатија од агросекторот фокусот треба да се постави на унапредувањето на претприемачката и интернационалната ориентација на персоналот во фирмите, што ги донесуваат главните одлуки. Тоа ќе се постигне преку соодветни семинари, работилници, обезбедување информации за извозните можности, комбинирано со спонзорирање на трговски саеми. Потребно е ангажирање и на надворешен консултант. За неинтернационализираните и претприемачки претпријатија од агросекторот мерките за поддршка треба да содржат: обезбедување приклучок до пазари што се евидентирани во разни извештаи, странски пазарни врски, консултантски мрежи што вклучуваат и менторски односи и сл. Интернационализираните и помалку претприемачки претпријатија од агросекторот би требало да го зајакнат фокусот на подобрувањето на нивното интернационално пазарно искуство (со потребна асистенција, информации, тренинг, консултантство, олеснување на оперативните проблеми, агенти за промена, или помош при вработување на повеќе персонал со потребни квалификации за одлучување, окуражување на приватниот сектор во своите мрежи да ги вклучува овие претпријатија и овозможување на споделено искуство и учење).

Итернационализираните и претприемачки претпријатија од агросекторот треба да ги прошируваат нивните клучни компетенции и да размислуваат за обнова на нивната интернационална и претприемачка визија.

Горенаведеното многу сугестивно влијае за ангажман на владините институции, социјалните партнери и искусните претприемачи на полето на агробизнисот.

ЗАКЛУЧОК

Претприемаштвото е битен фактор за развој на бизнисите од агросекторот. Постојат повеќе дефиниции и теории со кои се објаснува претприемаштвото. Гледиштата за оваа старо-нова проблематика се од економска, психолошка, филозофска, менаџерска и друга природа. Сè подинамичните општествени, економски, политички, културни и слични промени кои се случуваат на глобално, регионално, државно, локално или на индивидуално ниво наметнаа потреба од нов вид на претприемачи и нови погледи за претприемачкиот процес.

Во поново време претприемаштвото сè почесто се објаснува и со поимот за претприемачка ориентација. Класичното поимање за претприемаштво претежно е поврзано со појава и влез на нови бизниси и, пред сè, станува збор за прашањето како бизнисот успешно да расте. Од овој агол на гледање, претприемачот е инструмент на претпријатието. Од друга страна, претприемачката ориентација е поврзана со психолошките карактеристики на личноста, вредностите, културата, знаењето, вештините, ставовите и слично, кои пак, се силно поврзани со мотивацијата за впуштање во претприемачка активност. Од овој агол на гледање, претпријатието е инструмент на претприемачот или на претприемачкиот тим. Оваа идеја нè наведува на размислување за прашањето како да ги мотивираме претприемачите од агрокомплексот кон акции со кои своите бизниси сè повеќе ќе ги ориентираат кон извоз на производи и кон повисоки нивоа на нивно интернационализирање.

Претприемаштвото, пред сè, се врзува со можностите. Во таа насока, се вели дека претприемаштвото е начин на управување, претприемачки менаџмент во кој е вклучено страшно гонење на можности, и тоа без оглед на расположливите ресурси. Претприемачите ги препознаваат можностите, ги обезбедуваат потребните ресурси, спроведуваат практичен акциски план и ги собираат плодовите на успехот, а од евентуалниот неуспех учат. Меѓутоа, бизнисите од агрокомплексот се условени со специфични ресурси како што се почва, плодност на почва, клима, вода и други природни фактори. Претприемачите имаат способност токму тие ресурси на иновативни начини да ги поврзат низ производството со пазарот и на интернационалните пазари да развиваат препознатливи агробрендови. На пример, во 2005 година се појавиле пет нови винарски визби, што зборува за претприемачи со претприемачка ориентација во агрокомплексот. Понатаму, во периодот од 2000 до 2004 година, производството на вино во шише е зголемено за 364%, а позитивна улога во тоа има и кластерот за вино. Ова зборува дека претприемачите од овој сектор сè повеќе се ориентираат кон препознавање и откривање можности за пласман на свои производи на странски пазари, и тоа врз основа на квалитет, а не дотолку да се зависни единствено од природните ресурси и/или производите да ги пробиваат врз основа на ниски цени. Тие, претприемачите, врз основа на изградба на примамлива приказна за македонски аграрни производи и услуги, природните ресурси ги претвораат во драгоцен ресурси. Од друга страна, можностите за пласман на квалитетни

агропроизводи на регионалните и на европските пазари се неограничени. Претприемачи од агрокомплексот сè повеќе претставуваат движечки сили за развојот на тој секторот, односно тие самите се најскапоцениот ресурс на агробизнисите.

Социјалната, економската и амбиенталната компонента за бизнисот или фармата од агросекторот се специфични за секоја земја, па оттука не може да постои единствен иновативен модел за фарма што би одговарала за сите фарми. Иновативните идеи би можеле да се поврзат со развој на нови производи на фармите, на пример, низ користење обновлива енергија. Понатаму како основа за иновирањето може да претставуваат и традиционалните производи, со тоа што тие би се продавале на нов начин, низ нови дистрибутивни канали, на нови пазари, или пак, традиционалните производи би се поврзувале со новите трендови во туризмот, како што е винскиот туризам. Но, затоа во агропретприемачкиот процес треба активно да се вклучи доживотното учење. На таков начин, на претприемачите континуирано ќе им се обезбедува знаење и вештини, а своите ставови полесно ќе ги менуваат во зависност од потребите кои ги наметнуваат промените на интернационален и глобален план. Во овој процес на учење главна улога треба да одигра државата со своите институции.

МСП од агрокомплексот треба да се поврзуваат по вертикала и уште повеќе по хоризонтала насока. На таков начин ефектите од економијата на обем ќе се трансформираат во зголемување на нивната профитабилност, а претприемачките МСП од агрокомплексот ќе се стекнуваат со сè позначајна позиција во синџирот на вредност. МСП имаат силно влијание врз социоекономскиот развој. Во агрокомплексот, микро и малите претпријатија се доминантни и особено значајни за развојот на секторот. Кај микро и малите претпријатија движечката сила и организацијата на бизнисот се поблиску поместени до самиот претприемач, а кај големите претпријатија тие се поблиски до хиерархиските менаџерски структури на компанијата. Оттука, поврзувањето на микро, малите и средни претпријатија од агрокомплексот, односно нивното вмрежување и кластерирање треба да се темели врз компоненти како што се: доверба, толерантност, соработка, приврзаност и комуникации. Овие, пак компоненти не се градат преку ноќ, потребно е време за нивниот развој, потребно е знаење, способности и промена на ставовите.

Императив за бизнисите од агрокомплексот е тие да извезуваат и понатаму да интернационализираат на сè повисоки нивоа на тој процес, односно да бидат присутни на регионалните и интернационалните пазари. Мотивите за интернационализација може да бидат од различна природа. На пример, мотивите може да бидат реактивни или проактивни. Мотивите за интернационализирање може да се поделат во следните четири групи: потрага по ресурси, потрага по пазари, зголемување на ефикасноста и поради стратешки причини. Методите со кои се остварува меѓународниот настап исто така се различни, на пример, тоа може да бидат: помош при извоз, агентури, дистрибутери, франшизирање, лиценцирање непосредни инвестиции итн.

Во трудот интернационализацијата на бизнисите од агросекторот се поврзува со претприемачството. Успешноста на претприемачот функционално е поврзана со оцена за нивото на способноста, знаењето и мотивацијата на претприемачите. Потоа, претприемачите се поделени во следните четири категории:

- Успешен претприемач е личност која има извонредно добро развиени претприемачки способности, има големо претприемачко знаење и искуство и е исклучително мотивирана за претприемаштво. На деловен план е исклучително успешна личност;
- Претприемач е личност која има развиени претприемачки способности, има претприемачко знаење и искуство и е мотивирана за претприемаштво. Сепак, сите човечки фактори не се развиени до толкава мера да е постојано успешен, па затоа, исто така, доживува и порази;
- Потенцијален претприемач е личност која има можности и потенцијали да ги развие претприемачките способности и да се стекнува со претприемачко знаење и искуство, но му недостига претприемачка околина која би го поттикнувала на тоа. На потенцијалниот претприемач, пред сè, му недостига мотивација за претприемаштво;
- Непретприемач е личност која нема развиени претприемачки predisпозиции и нив тешко ги развива.

Анализата покажа дека од анкетираниите кои се занимаваат со агробизниси 6,0% се успешни претприемачи, 28,0% се претприемачи, 46,0% се потенцијални претприемачи и 20,0% се непретприемачи. Учеството на успешни претприемачи и претприемачи кај истражуваната група е скоро четири пати поголемо во однос на тоа учество кај контролната група на испитаници. Тоа, пред сè (но не и единствено), треба да се поврзе со фактот дека претприемачите од истражуваната група во однос на контролната група веќе имаат стекнато искуство во бизнис. Сразмерно, успешните претприемачи во однос на другите категории на претприемачи покажуваат дека се многу мотивирани за претприемаштво, дека имаат големо претприемачко знаење и дека имаат високи претприемачки способности. Меѓутоа, треба да се укаже дека претприемачкото знаење е на пониско ниво во однос на претприемачкото мотивирање и претприемачките вештини. Токму тоа треба да биде сигнал за насочување на активностите за подигање на нивото на претприемачко знаење во агросекторот.

Владата на Република Македонија и социјалните партнери, во кои спаѓаат и бизнисите од агрокомплексот, треба да го поддржат мотивирањето за претприемаштво во агрокомплексот, така што тоа ќе претставува квасец за нараснување на претприемачките способности и ќе трасира стратешки пат за развој на претприемачко знаење во областа. Реформите во образованието и спроведување на доживотното учење треба да бидат ефикасно институционализирани за формирање претприемачки профил од агрокомплексот.

Треба да се интензивираат обуки што се поврзани со сопственичката структура на бизнисите. Во тој контекст, потребно е подигање на свеста на претприемачите од агрокомплексот за можностите и заканите, како и за силните и слабите страни од изборот на разни видови сопственички структури. Бидејќи се работи за подигање претприемачка свест и промоција на претприемаштвото во агрокомплексот јасно е дека тие активности треба да се поддржат со финансиски и човечки ресурси од страна на државата и на локалните заедници.

Во трудот се препорачува поинтензивна и долгорочна поддршка од владата и социјалните партнери за поврзување на претпријатијата во мрежи, учество на

меѓународни саеми за агробизнис, помош за организирање разни видови презентации и случувања за можностите и производите од агросекторот и тоа поврзани со иновативно дизајнирани понуди и активности од различен вид. На пример, може да се формира агротуристички кластер. Мерките за поддршка, пред сè, треба да бидат насочени кон јакнење на конкурентската способност на агробизнисите, а не кон застарени видови на заштита на агробизнисите во Република Македонија.

Промовирањето и охрабрувањето за интернационализирање на претпријатијата од агросекторот во функција на зголемување на нивната конкурентска способност и освојување нови меѓународни пазари е од суштинско значење. Напорот за тоа треба да биде поддржуван со системот за образование и со општи и специјализирани обуки за интернационализирање на бизниси од агрокомплексот. Притоа, во втор план не треба да се стави помошта за финансирање на процесите за интернационализирање. Државата, низ разни механизми, треба финансиски да партиципира во развојот на агросекторот со што ќе го олеснува пристапот до новите европски фондови наменети за развој на агросекторот. Во овој контекст треба да се нагласи дека е потребно да се изготви стратегија за интернационализирање на микро, малите и средните претпријатија од агрокомплексот.

Анализата и дијагнозата на бизнисите од агросекторот укажува дека голем број од тие претпријатија сè уште се останати во некое минато време, и очекуваат нивните проблеми и потреби да ги решава некој друг (читај: државата). Треба да се преземат мерки за подинамична промена на застарениот менталитет за стопанисувањето во агробизнисот, како и мерки со кои ќе се обезбедуваат знаења и вештини за проактивно дејствување во услови на променлив амбиент на интернационализација и глобализација. Промените кај претприемачите и менаџерите од овој сектор, во поглед на нивните ставови, вештини и знаења многу ќе го олеснат приодот до новите европски фондови.

Во трудот на јасен начин се укажува дека токму во агросекторот треба да се создаваат претприемачи со иновативни идеи. Тие претприемачи ќе овозможуваат сè поголем дел од синџирот на вредност (додадена вредност) да останува во земјава. Притоа, мора да се подвлече дека воведувањето и користењето европски стандарди е една од суштинските компоненти што треба да се комбинира со иновативноста на претприемачите во агросекторот.

Во контекст на неинтернационализираните и помалку претприемачки претпријатија од агросекторот фокусот треба да се постави на унапредувањето на претприемачката и интернационалната ориентација на персоналот во фирмите, што ги донесуваат главните одлуки. Тоа ќе се постигне преку соодветни семинари, работилници, обезбедување информации за извозните можности, комбинирано со спонзорирање на трговски саеми. Потребно е ангажирање и на надворешен консултант, се вели во трудот. За неинтернационализираните и претприемачки претпријатија од агросекторот мерките за поддршка треба да содржат: обезбедување приклучок до пазари што се евидентирани во разни извештаи, странски пазарни врски, консултанти, мрежи што вклучуваат и менторски односи и сл. Интернационализираните и помалку претприемачки претпријатија од агросекторот би требало да го зајакнат фокусот на подобрувањето на нивното интернационално пазарно искуство (со потребна асистенција, информации, тренинг, консултантство, олеснување на оперативните проблеми, агенти за промена, или

помош при вработување на повеќе персонал со потребни квалификации за одлучување, окуражување на приватниот сектор во своите мрежи да ги вклучува овие претпријатија и овозможување споделено искуство и учење). Интернационализираните и претприемачки претпријатија од агросекторот треба да ги прошируваат своите клучни компетенции и да размислуваат за обнова на нивната интернационална и претприемачка визија.

Во трудот на многу сугестивен начин се укажува на потребата за ангажман на владините институции, социјалните партнери и искусните претприемачи на полето на агробизнисот.

ПРИЛОГ 1

Почитувани, се викам Тошо Костадинов, вработен сум во УКИМ Институт за сточарство Скопје, како виш научен соработник и работам на истражување на влијанието на претприемаштвото врз интернационализацијата на малите и средни претпријатија во агрокомплексот. Податоците од анкетата ќе ги употребам статистички и во збиен облик ќе ги употребам во истражувањето.

Прашалникот е составен во пет дела.

Основни податоци за претпријатието

1. Назив на претпријатието _____

2. Главна дејност на претпријатието
според НКВД-класификацијата _____

3. Адреса и седиште (општина)
на претпријатието _____

4. Телефонски број _____ факс _____
веб-страница _____ имејл: _____

5. Лице за контакт _____

6. Број на вработени

А) 1 година по основањето ☐ до 9 ☐ 10 до 50 ☐ од 51 до 250

Б) денес ☐ до 9 ☐ 10 до 50 ☐ од 51 до 250

7. Дали вашето претпријатие е основано со:

странски капитал мешовит капитал домашен капитал

8. Година на основање _____

9. Статусен облик на дејноста

А. при основањето

☐ ДОО

☐ ДООЛ

☐ АД

☐ задруга

☐ друго наведете _____

Б. денес

☐ ДОО

☐ ДООЛ

☐ АД

☐ задруга

☐ друго наведете _____

Прв дел: Прашања за утврдување на претприемачкиот профил

Напомена: На следните прашања е можен само еден одговор.

1. Кога не би бил способен да ги реализирам своите работни задачи во претпријатието, би:

а) дел-а отказ

б) замолил-а за соодветно работно место

в) замолил за помош, односно оспособување

г) чекал да ме отпуштат

2. Мојот (не) успех, пред сè, зависи од:

а) мене

б) други луѓе

в) условите за работа

г) среќата (несреќата)

3. Во семејството сум бил-а

а) најстаро дете

б) најмладо дете

в) единец

г) ништо од горенаведеното

4. Која била основната мотивација што сте се вработиле како самостоен-јна претприемач-ка?

а) да остварам богатство

б) не сакам да работам за други

в) да станам познат-а поради своите способности

г) за подобро да ги искористам своите способности

5. Како гледате на родителот кој во семејството носел најмногу приход:

а) имавте конфликт со него

б) со гордост

в) ми беше-била за пример, сепак сакав да станам подобар од него/неа

6. Одговорите на тешките прашања ги пронаоѓам така што:

- а) целосно се посветувам на поставените задачи
- б) се обидувам да бидам снаодлив-а и инвентивен-на
- в) ги употребувам двата горенаведени принципи

7. Кога би биле на хиподром, дали би ставиле облог на победата на својот фаворит?

- а) не би ставил
- б) би ја ставил целокупната заштеда
- в) би ставил дел од заштедата

8. За успехот на претпријатието, најдобро ги користам:

- а) парите
- б) пазарот
- в) идејата или производот
- г) мотивацијата и напорната работа

11. Каква личност сакате за своја десна рака во претпријатието

- а) личност која паметно и брзо одлучува
- б) личност која повеќепати во годината со свои сопствени досетки придонесува за успешност на претпријатието

12. Задачите ги работам добро затоа што:

- а) сум секогаш точен-на
- б) сум добро организиран-а
- в) сум упорен-на

13. Непријатно ми е да зборувам за:

- а) проблемите во врска со вработените
- б) финансиите
- в) новите деловни и раководни искуства
- г) иднината на претпријатието
- д) ништо од горенаведеното

14. Кога би можел-а да избирам, би ги:

- а) решавал-а проблемите без временско ограничување
- б) решавал проблемите во време кое би го имал-а на располагање за таа цел

9. На забава:

- а) со големо задоволство ги активирам сите присутни со некаква досетка
- б) почесто е однесувам воздржано
- в) брзо се вклучувам во мноштвото луѓе
- г) не одам со задоволство на забави

10. Склон сум кон тоа мошне брзо да ми се одзема здивот од:

- а) новите деловни идеи
- б) новите деловни партнери
- в) новите производи
- г) новите финансиски конструкции
- д) сè горе неведено
- ѓ) ништо од горенаведеното

15. Кога би можел да избирам меѓу следните занимања, би се одлучил-а за:

- а) професионален спорт
- б) продажба
- в) личен советник
- г) наставник

16. Кога би избирал деловен соработник, би се одлучил за:

- а) добар пријател
- б) стручно лице

17. Во деловните ситуации кои бараат дејствување, полесно би дошле до резултати ако знаеме кој е одговорен за нив:

- а) да
- б) да, сепак не секогаш
- в) не

18. Во спортот ми е најважно:

- а) колку добро играм
- б) победата или поразот
- в) двете горенаведени
- г) уживањето во интересната игра
- д) ништо од горенаведеното

Втор дел: Прашалник за утврдување на значајноста на мотивациските фактори

1. Одберете три, за вас најзначајни фактори, кои ве поттикнуваат кон работа

Напомена: Со 1 означете го најзначајниот фактор според ваше мислење, со 2 вториот по значење и со 3 третиот по значење фактор.

Значајност

Фактор

_____	Добри односи со соработниците
_____	Можности за употреба на сопственото знаење и способност
_____	Успехот при работата (личното достигнување)
_____	Располагање со сопствени средства
_____	Новата, интересна работа
_____	Самостојноста при работата
_____	Можноста за висока заработувачка
_____	Добрите деловни услови
_____	Соработниците

Трет дел: Прашалник за утврдување на сопственичкиот профил

Кои од долунаброените тврдења би ги одбрале во поглед на сопственоста кога би се одлучиле да управувате со микро, мало или средно претпријатие?

Напомена: Заокружете еден од наведените одговори.

- а) Сакам да бидам сопственик-чка на претпријатието и за тие обврски сам да одговарам, како и да управувам.
- б) Сакам да бидам сопственик-чка на претпријатието и целосно да одговарам со сите негови обврски и целокупниот негов имот како и да управувам со него.
- в) Сакам да бидам сопственик-чка на претпријатието, но сепак да управувам и одговарам за обврските на претпријатието со оној деј од својот имот што сум го вложил во претпријатието.
- г) Во претпријатието сакам да вложам капитал за да се стекнам единствено со право на дел од добивката.
- д) Не сакам да бидам сопственик на претпријатието, но сепак сакам да управувам со претпријатието и да одговарам за неговите обврски, за при тоа да обезбедам соодветна висина на заработка.
- е) Не сакам да бидам сопственик на претпријатето и не сакам да управувам со претпријатието, односно да одговарам за неговите обврски.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ: Прашалник за утврдување на нивото на вмреженост на претпријатието

Напомена: Оценете ги следните тврдења со оценките 1 до 5, при што значи:

1 – со тврдењето воопшто не се согласувам; 2 – делумно не се согласувам; 3 – ниту да ниту не; 4 – делумно се согласувам; 5 – целосно се согласувам

Претпријатието...

1. со договори е поврзано со едно или повеќе други претпријатија	1	2	3	4	5
2. неформално деловно соработува со едно или повеќе претпријатија	1	2	3	4	5
3. е вклучено во деловна мрежа на претпријатија, кои соработуваат меѓусебно на подрачјата како што се набавка, продажба, дистрибуција, истражување итн.	1	2	3	4	5
4. работи целосно само и не е суштински поврзано со други претпријатија	1	2	3	4	5

ПЕТИ ДЕЛ: Напомена: Оценете ги следните тврдења со оценките 1 до 5, при што значи:

1 – со тврдењето воопшто не се согласувам; 2 – делумно не се согласувам; 3 – ниту да ниту не; 4 – делумно се согласувам; 5 – целосно се согласувам

1 – Претпријатието...

1. врши набавка во странство	1	2	3	4	5
2. извезува во странство	1	2	3	4	5
3. директно инвестира во странство	1	2	3	4	5
4. работи во странство преку стански деловни партнери	1	2	3	4	5
5. било меѓународно уште на самиот почеток	1	2	3	4	5
6. работи исклучиво на домашен пазар	1	2	3	4	5
7. има за цел да навлезе на нови странски пазари	1	2	3	4	5

Напомена: Заокружете само еден од понудените одговори:

II Прашалник за одредување на *извозната способност* на претпријатието

- Дали вашиот производ и/или услуга веќе се достапни
 - моментално во производство, односно развојна постапка
 - во стадиум на прототип
 - само во иден стадиум
- Се продава ли вашиот производ или услуга на македонскиот пазар?
 - се продава, а пазарот се зголемува
 - се продава, но пазарот е мал
 - се продава само во еден град (регион) во Македонија
- Имате ли вишок производствени капацитети или стручњаци на располагање за да ја задоволите зголемената побарувачка на својот производ или услуга?
 - да
 - не

4. Имате ли фондови потребни за приспособување на вашите производи и услуги за да го задоволите целниот пазар и за да ги промовирате?
- А. фондовите постојат
 - Б. фондовите се во подготовка
 - В. фондовите не се достапни
5. Дали во претпријатието, меѓу раководството, постои консензус околу вашите извозни напори?
- А. да
 - Б. не
6. Дали вашето претпријатие досега навреме ги извршувало своите обврски?
- А. да
 - Б. не
7. Има ли управата искуство на извозниот пазар?
- А. да
 - Б. не
8. Има ли вашиот производ јасна конкурентска предност (квалитет, цена, уникатност, иновации во однос на конкуренцијата)?
- А. да
 - Б. не
9. Дали сте го приспособиле пакувањето (етикетирањето и/или промотивните материјали) кон целниот пазар?
- А. да
 - Б. не
10. Имате ли способност и средства да осигурате постпродажна поддршка и услуга на целниот пазар?
- А. да
 - Б. не
11. Имате ли ценовник за вашиот производ или услуга?
- А. да
 - Б. не
12. Дали сте извршиле некакво истражување на странскиот пазар?
- А. го завршивме примарното и секундарното истражување на пазарот, вклучително и посета на целниот пазар
 - Б. завршивме дел од примарното и секундарното истражување на пазарот
 - В. истражувањето не го извршивме
13. Дали вашиот промотивен материјал е достапен на јазикот на целниот пазар (брошури, веб-страници)
- А. да
 - Б. не
14. Дали почнавте да го промовирате вашиот производ или услуга на целниот пазар?
- А. да
 - Б. не
15. Дали сте најмиле услуги на трговски застапник, дистрибутер, агент или сте склучиле партнерство со некое локално претпријатие?
- А. да
 - Б. не
16. Дали сте ангажирале шпедитер или царински посредник?
- А. да
 - Б. не

III Многубројни фактори се потребни за производство на производи и услуги. Ве молам, оценете ги секој од следните: ако во моментот постојат во релацијата **задоволен со** и **важно за** твото претпријатие

	ЗАДОВОЛЕН многу			ВАЖНО многу		
	донекаде			донекаде		
	не			не		
1. цена на чинење на работната сила	3	2	1	2	1	0
2. можност за едукација и тренинг	3	2	1	2	1	0
3. пристап до олеснувањата на политиката за истражување и развој	3	2	1	2	1	0
4. користа од ВКВ-работниците	3	2	1	2	1	0
5. пристап до потрошувачи	3	2	1	2	1	0
6. пристап до добавувачи	3	2	1	2	1	0
7. користење кредити	3	2	1	2	1	0
8. инфраструктура (патишта, вода, канализација)	3	2	1	2	1	0
9. транспорт (автопати, железница)	3	2	1	2	1	0
10. цената на чинење на енергијата	3	2	1	2	1	0
11. енергетска сигурност	3	2	1	2	1	0
12. даноците	3	2	1	2	1	0
13. можноста за купување земја	3	2	1	2	1	0
14. можноста за закуп на земја	3	2	1	2	1	0
15. поддршка за бизнисот од локалната самоуправа	3	2	1	2	1	0
16. услови на кредитирање	3	2	1	2	1	0

Ве молам укажете на најважните аспекти од стратегијата за вашата конкурентност на пазарот

	Многу важно		Важно		Маргинално		Безначајно	
1. снижување на цените	1	2	3	4				
2. квалитет на производите	1	2	3	4				
3. производен асортиман	1	2	3	4				
4. приспособување на производот на пазарот	1	2	3	4				
5. поефикасна економска пропаганда	1	2	3	4				
6. побрз одговор на промените на пазарот	1	2	3	4				
7. понуда на нешто што другите не можат	1	2	3	4				
8. супериорна локација / многу купувачи	1	2	3	4				
9. одлични производи	1	2	3	4				
10. подобри, поатрактивни особености	1	2	3	4				
11. посовремен, поатрактивен производ	1	2	3	4				
12. корисни новини / напредна технологија	1	2	3	4				
13. развојни новини / напредна технологија	1	2	3	4				

Прашалникот успешно го пополнивте. Ви благодарам за соработката.

Прашалникот во доставениот плик ве молам да го доставите на адресата наведена на пликот

Табела 1. Вреднување на одговорите на анкетниот прашалник по Манкусо (Прилог 1), прв дел: прашања за утврдување на претприемачкиот профил

Прашање	А	Б	В	Г	Д	Ѓ
1	10	7	5	0	/	/
2	10	2	2	0	/	/
3	10	0	2	5	/	/
4	5	10	0	7	/	/
5	10	7	10	/	/	/
6	2	7	10	/	/	/
7	0	2	10	0	/	/
8	0	10	5	0	/	/
9	2	5	10	0	/	/
10	5	5	5	5	10	0
11	5	10	/	/	/	/
12	2	10	5	/	0	/
13	10	10	0	0	/	/
14	0	10	/	/	/	/
15	5	10	2	0	/	/
16	0	10	/	/	/	/
17	5	10	0	/	/	/
18	5	7	10	0	0	/

Табела 2. Степен на изразеност на претприемачките особини

Број на поени	Степен на изразеност на претприемачките особини
10	највисока
7	висока
5	средна
2	ниска
0	најниска

ПРИЛОГ 2

Табела 1А. Претприемачки фактор - мотивација за претприемаштво

	Многу мотивирани испитаници (во %)	Мотивирани испитаници (во %)	Помалку мотивирани испитаници (во %)	Немотивирани испитаници (во %)	Вкупно испитаници (во %)
Истражувана група	6,0	32,0	46,0	16,0	100,0
Контролна група	2,0	18,0	56,0	24,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Табела 1Б. Претприемачки фактор - претприемачко знаење

	Испитаници кои поседуваат големо претприемачко знаење (во %)	Испитаници кои поседуваат претприемачко знаење (во %)	Испитаници кои поседуваат помалку претприемачко знаење (во %)	Испитаници кои немаат претприемачко знаење (во %)	Вкупно испитаници (во %)
Истражувана група	14,0	10,0	42,0	34,0	100,0
Контролна група	2,0	6,0	36,0	56,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Табела 1В. Претприемачки фактор - претприемачка способност

	Испитаници (во %) кои поседуваат голема претприемачка способност	Испитаници (во %) кои поседуваат претприемачка способност	Испитаници (во %) кои поседуваат помала претприемачка способност	Испитаници (во %) кои немаат претприемачка способност	Вкупно испитаници (во %)
Истражувана група	4,0	30,0	50,0	16,0	100,0
Контролна група	2,0	14,0	56,0	28,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Табела 2. Претприемачки профил (успешност на претприемачот)

	Успешен претприемач (испитаници во %)	Претприемач (испитаници во %)	Потенцијален претприемач (испитаници во %)	Непретприе- мач	Вкупно (испитани- ци во%)
Истражувана група	6,0	28,0	46,0	20,0	100,0
Контролна група	/	8,0	68,0	24,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Табела 3. Претприемачки профил вкрстено со мотивација за претприемаштво

		Претприемачки фактор - мотивација за претприемаштво						
		Многу мотивирани (во %)	Мотивирани (во %)	Помалку мотивирани (во %)	Немотивирани (во %)	Вкупно (во %)		
Контролна група	Истражувана група	Претприемачки профил	непретприемач	-	10,0	40,0	50,0	100,0
			потенцијален претприемач	4,3	21,7	60,9	13,0	100,0
			претприемач	/	64,3	35,7	/	100,0
			успешен претприемач	66,7	33,3	/	/	100,0
			непретприемач	/	/	50,0	50,0	100,0
			Потенцијален претприемач	/	20,6	61,8	17,6	100,0
			претприемач	25,0	50,0	25,0	/	100,0
			успешен претприемач	/	/	/	/	/

Извор: Сопствена пресметка

Табела 4. Претприемачки профил вкрстено со претприемачко знаење

		Претприемачки фактор - претприемачко знаење						
		Големо претприемачко знаење (во %)	Претприемачко знаење (во %)	Помалку претприемачко знаење (во %)	Немаат претприемачко знаење (во %)	Вкупно (во %)		
Контролна група	Истражувана група	Претприемачки профил	непретприемач	-	/	/	100,0	100,0
			потенцијален претприемач	/	13,0	56,5	30,4	100,0
			Претприемач	28,6	14,3	57,1	/	100,0
			успешен претприемач	100,0	/	/	/	100,0
			непретприемач	/	/	/	100,0	100,0
			потенцијален претприемач	/	5,9	50,0	44,1	100,0
			претприемач	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
			успешен претприемач	/	/	/	/	/

Извор: Сопствена пресметка

Табела 5. Претприемачки профил вкрстено со претприемачка способност

		Претприемачки фактор - претприемачка способност					
		Голема претприемачка способност (во %)	Претприемачка способност (во %)	Помала претприемачка способност (во %)	Нема претприемачка способност (во %)	Вкупно (во %)	
Контролна група	Истражувана група	непретприемач	/	10,0	40,0	50,0	100,0
		потенцијален претприемач	4,3	13,1	69,6	13,0	100,0
		претприемач	/	64,3	35,7	/	100,0
		успешен претприемач	33,3	66,7	/	/	100,0
		непретприемач	/	/	50,0	50,0	100,0
		потенцијален претприемач	/	14,7	61,8	23,5	100,0
		претприемач	25,0	50,0	25,0	/	100,0
		успешен претприемач	/	/	/	/	/

Извор: Собствена пресметка

Табела 6. Значајност на факторите кои поттикнуваат кон работа

		Најзначаен	Значаен	Помалку значаен
Добри односи со соработниците (деловни партнери)	Истражувана група (испитаници во %)	6,0	12,0	24,0
	Контролна група (испитаници во %)	36,0	30,0	22,0
Можноста за употреба на сопственото значење	Истражувана група (испитаници во %)	2,0	24,0	12,0
	Контролна група (испитаници во %)	8,0	20,0	4,0
Успехот при работата	Истражувана група (испитаници во %)	46,0	18,0	8,0
	Контролна група (испитаници во %)	22,0	22,0	14,0
Располагање со сопствени средства	Истражувана група (испитаници во %)	20,0	12,0	14,0
	Контролна група (испитаници во %)	6,0	4,0	6,0
Новата, интересна работа	Истражувана група (испитаници во %)	/	/	/
	Контролна група (испитаници во %)	8,0	2,0	6,0
Самостојност при работата	Истражувана група (испитаници во %)	2,0	14,0	10,0
	Контролна група (испитаници во %)	4,0	2,0	4,0
Можноста за висока заработувачка	Истражувана група (испитаници во %)	22,0	20,0	30,0
	Контролна група (испитаници во %)	14,0	18,0	38,0
Добрите деловни услови	Истражувана група (испитаници во %)	2,0	/	2,0
	Контролна група (испитаници во %)	2,0	2,0	6,0
Вкупно	Истражувана група (испитаници во %)	100,0	100,0	100,0
	Контролна група (испитаници во %)	100,0	100,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Табела 7. Утврдување на сопственичкиот интерес

Индивидуална (приватна сопственост)	Истражувана група (испитаници во %)	46,0
	Контролна група (испитаници во %)	26,0
Сосопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието со целокупниот имот	Истражувана група (испитаници во %)	42,0
	Контролна група (испитаници во %)	34,0
Сосопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието со дел од капиталот на претпријатието	Истражувана група (испитаници во %)	10,0
	Контролна група (испитаници во %)	38,0
Сосопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието	Истражувана група (испитаници во %)	2,0
	Контролна група (испитаници во %)	2,0
Несопственост со право на управување и одговорност за обврските на претпријатието како и право на дел од добивката	Истражувана група (испитаници во %)	/
	Контролна група (испитаници во %)	/
Несопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието	Истражувана група (испитаници во %)	/
	Контролна група (испитаници во %)	/
Вкупно	Истражувана група (испитаници во %)	100,0
	Контролна група (испитаници во %)	100,0

Извор: Сопствена пресметка

- Вкрстувањето на сопственичкиот интерес со поедини претприемачки профили ги даде следниве резултати: (табела 8.)

Табела 8. Утврдување на сопственичкиот интерес по одделни претприемачки профили

Сопственички интерес Претприемачки профил		Индивидуална (приватна сопственост)	Сосопственост со право на управување и одговорност за сите обврски со претпријатието со целокупниот имот	Сосопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието со дел од капиталот на претпријатието	Сосопственост без право на управувања и одговорност за обврските на претпријатието	Несопственост со право на управување и одговорност за обврските на претпријатието како и право на дел од добивката	Несопственост без право на управување и одговорност за обврските на претпријатието	Вкупно
Успешен претприемач	Истражувана група (испитаници во %)	/	100,0	/	/	/	/	100,0
	Контролна група (испитаници во %)	/	/	/	/	/	/	/
Претприемач	Истражувана група (испитаници во %)	35,7	57,2	7,1	/	/	/	100,0
	Контролна група (испитаници во %)	25,0	50,0	25,0	/	/	/	100,0
Потенцијален претприемач	Истражувана група (испитаници во %)	52,2	30,4	13,0	4,4	/	/	100,0
	Контролна група (испитаници во %)	26,5	41,2	29,4	2,9	/	/	100,0
Непретприемач	Истражувана група (испитаници во %)	26,1	30,0	43,9	/	/	/	100,0
	Контролна група (испитаници во %)	25,0	8,3	66,7	/	/	/	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Во четвртиот дел од Прашалникот, кој се однесува на нивото на вмреженост на претпријатието, следниве тврдења испитаниците од истражуваната група ги оцениле вака (табела 9)

Табела 9. Ниво на вмреженост на претпријатието

Ниво на согласност Тврдење	Воопшто не се согласувам (испитаници во %)	Делумно не се согласувам (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласувам (испитаници во %)	Целосно се согласувам (испитаници во %)	Вкупно
Претпријатието со договори е поврзано со едно или повеќе други претпријатија	2,0	4,0	4,0	26,0	64,0	100,0
Претпријатието деловно соработува со едно или повеќе други претпријатија	4,0	/	/	38,0	58,0	100,0
Претпријатието е вклучено во деловна мрежа на претпријатија кои меѓу себе соработуваат на подрачјата како што се набавка, продажба, дистрибуција истражување итн.	84,0	6,0	4,0	/	6,0	100,0
Претпријатието работи целосно само и не е суштински поврзано со други претпријатија	2,0	2,0	2,0	8,0	86,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Испитаниците вака ги оцениле тврдењата од првиот блок во петтиот дел од прашалникот, кои се однесуваат за утврдување на степенот на интернационализација на претпријатието:

Претпријатието врши набавка од странство (Табела 10А).

Табела 10А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно не се согласуваат (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
32,0	4,0	2,0	6,0	56,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Со вкрстување на ова тврдење со претприемачкиот профил ги добивме следните резултати: (табела 10Б)

Табела 10Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност	Воопшто не се согласуваат (во %)	Делумно се согласуваат (во %)	Ниту да ниту не (во %)	Делумно се согласуваат (во %)	Целосно се согласуваат (во %)	Вкупно (во %)
Претприемачки профил						
Успешен претприемач	100,0	/	/	/	/	100,0
Претприемач	14,3	7,1	/	/	78,6	100,0
Потенцијален претприемач	30,4	/	4,3	8,7	56,5	100,0
Непретприемач	40,0	10,0	/	10,0	40,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Претпријатието извезува во странство (Табела 11А)

Табела 11А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно не се согласуваат (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
50,0	6,0	/	10,0	34,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Ова тврдење, вкрстено со претприемачкиот профил ги даде следните резултати: (Табела 11Б)

Табела 11Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност	Воопшто не се согласуваат (во %)	Делумно не се согласуваат (во %)	Ниту да ниту не (во %)	Делумно се согласуваат (во %)	Целосно се согласуваат (во %)	Вкупно (во %)
Претприемачки профил						
Успешен претприемач	33,3	/	/	/	66,7	100,0
Претприемач	50,0	7,1	/	14,3	28,6	100,0
Потенцијален претприемач	47,8	8,7	/	13,0	30,5	100,0
Непретприемач	60,0	/	/	/	40,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Претпријатието директно инвестира во странство (Табела 12А)

Табела 12А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
88,0	/	6,0	2,0	4,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Вкрстено, ова тврдење со претприемачкиот профил ги даде следните резултати: (Табела 12Б)

Табела 12Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност Претприемач-ки профил	Воопшто не се согласуваат (во %)	Делумно не се согласуваат (во %)	Ниту да ниту не (во %)	Делумно се согласуваат (во %)	Целосно се согласуваат (во %)	Вкупно (во %)
Успешен претприемач	100,0	/	/	/	/	100,0
Претприемач	92,9	/	/	7,1	/	100,0
Потенцијален претприемач	78,3	/	13,0	/	8,7	100,0
Непретприемач	100,0	/	/	/	/	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Претпријатието работи со странство преку странски деловни партнери (Табела 13А)

Табела 13А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно не се согласуваат (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно Во %
34,0	/	2,0	26,0	38,0	100,0

Со вкрстување на ова тврдење со претприемачкиот профил ги добивме следните резултати: (Табела 13Б)

Табела 13Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност Претприемач-ки профил	Воопшто не се согласува (во %)	Делумно не се согласува (во %)	Ниту да ниту не (во %)	Делумно се согласуваат (во %)	Целосно се согласуваат (во %)	Вкупно (во %)
Успешен претприемач	66,7	/	/	/	33,3	100,0
Претприемач	35,7	14,3	/	/	50,0	100,0
Потенцијален претприемач	30,4	/	4,3	43,5	21,7	100,0
Непретприемач	30,0	/	/	10,0	60,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Претпријатието било меѓународно уште на самиот почеток (Табела 14А)

Табела 14А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно не се согласуваат (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
84,0	2,0	4,0	/	10,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Со вкрстување со претприемачкиот профил се добиени следните резултати (Табела 14Б)

Табела 14Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност Претприемачки профил	Воопшто не се согласува (во %)	Делумно не се согласува (во %)	Ниту да ниту не (во %)	Делумно се согласуваат (во %)	Целосно се согласуваат (во %)	Вкупно (во %)
Успешен претприемач	100,0	/	/	/	/	100,0
Претприемач	92,2	/	/	/	7,1	100,0
Потенцијален претприемач	73,9	/	8,7	/	17,4	100,0
Непретприемач	90,0	10,0	/	/	/	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Работи исклучиво на домашниот пазар. (Табела 15А)

Табела 15А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно не се согласуваат (испитаници во %)	Ниту да ниту не (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
30,0	8,0	/	10,0	52,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Ова тврдење вкрстено со претприемачкиот профил ги даде следниве резултати (табела 15Б)

Табела 15Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност Претприемачки профил	Воопшто не се согласува (во %)	Делумно не се согласува (во %)	Ниту <i>да</i> ниту <i>не</i> (во %)	Делумно се согласува (во %)	Целосно се согласува (во %)	Вкупно (во %)
Успешен претприемач	66,7	/	/	/	33,0	100,0
Претприемач	28,6	14,3	/	7,1	50,0	100,0
Потенцијален претприемач	21,7	8,7	/	17,4	52,2	100,0
Непретприемач	40,0	/	/	/	60,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Претпријатието има за цел да навлезе на нови странски пазари

Табела 16А. Ниво на согласност на тврдењето

Воопшто не се согласуваат (испитаници во %)	Делумно не се согласуваат (испитаници во %)	Ниту <i>да</i> ниту <i>не</i> (испитаници во %)	Делумно се согласуваат (испитаници во %)	Целосно се согласуваат (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
18,0	6,0	14,0	6,0	56,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Со вкрстување со претприемачкиот профил се добиени следниве резултати: Табела 16Б

Табела 16Б. Ниво на согласност на тврдењето според претприемачкиот профил

Ниво на согласност Претприемачки профил	Воопшто не се согласува (во %)	Делумно не се согласува (во %)	Ниту да ниту не (во %)	Делумно се согласува (во %)	Целосно се согласува (во %)	Вкупно (во %)
Успешен претприемач	/	/	/	/	100,0	100,0
Претприемач	28,6	14,3	/	7,1	50,0	100,0
Потенцијален претприемач	17,4	4,3	13,0	/	56,5	
Непретприемач	30,0	10,0	10,0	/	50,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Вториот блок на прашања во петтиот дел на прашалникот, со кои ја одредуваат извозната способност на претпријатието, ги даде следните резултати: (Табела 17А)

Табела 17А. Ниво на извозна способност на претпријатието

Висока извозна способност - поседување разбирање за обврските, стратегијата и средствата потребни да се биде успешен извозник (испитаници во %)	Средна извозна способност - сè уште постојат подрачја на слабост во извозната стратегија и потребно е да се побара совет од стручно лица (испитаници во %)	Ниска извозна способност- неопходност претпријатието да се подготви најнапред на домашен терен пред да почне со извоз (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
26,0	34,0	40,0	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Со вкрстување меѓу претприемачкиот профил и извозната способност се добиени следните резултати: (Табела 17Б)

Табела 17Б. Ниво на извозна способност според претприемачкиот профил

ИЗВОЗНА СПОСОБНОСТ Претприемач- ки профил	Висока извозна способност (во %)	Средна извозна способност (во %)	Ниска извозна способност (во %)	Вкупно (во %)
Успешен претприемач	66,7	/	33,3	100,0
Претприемач	14,3	35,7	50,0	100,0
Потенцијален претприемач	34,8	26,1	39,1	100,0
Непретприемач	10,0	60,0	30,0	100,0

Извор: Сопствени пресметки

Третиот блок на прашања со кои испитаниците ги оценуваат факторите за производство, во релација **задоволен со** и **важно за**, ги даде следните резултати: (Табела 18)

Табела 18. Ниво на задоволство и ниво на важност од факторите за производство

Фактори за производство	Ниво на задоволство (испитаници во %)			Ниво на важност (испитаници во %)			Вкупно (испитаници во %)
	многу	донекаде	не	многу	донекаде	не	
1. Цена на чинење на работната сила	10,0	84,0	6,0	70,0	28,0	2,0	100,0/100,0
2. Можност за едукација и тренинг	8,0	52,0	40,0	56,0	44,0	/	100,0/100,0
3. Пристап до политиката за истражување	2,0	48,0	50,0	50,0	46,0	4,0	100,0/100,0
4. Корист од ВКВ-работници	10,0	80,0	10,0	70,0	28,0	2,0	100,0/100,0
5. Пристап до потрошувачите	8,0	72,0	20,0	90,0	10,0	/	100,0/100,0
6. Пристап до добавувачите	20,0	72,0	8,0	98,0	2	/	100,0/100,0
7. Користење кредити	8,0	44,0	48,0	84,0	12,0	4,0	100,0/100,0
8. Инфраструктура (патишта, вода и сл.)	8,0	56,0	36,0	58,0	42,0	/	100,0/100,0
9. Транспорт (автопати, железници)	8,0	54,0	38,0	62,0	38,0	/	100,0/100,0
10. Цена на чинење на енергијата	8,0	54,0	38,0	46,0	54,0	/	100,0/100,0
11. Енергетска сигурност	10,0	70,0	20,0	64,0	34,0	2,0	100,0/100,0
12. Даноци	6,0	22,0	72,0	84,0	12,0	4,0	100,0/100,0
13. Можност за купување на земја	6,0	14,0	80,0	34,0	38,0	28,0	100,0/100,0
14. Можност за закуп на земја	8,0	12,0	80,0	38,0	36,0	26,0	100,0/100,0
15. Поддршка за бизнисот од локалната самоуправа	10,0	32,0	58,0	40,0	60,0	/	100,0/100,0
16. Услови за кредитирање	10,0	22,0	68,0	84,0	16,0	/	100,0/100,0

Извор: Сопствена пресметка

Во четвртиот блок на прашања, испитаниците ги оценија со многу важно, важно, маргинално и безначајно најважните аспекти од стратегијата за нивна конкурентност и тоа: (Табела 19).

Табела 19. Најважни аспекти од стратегијата за конкурентност

Важност Аспект од стратегијата за конкурентност	Многу важно (испитаници во %)	Важно (испитаници во %)	Маргинално (испитаници во %)	Безначајно (испитаници во %)	Вкупно (испитаници во %)
1. Сnižување на цените	44,0	36,0	16,0	4,0	100,0
2. Поразновиден асортиман	82,0	14,0	4,0	/	100,0
3. Приспособување на производот до потрошувачот	74,0	22,0	4,0	/	100,0
4. Поефикасна економска пропаганда	82,0	16,0	2,0	/	100,0
5. Побрз одговор на промената на пазарот	84,0	12,0	4,0	/	100,0
6. Понуда на нешто што другите не можат	84,0	10,0	6	/	100,0
7. Супериорна локација/многу купувачи	70,0	26,0	2,0	2,0	100,0
8. Одлични производи	94,0	4,0	2,0	/	100,0
9. Подобри, поатрактивни особености	78,0	20,0	2,0	/	100,0
10. Посовремен, поатрактивен производ	90,0	8,0	2,0	/	100,0
11. Посовремен, поатрактивен производ	90,0	8,0	2,0	/	100,0
12. Корисни новини-напредна технологија	84,0	14,0	2,0	/	100,0
13. Развојни новини/напредна технологија	82,0	18,0	/	/	100,0

Извор: Сопствена пресметка

Табела 20: Увоз како елемент на интернационализација

	УВОЗ	
	Интернацио- нализирани	Неинтернацио- нализирани
Претприемачи	22 %	12 %
Помалку претприемачи	40 %	26 %

Табела 21: Извоз како елемент на интернационализација

	ИЗВОЗ	
	Интернацио- нализирани	Неинтернацио- нализирани
Претприемачи	15 %	18 %
Помалку претприемачи	28 %	38 %

Табела 22: Извоз-увоз како елемент на интернационализација

	УВОЗ-ИЗВОЗ	
	Интернацио- нализирани	Неинтернацио- нализирани
Претприемачи	19,0 %	15,0 %
Помалку претприемачи	34,0 %	32,0 %

Библиографија

1. Bradley Frank: „International marketing strategy“. Hertforshire, Prentice Hall, 1991
2. Bartlett A. Christopher, Ghoshal Sumantra: „Transnational management“ Singapore, Mc. Graw - Hill international editions, 2000
3. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Skott. „Ekonomska Strategija“ Third edition Hoboken: John Wiley&Sons, Inc, 2004
4. Berginc Jordan: „Podjetništvo na domu in kooperative. Trendi“ Во книгата Podjetništvo, уредил Viljem Pšeničny et al. Portorož, Visoka šola za podjetništvo, Gea College, 2000
5. Bajuk Andreja: „Razlika med podjetnikom i potencialnim podjetnikom, Strah pred polomom“ Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999
6. Bučak-Gasser Aljoša. „Internacionalizacija malih in srednih podjetij“, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000
7. Vtič Vraničar Barbara. „Kako prepoznati in razviti podjetnika“ Magistersko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000
8. Годишен извештај на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство на Република Македонија за 2005 год., МЗШВ, Скопје, 2006
9. Glas Miroslav „Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva“ Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Centar za razvoj podjetništva, 2000.
10. Green Paper „Entrepreneurship in Europe“ Brussels, Commission of the European Communities, 2003.
11. Glas Miroslav „Podjetništvo - izzivi za 21. Stoletje“, Ljubljana, Gea College, 2000.
12. Grey Douglas A. „The Entrepreneur's Complete Self-Assessment Guide“, London, Kogan Page Ltd, 1995.
13. Dimovski Vlado, Renger Sandra. „Poslovanje malega podjetja“ Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
14. Downey S. Ericson „Agribusiness Management“ New York, 1987.
15. Даниловска Наташа „Институционална поддршка за извоз на производи од агрокомплексот на Република Македонија“, Економски институт, Скопје, 2002.
16. Žižek Han. „Uloga podjetništva v zadnjih desetletjih 20. Stoletja“ Во книгата „Podjetništvo“ уредил Viljem Pšeničny et al., Portorož, Visoka šola za podjetništvo, Ljubljana, 2000.

17. Здружение на агроекономистите на Република Македонија. „Пристапот на производите од агрокомплексот до надворешниот и внатрешниот пазар“, МЗШВ, Скопје, 2005.
18. Ivanuša - Bezjak Marjana. „O podjetništvu“, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996.
19. Jaklić Marko. „Poslovno okolje podjetja“, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
20. Klein Benjamin in Crawford Rober G. „Vertical Integration, Appropicple Rents and the Complete Contracting Process“ In: Medema Steven G (уредник) „The Legacy of Ronald Coase in Economic Analysis“ Aldershot (UK), Edward Elgar Publishing Company, 1995.
21. Krebs David M. „A Course in Mikroekonomic theory“, New York, Prentice Hall, 1990.
22. Kaplywsky Raphael. „Integrating SME's in global value chain“ UNIDO, 2001.
23. Lipičnik Bogdan. „Ravnanje z ljudimi pri delu“ Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
24. Lengroud Louis, Chatrie Isabelle. „Busines networks and the knowledgedriven economy“ A Study commissioned by the Entreprice Directorate - General, 1999.
25. Morrison Alison. „An introduction to entrepreneurship“ In „Entrepreneurship. An international perspective“. Oxford, Butterworth - Heinemann, 1998.
26. Mihelic Ivo. „Kaj je podjetništvo?“ Во книгата „Začetne iksušnje podjetništva v naših podjetjih“ Društvo ekonomistov, Ljubljana, Kumelj, 1990.
27. Meggison William L. et al. „Small Busines Management“ USA, Irwin, 1994.
28. Maki Katja. „Motivation for Entrepreneurship among Academic“ Tunku-Finland, Small Busines Institute, Busines Research and Development Centre, 1999.
29. Megušar Alojz. „Merila uspešnost v novi ekonomiji“ magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.
30. Mowat Barbara et al. „Delo na domu“, Ljubljana, Pospeševalni centar za malo gospodarstvo, 2000.
31. МАНУ „Стратегија за развој на земјоделството во Република Македонија до 2005“, Скопје, 2001.
32. Министерство за економија на Република Македонија. „Европска повелба за мали претпријатија, Национален извештај за 2005 год.“, 2006.

33. Olm K. W., Eddy G. G. „Entrepreneurship and venture management“, Meril publishing company, USA, 1993.
34. Pšeničny Viljem: „Podjetništvo“ Visoka šola za podjetništvo, Gea College, 2000.
35. Plut Tadeja. „Vpliv lastnine na motiviranost za podjetništvo“ magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1992.
36. Пендев Д. „Водич во претприемништвото и мал бизнис“, Економски институт - Скопје, 2000.
37. Пешевски Миле. „Агропретприемништво“, Здружение на агроекономисти на Република Македонија, Скопје, 2004.
38. Пешевски Миле. „Управување со квалитетот во агрокомплексот“, Здружение на агроекономисти на Република Македонија, Скопје, 2003.
39. Puško Danijel in Rozman Rudi. „Ekonomika podjetja“, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1992.
40. Puško Danijel. „Analiza in načrtovanje poslovanja“, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
41. Porter Michael E. „On competition“, Boston, A Harvard Business Review Book, 1998.
42. Porter Michael E. „The competitive advantage of nations“, New York. The Free Pres, 1990.
43. Pahor Marko. „Omrežje slovenskih podjetij“ magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001.
44. Podlajen Andrej. „The strategy for internationalization of entrepreneurial traing organization“, Ljubljanam, Faculty of Economics and International center for promotional of enterprises - master degree thesis, 2000.
45. Рочевски Славица. „Меѓународна трговија“, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Економски факултет, 2003.
46. Ruzzier Mitja. „Internacionalizacija v trgovini na drobnoprimer Mercator“ magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
47. Rigsbee Ed. „Developing Strategic Alliances“, Menlo Park, Crisp Publication, 1999.
48. Sara Carter, Dylan Jones-Evans. „Enterprice and Small Busines“, Prentical Hall, 2000.
49. Timmons Jeffry A. „The Entrepreneurial Mind“ Massachueets, Brick House, 1989.
50. Tajnikar Maks. „Tvegano poslovođenje“ Portorož, Gea College, 1997.

51. Таки Фити, Верица Хаџи Василева-Марковска, Милфорд Беитмен. „Претприемништво“ Економски факултет, 1999.
52. Thompson Grahame. „Market, hieraches&networks“, Sage Publication Ltd., London, 1991.
53. Trtnik Alenka. „Internacionalizacija slovenskih podjetij s nepospednimi naložbeni v tujino“, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
54. Турлакова Т. „Аграрнопретприемачество“ - Универзитетско издателство, Варна, 2002.
55. Haloran James W. „The entrepreneuris guide to starting a succesful business“, USA, Liberty House, 1987.
56. Coase Ronald. „The Nature of the firm“ In Medema Steven (уредник) The Legacy of Ronald Coase in Ekonomic Analisis, Aldershop (UK), Edward Elgar Publishing Company, 1995.
57. Špilak Štefan: „Podjetniski priročnik“ Murska Sobota, Pomurska založba, 1999.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје
63:334.722.012.63/.64(497.70

КОСТАДИНОВ, Тошо

Влијанието на претприемаштвото врз интернационализацијата на мали и
средни претпријатија од агрокомплексот [Електронски извор] / Тошо
Костадинов. - Скопје : Институт за сточарство, 2021

Начин на пристапување (URL): <https://listoc.ukim.edu.mk/?lang=mk>. -
Текст во PDF формат, содржи 154 стр., илустр. - Наслов преземен од
екранот. - Опис на изворот на ден 24.11.2021. - Фусноти кон текстот. -
Библиографија: стр. 151-154. - Содржи и: Прилог

ISBN 978-9989-9688-9-1

а) Агросектор -- Мали и средни претпријатија -- Интернационализација --
Претприемништво -- Македонија

COBISS.MK-ID 55647237