

ПРАВНИ, ФИНАНСИСКИ И  
МАРКЕТИНГ АСПЕКТИ НА  
ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ  
ПРАКТИКУМ

М-р Билјана Цоневска    Д-р Љупчо Давчев    Д-р Тамара Ј. Марјанова

### **Автори**

М-р Билјана Цоневска  
Д-р Љупчо Давчев  
Д-р Тамара Јованов Марјанова

### **Правни, финансиски и маркетинг аспекти на деловното работење**

#### **Рецензенти**

Д-р Мичо Апостолов  
Д-р Љупчо Сотировски  
Д-р Крсте Шајноски

#### **Лектор:**

Даница Гавриловска Атанасовска

#### **Техничко уредување:**

Душан Миланов

#### **Издавач:**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип во соработка со Општина Штип

Е - издание

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

347.72:658(075.8)(076),  
658.14/.15(075.8)(076),  
658.8(075.8)(076)

Правни, финансиски и маркетинг аспекти на деловното работење  
[Електронски извор]: практикум / Билјана Цоневска, Љупчо Давчев, Тамара Ј. Марјанова. - Текст,  
илустр. - Штип: Универзитет "Гоце Делчев", 2014  
24 см

Начин на пристап (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/naslovna.php>. -  
Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 29.05.2014.  
Библиографија: стр. 16-17; 42-43; 79-84

ISBN 978-608-244-047-7

1. Цоневска, Билјана [автор] 2. Давчев, Љупчо [автор] 3. Марјанова, Тамара Ј. [автор]  
а) Деловно работење - Трговски друштва - Правни аспекти -  
Високошколски учебници - Практикуми б) Деловно работење - Финансиски  
аспекти - Високошколски учебници - Практикуми в) Деловно работење -  
Маркетинг аспекти - Високошколски учебници - Практикуми  
COBISS.MK-ID 96396810

## Содржина

ПРАВНИ АСПЕКТИ НА ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ .....	3
ВОВЕД.....	4
ОСНОВАЊЕ И ФОРМИ НА ТРГОВСКИ ДРУШТВА .....	4
ПРЕДДРУШТВОТО – ЗНАЧАЈНА ФАЗА ОД ПРОЦЕСОТ НА ОСНОВАЊЕ НА ДРУШТВО..	8
ОСНОВАЧКИ АКТИ И НИВНОТО ЗНАЧЕЊЕ.....	11
ДОГОВОРИТЕ – УШТЕ ЕДЕН ЗНАЧАЕН АСПЕКТ ЗА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ .....	14
ПРЕПОРАКИ НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК .....	15
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА И КОРИСТЕНИ ЗАКОНИ .....	15
ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ НА ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ .....	17
ВОВЕД.....	18
ИЗВОРИ ПОТРЕБНИ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ НА НОВ БИЗНИС.....	18
СРЕДСТВА, ОБВРСКИ И КАПИТАЛ .....	21
АКТИВА ВО БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА .....	23
ПАСИВА И КАПИТАЛ ВО АКЦИИ НА СОПСТВЕНИЦИТЕ .....	26
ПРОДАЖБА, ТРОШОЦИ И ПРОФИТ.....	28
ВНАТРЕШНИ ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕСИ .....	31
ИЗВЕШТАЈ ЗА ГОТОВИНСКИ ТЕК.....	37
РЕЗИМЕ .....	40
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....	41
МАРКЕТИНШКИ АСПЕКТИ НА ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ.....	42
ВОВЕД.....	43
ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ – ОСНОВА НА РАЗВОЈОТ.....	46
АЛАТКИ ЗА АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО, ИНДУСТРИЈАТА И ПРЕТПРИЈАТИЕТО	49
SWOT АНАЛИЗА.....	49
ПОРТЕРОВ МОДЕЛ НА 5 СИЛИ.....	61
BCG МАТРИЦА.....	64
АЛАТКИ ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ .....	68
МАРКЕТИНГ ПЛАН.....	71
МАРКЕТИНГ БУЏЕТ .....	74
ЗАКЛУЧОК.....	79
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....	80



## **Правни аспекти на деловното работење**

**М-р Билјана Цоневска**

*„Функцијата на законот е да внесе смисла во збрката наречена живот – да ја доведе во ред, но истовремено да ја закити со можности, опсег и достоинство“ – Архибалд Меклиш 1978*

## ВОВЕД

Овој дел има за цел да даде практични совети и да укаже на можните стапици од правен аспект при основањето и деловното работење на идните претприемачи. Овој дел претставува преглед на постоечката литература и законската регулатива од оваа област во Р. Македонија, чие познавање ќе им помогне на идните претприемачи за основање и зародиш на една нова и во иднина успешна бизнис приказна. Во овој прирачник се обидовме да ги систематизираме оние најзначајни делови од постоечката литература кои укажуваат на значењето на изборот на форма на трговско друштво и на тоа кои предности и кои недостатоци ги има секоја од нив, кои ја објаснуваат процедурата односно постапката за упис на друштвото во трговскиот регистар. Воедно, целата на овој дел е да ги запознаеме идните претприемачи со законските решенија од оваа област. Ќе се обидеме да укажеме на значењето кое го имаат основачките акти за идните трговски друштва, како и да ја објасниме фазата на преддруштво, како и односите кои настануваат во неа помеѓу претприемачите партнери, односно содружници во работењето. На крајот од овој дел ќе ги разгледаме договорите како уште еден значаен аспект од деловното работење на идните претприемачи. Тргувајќи од добро позната сентенца дека неупатеноста во законите не е изговор, сметаме дека запознавањето на идните претприемачи со основните термини, постапки и процедури уште при стартот на друштвото е од особено значење и заслужува свој простор во овој прирачник.

## ОСНОВАЊЕ И ФОРМИ НА ТРГОВСКИ ДРУШТВА

Актуализирањето на оваа проблематика и нејзиното разработување во овој практикум произлегува од правните предизвици и проблеми со кои се соочуваат младите претприемачи во изминатиов период и од серијата истражувања кои го покажуваат тоа. Прв проблем со кој се соочуваат претприемачите, односно основачите на идно трговско друштво уште на почеток кога ја добиваат својата бизнис идеја и бизнис план е која форма на трговско друштво да се избере, односно која форма најмногу би одговарала на предметот на работење на идното друштво, односно на дејноста со која би се занимавале. Проблемот произлегува од непознавање на правната регулатива и предностите и недостатоците кои ги нудат различните форми на трговски друштва. Поради тоа, најпрвин ќе одговориме на прашањето со кои регулативи, односно закони е уредено основањето и работењето на трговските друштва во Р. Македонија. Овој дел од работењето на трговските друштва е регулиран со Законот за трговски друштва (Службен весник на РМ, бр.28/04 - 38/14), како и Законот за едношалтерскиот систем и за водење на трговскиот регистар и регистар на други правни лица (Службен весник на РМ, бр. 13/07 - 140/08), а овде е и Законот за европско друштво (Службен весник на РМ, 2010, бр.115/10). Со Законот за трговски друштва всушност се регулира статусната материја на трговското право, додека пак со Законот за едношалтерски систем е

регулирана постапката за регистрирање односно упис на трговското друштво во Централниот или поточно трговскиот регистар.

Она што треба да го знае секој иден претприемач е одговорот на прашањето што претставува трговско друштво. Законот за трговските друштва ја дава следната дефиниција за трговски друштва: „Трговско друштво е здружување на едно или повеќе лица кои вложуваат пари, ствари или права во имот што го користат за заедничко работење и заеднички ја делат добивката и загубата од работењето“ (Службен весник на РМ, бр.24/11 – 87/08). Од овде произлегува дека она што е потребно за да се создаде трговско друштво, тоа се пред сè лица кои имаат волја за здружување која е особено значаен елемент за формирање на друштвото, потоа акт за основање, а сето тоа заедно претставува правно лице односно трговско друштво. Покрај трговските друштва, Законот за трговски друштва го регулира и статусот на трговецот поединец, кој всушност претставува физичко лице кое во вид на занимање врши некоја од трговските дејности определени со истиот овој закон. Трговецот поединец за своите обрски одговара лично и не ограничено со целокупниот свој имот (Службен весник на РМ, бр.24/11 – 87/08). Тој исто како и трговските друштва има својство на правно лице и при основањето се запишува во трговскиот регистар што претставува елемент од конститутивно значење.

Македонскиот Закон за трговски друштва јасно определува во кој момент друштвото се смета за основано. Според него, тоа е моментот кога друштвото ќе биде запишано во трговскиот регистар (Службен весник на РМ, бр.24/11 – 87/08) Тоа е моментот кога друштвото стекнува правен субјективитет. За настанување и регистрирање на капиталско друштво во Р.Македонија е потребно преземање на серија дејствија и активности, со кои ќе биде основано истото. На уписот во трговскиот регистар му претходат неколку претходни фази, во кои се утврдува вистинската сериозна волја на потенцијалните основачи за формирање на едно капиталско друштво, донесување на основачките акти и нивно потпишување односно, одобрување и утврдување од страна на основачите. Дел од постапката за основање на капиталските друштва според нашиот Закон за трговски друштва завршува со потпишување на основачкиот акт, односно договорот или статутот. Понатаму постапката продолжува со изготвување и собирање на останатите документи потребни за упис во трговскиот регистар и на крај завршува со упис на друштвото во регистарот. Целокупната постапка и времето на основањето на едно трговско друштво низ кое поминуваат идните претприемачи може да се подели на две поголеми фази и тоа (Недков, 2007):

- прва фаза или фаза на подготовки и
- втора фаза или фаза на преземање на конкретни дејствија.

Редоследот по којшто се одвива основањето на едно трговско друштво во Р. Македонија може сликовито да се претстави на следниов начин:



**Слика 1.** Адаптирано од *Акционерско друштво: Правна физиономија, устројство и функционирање*, М.Недков.

Како што може да се види од сликата во првата фаза (фазата на подготовки), всушност се создаваат концепциите и визиите за основање на друштво и се договараат меѓусебните односи на идните содружници. Во оваа фаза особено е значајно за идните претприемачи, која форма на трговско друштво ќе ја одберат. Затоа е потребно инвеститорите да ги познаваат можностите кои ги нуди законот, како и да ја знаат разликата помеѓу можните форми. Законот за трговски друштва



ги предвидува следните форми на трговски друштва (Службен весник на РМ, бр.24/11 – 87/08):

- јавно трговско друштво,
- командитно друштво,
- друштво со ограничен одговорност,
- акционерско друштво,
- командитно друштво со акции.

Оставено е на слободната волја на идните претприемачи да се одлучат која форма ќе ја изберат и која форма најмногу соодветствува на нивните потреби. За да се добие појасна слика на сличностите и разликите помеѓу формите во прилог следува табела која го појаснува токму тоа:

Форма на друштво	Класификација	Бр. на содружници	Одговорност	Влогови	Управување
<b>Јавно трговско друштво</b>	Персонално	Две или повеќе лица	Неограничена и солидарна	Пари, ствари, права, труд и услуги	Секој содружник е овластен да управува и застапува
<b>Командитно друштво</b>	Персонално	Две или повеќе лица	Најмалку еден содружник одговара лично со сиот имот	Пари, ствари и права	Комплементари
<b>ДОО/ ДООЕЛ</b>	Капиталско	Едно или повеќе лица (макс. 50)	Ограничена одговорност	Пари ствари и права	Управител управители
<b>АД</b>	Капиталско	Едно или повеќе лица	Ограничена одговорност	Пари, ствари и права	Едностепен двостепен систем
<b>Командитно друштво со акции</b>	Капиталско	Две или повеќе лица	Најмалку еден содружник одговара лично со сиот имот	Пари, ствари и права	Комплементари

**Слика 2** – Извор: М.Недков, Т.Беличанец, Е.Градишки – Лазаревска, Право на друштвата (учебник) Скопје: Правен факултет „Јустинијан Први“, 2009.



Статистиката и податоците од Трговскиот регистар покажуваат дека во нашата држава, претприемачите најчесто се решаваат да го одберат друштвото со ограничена одговорност (ДОО), како форма на организација која претставува хибрид бидејќи содржи елементи и на капиталско и на персонално друштво и бидејќи им нуди можност на претприемачите самостојно да го моделираат работењето на идното друштво. Но, резултатите од направените истражувања покажуваат дека идните претприемачи сè уште недоволно ја познаваат можноста за автономно уредување на односите во друштвото која ја нуди Законот за трговски друштва, која пак ќе ја објасниме во текстот подолу.

По изборот на формата, претприемачите имаат задача да ги договорат меѓусебните односи, да го потпишат основачкиот акт (договор за основање, изјава или статут), да ги превземат сите преостанати формални дејствија и на крај да го запишат друштвото во трговскиот регистар со што истото ќе се стекне со правен субјективитет. Основачите или од нив овластено лице поднесуваат пријава за упис во регистарот заедно со прилози кон истата со кои гарантираат за точноста на податоците напишани во пријавата, како и за дејствијата кои се превземени во текот на основањето на друштвото. Со новите измени на Законот за едношалтерски систем е воведена нова категорија на подносител на пријавата за упис во трговскиот регистар, преку системот за е-регистрација. Пријавата за упис, промена или бришење на трговско друштво може да се поднесе лично или преку регистрационен агент. Регистрациониот агент, според овој Закон, е всушност трговец - поединец или трговско друштво кое е регистрирано за вршење на сметководствена дејност и има овластување за поднесување пријава за упис во електронска форма во име на подносителот преку системот за е-регистрација (Службен весник на РМ, бр. 13/07 – 140/08). Пријавата се поднесува електронски во 3 чекори: најпрвин се обезбедува сертификат, потоа следи подготовка на документ и на крај поднесување на пријава. Согласно со најновите законски решенија, пријавата за упис во електронска форма се поднесува исклучиво преку Системот за е-регистрација. Целата постапка за основање, промена и бришење може да се спроведе преку интернет (online). Со ваквите новини во Законот е направено скратување на процедурата за упис, скратување на времето потребно за упис во трговскиот регистар, а тоа води до економичност и ефикасност на целокупната постапка. Во насока на тоа, сите потребни обрасци за упис на трговското друштво во трговскиот регистар можат да се најдат на официјалната интернет страница на Централниот регистар на Р. Македонија ([www.crm.com.mk](http://www.crm.com.mk)). Со спроведување на ваквата процедура и со уписот на друштвото во Трговскиот регистар, новоформираното трговско друштво се стекнува со правен субјективитет и завршува фазата на основање.

## **ПРЕДДРУШТВОТО – ЗНАЧАЈНА ФАЗА ОД ПРОЦЕСОТ НА ОСНОВАЊЕ НА ДРУШТВО**

Она на што би се задржале во овој прирачник е фазата на преддруштво која како институт е дефинирана во Законот за трговски друштва, кој вели: „преддруштвото настанува со склучување на договорот за друштвото, односно со

усвојување на статутот и со преземање на влоговите чијашто вкупна вредност не може да биде помала од најмалиот износ на основната главнина на соодветното трговско друштво определен со овој закон“ (Службен весник на РМ, бр.24/11 – 87/08). Можеме да заклучиме дека за настанување на преддруштвото мора да бидат исполнети кумулативно и двата услова кои се предвидени.

Ако направиме темелна анализа на институтот преддруштво, ќе дојдеме до заклучок дека неговата правна природа е од договорен карактер. Преддруштвото нема статусни белези, не поседува правен субјективитет и не се запишува во трговскиот регистар. Не може да тужи и да биде тужено во свое име, и во име на идното друштво. Можеме слободно да кажеме дека преддруштвото претставува привремена заедница на лица, бидејќи со уписот на друштвото во трговскиот регистар, згаснува и животот на преддруштвото како такво. Ова значи дека преддруштвото е од времен карактер. Тоа претставува заедница на определен број на лица кои имаат иста цел заради која се здружуваат, а тоа е основање на капиталско друштво, што е воедно и единствениот мотив заради кој се формира преддруштвото. Тоа не постои само заради тоа што е предвидено со законот, туку затоа што тоа претставува последица од склопувањето на правната работа – основачкиот акт и затоа што ги исполнува претпоставките кои се бараат за постоење на едно друштво. Па според тоа, дефинирањето на преддруштвото не е ништо друго освен ставање во определена правна рамка на она што се нарекува правни односи во преддруштвото. За регулирање на односите помеѓу членовите на преддруштвото, важат одредбите кои се предвидени во основачкиот акт, па затоа од особено значење е правилно и темелно изготвување на одредбите во основачкиот акт на идното трговско друштво. Најдобро би било основачите да предвидат и регулираат што поголем број на можни ситуации и односи кои би можеле да настанат во оваа фаза од основањето на друштвото и во форма на одредби од времен карактер да ги вметнат во основачкиот акт кој важи во преддруштвото.

Во преддруштвото на идната компанија, настануваат два вида на односи и тоа: односи помеѓу членовите на преддруштвото или основачите и односи помеѓу основачите и трети лица со кои стапуваат во деловни односи. Македонскиот Закон за трговски друштва во поглед на оваа проблематика во член 23 предвидува императивни норми со кои се уредуваат односите помеѓу основачите и третите лица. Целта на законодавецот при предвидувањето на ваквите норми била да се заштитат доверителите односно, третите лица кои стапуваат во деловни односи со основачите на капиталското друштво. Во членот 23 од Законот за трговски друштва во став 3 е определено дека правата стекнати од името на трговското друштво пред неговиот упис во трговскиот регистар се заеднички неподелен имот на основачите, освен ако основачите поинаку не се договориле (Службен весник на РМ, бр.24/11 – 87/08). Анализирајќи го овој став од Законот, можеме да заклучиме дека во еден дел законодавецот сепак им остава отворени раце на основачите поинаку да ги договараат меѓусебните права и обврски во статутот или договорот за основање на компанијата како основачки акти, а се разбира сето тоа да биде во рамките на Законот.

Кога зборуваме за односи помеѓу основачите и трети лица, пред сè, мислиме на одговорноста која произлегува од склучената правна работа, односно преземената деловна работа. Членовите на преддруштвото (идните членови на друштвото како правно лице) одлучуваат за тоа дали ќе влегуваат во односи со трети лица во име на идното друштво или не и во која мера ќе го спроведуваат тоа. Знаејќи дека преддруштвото нема правен субјективитет и не може да дејствува во свое име и за своја сметка, кога основачите превземаат одредена правна работа треба јасно да потенцираат и недвосмислено да изјават дека дејствуваат во име и за сметка на идното друштво. Поради тоа што преддруштвото нема правен субјективитет не може да стекнува права и обврски, сите правни последици од склучената работа паѓаат на товар на основачот којшто ја склучил правната работа или во случај ако правната работа ја склучиле повеќе основачи заедно во име на преддруштвото, нивната одговорност ќе биде неограничена и солидарна.

Во Законот исто така е предвидена и ситуацијата во која идното друштво има волја да ги преземе сите права и обврски кои ги стекнало преддруштвото. Така, во истиот член 23 од Законот во став 4, имајќи ја предвид целта поради која преддруштвото и се формира се вели дека ако по уписот во трговскиот регистар трговското друштво ги преземе обврските така што ќе стапи на местото на должникот за преземање на долгот не е потребна согласност на доверителот ако обврската биде преземена во рок од три месеци од уписот на друштвото во трговскиот регистар и ако друштвото или должникот во овој рок го известат за тоа доверителот.

Проблем што може да се јави во ситуации кога основачите склучуваат правни работи или договори со трети лица во фазата на преддруштво е друштвото кое е во фаза на основање, никогаш да не биде основано, или пак веднаш да биде ликвидирано уште пред да бидат уплатени влоговите, па така третото лице доаѓа во позиција да нема спрема кој да го насочи побарувањето ако договорот не биде исполнет. За да биде валиден договорот и воопшто за да постои договорот потребни се две страни. Согласно со ова, договорот кој е склучен во име на друштвото пред неговиот упис во регистарот претставува договор склучен помеѓу основачот и третото лице, а не помеѓу идното друштво и третото лице, ако не е стриктно наведено дека основачот дејствува во име на идното друштво. За да видиме како ова практично функционира во пракса, ќе разгледаме еден конкретен пример. Во конкретниот случај основачот, односно член на преддруштвото К.К, кој воедно бил промотор на идното друштво кое сè уште не било основано, односно запишано во трговскиот регистар, купил вино од Б.Б, како добавувач во име на друштвото кое требало да се основа односно инкорпорира. За ваквата правна работа промоторот К.К склучил писмен договор со добавувачот Б.Б во име на идното друштво. Во меѓувреме, последователно друштвото било инкорпорирано односно основано, но за експресно краток период од основањето било ликвидирано пред да биде исплатен добавувачот. Судот разгледувајќи го случајот констатирал дека во моментот на склучувањето на договорот сите заинтересирани страни знаеле дека друштвото не е основано и не постои, а сепак го склучиле договорот,

што го прави основачот или промоторот како што уште се нарекува лично и персонално одговорен за склучениот договор. Судот сметал дека потписниците на договорот при потпишувањето на истиот знаеле дека секоја од потписничките страни е лично и персонално одговорна за содржината на договорот.

Што се донесува до одговорноста во преддруштвото, можеме да кажеме дека таа е од времен карактер, односно е временски ограничена и трае сè до уписот на друштвото во трговскиот регистар. Личната одговорност на лицата кои ја склучиле правната работа, односно кои презеле обврска за идното друштво во оваа фаза е пропишана за да се спречи лекомисленоста и неодговорноста на оние кои го задолжуваат друштвото уште пред истото да стекне правен субјективитет.

На крај би требало да напоменеме дека во случај да не дојде до основање на идното капиталско друштво, правата, обврските и имотот на преддруштвото се делат помеѓу основачите потписници на основачкиот акт, онака како што е договорено во него, а ако тоа не е уредено со овој акт, тогаш се делат на еднакви делови. Во оваа фаза на основање на друштвото, особено се значајни преговорите и договорите меѓу идните основачи, па поради тоа овде би сакале да потенцираме дека идните претприемачи би требало да обратат поголемо внимание на уредување на односите и да користат правна помош уште на почеток на друштвото, а не само во моментите кога друштвото има конкретен проблем.

## ОСНОВАЧКИ АКТИ И НИВНОТО ЗНАЧЕЊЕ

Целта на економијата е максимизација на добивката, богатството и благосостојбата на друштвото. Она што би ги направило друштвата по компететивни на пазарот е добро уредување на односите во друштвото. Најдобро би било капиталските друштва да усвојуваат свои правила и стандарди на однесување, базирајќи се на најдобрата пракса. Компететивноста и успешноста, всушност, се базира на флексибилни правни механизми. Значаен момент за исполнување на сето досега кажано е оформувањето на основачките акти и структурата на друштвото, кои претставуваат еден вид на кодекс на однесување за друштвото. Нашата земја, во поглед на структурата на законот во делот на општите основачки акти кај капиталските друштва е во голем степен усогласена со останатите земји во Европа, а посебно со Велика Британија и Германија, односно нашиот Закон за трговски друштва содржи слични норми, како и законите на земјите кои ги споменавме.

За регулација на односите кои постојат во капиталските друштва, предвид треба да се имаат секогаш два инструмента, тоа се: Законот и Општиот акт на друштвото (договорот/ изјавата или стаутот). Веднаш се наметнува прашањето зошто е толку значаен основачкиот акт на друштвото. Одговорот на ова прашање лежи во тоа што тој е нормативен, статусен, организационен и устројствен акт на друштвото (Недков, Беличанец и Лазаревска, 2003). Претставува институционална рамка на новото друштво. Со него, всушност, се оформува структурата на друштвото, внатрешните модели на управување, правата на содружниците односно акционерите. Основачките акти кај различните форми на трговски друштва според



Законот за трговски друштва се: **договорот** кај Друштвото со ограничена одговорност (ДОО), Јавното трговско друштво (ЈТД), Командитното друштво (КД) и Командитното друштво со акции (КДА), **статутот** кај Акционерското друштво (АД), и **изјавата** кај Друштвата со ограничена одговорност основани од едно лице (ДООЕЛ).

Она што е значајно за овие акти е тоа што во еден дел тие се од договорна, а во друг дел од статутарно-правна природа. Содржина на договорот/статутот за основање на трговско друштво содржи:

- облигаторни (задолжителни) одредби,
- факултативни одредби.

Овде би се задржале на факултативните одредби кои ги дозволува Законот за трговски друштва особено во договорот како основачки акт на Друштвото со ограничена одговорност (ДОО) како најзастапена форма на друштво кај нас. Од име на општиот, основачки акт произлегува дека одредбите во него со исклучок на оние кои се стриктно предвидени со законот и кои задолжително мора да ги содржи секој договор за друштвото се од диспозитивна, облигациона природа. Со договорот за друштвото, содружниците на некој начин вршат моделирање на обликот на друштвото и го прават повеќе или помалку затворено. За разлика од ова, акционерското друштво како друштво кое опфаќа поголем капитал од поголем број на акционери има посложена структура на мрежата на односи кои се јавуваат во него. Исто така, оваа форма на капиталско друштво претставува форма со изразена корпоративна структура, па заради избегнување на можните злоупотреби и самоволие на некои од акционерите, односно основачите, во Законот за трговски друштва се содржани најголем дел императивни норми кои се однесуваат на регулацијата на односите во акционерското друштво (Недков, Беличанец и Лазаревска, 2003).

Се поставува прашањето кои се тие односи кои можат автономно да се регулираат со основачкиот акт на друштвата со ограничена одговорност и на кој начин истите би влијаеле на градењето на успешна претприемничка приказна? Законот за трговски друштва дава можност со општиот основачки акт слободно да се регулираат прашања од типот на регулирање на односи кои се однесуваат на учеството на основачите во основната главнина на компанијата, регулирање на односите меѓу инвеститорите како содружници во друштвото, донесување на одлуки како ќе се управува со тој здружен капитал, каков модел на управување ќе се избере, начинот на кој ќе се делегираат овластувањата за донесување на одлуки, утврдување на начинот на кој ќе се извршуваат одлуките и на кој начин ќе се спроведува контрола над нивното извршување. Со добро структурирање на основачките општи акти кај капиталските друштва ќе се обезбедат услови за сведување на конфликтите кои можат да настанат на минимум, односно на најниско можно ниво, а со тоа ќе се обезбеди уште на почеток на дејствување на компанијата поголема правна сигурност како за претприемачите во својство на акционерите и содружниците, така и за сите лица кои влегуваат во какви било деловни односи со новонастанатото друштво, односно сите „засегнати лица“.

Со договорот за друштвото како општ основачки акт, всушност, се уредува нормативната, имотната и управувачката структура на друштвото (Недков, Беличанец и Лазаревска, 2003).

Темелното изготвување на основачките акти и искористувањето на сите диспозитивни одредби кои ги дозволува законот ќе значи формирање на еден вид на компаниска култура која се гради и развива уште на стартот од работењето на друштвото, а која продолжува да егзистира низ принципите на етичност на органите на управување, менаџментот и основачите, кои како приоритет на сопственото дејствување го имаат остварувањето на најдобриот интерес на друштвото и на сите засегнати лица. Но, во фазата на основање на друштвото, идните содружници се најчесто еуфорични, ентузијастички настроени и понесени од идејата за работење, па практика кај нас е да не се обраќа потребното внимание при подготовка на ваквиот значаен акт. Судската пракса кај нас покажува дека најчесто проблемите произлегуваат од кратката содржина на основачките акти и нивната некомплетност. Па, тргнувајќи од ова, наша препорака е почесто да се користи стручна правна помош, која ќе укаже на значењето на актот. Со тоа ќе се обезбеди понатамошно ефикасно работење на друштвото, а ќе се избегнат 3 групи на можни спорови и тоа:

- спорови меѓу членовите на капиталското друштво кои се однесуваат на нивната положба или статус во друштвото, спорови околу управувањето и водењето на деловното работење на друштвото, како и спорови околу правата и обврските кои произлегуваат од таквата положба или статус;

- спорови помеѓу членовите на друштвото и друштвото, кои се однесуваат на прашањата наведени погоре;

- спорови меѓу претседателот и членовите на управниот или надзорниот одбор и самото друштво, околу овластувањата дадени во основачкиот акт или околу нивното работење.

Со тоа би се избегнале долгите и скапи судски постапки, кои кај нас според нашето истражување траат и до седум години, а доколку дојде до вакви постапки со прецизното уредување на односите во општиот основачки акт би се олеснила и работата на судиите. Од овде може да произлезе и заклучокот дека автономното уредување на односите со основачкиот акт, се одразува и врз целокупната финансиска состојба на друштвото, бидејќи го штити истото од непредвидени трошоци за скапите судски процедури и исплаќањето на оштети доколку такви произлезат од нерегулирани и спорни односи. Со темелно уредување на односите во општиот основачки акт, односно со целосно искористување на диспозитивните одредби кои ги нуди ЗТД, можеби би можело да се решат проблемите на агенцијата, односно да се направи менаџментот или управниот одбор на друштвото по одговорен за интересите на капиталското друштво. Предвидувањето на идните ситуации и нивното регулирање со општите основачки акти ќе придонесе за воспоставување на баланс меѓу обврските, односно должностите кои им се дадени на органите на управување и правата кои им следуваат. Со тоа, пак, се прави стандардизација на процедурите и однесувањето во друштвото, се намалува

ризикот и неизвесноста, а се зголемува и довербата во друштвото. Воедно, со тоа се штити и честа, угледот, а се гради имиџот на компанијата.

## ДОГОВОРИТЕ – УШТЕ ЕДЕН ЗНАЧАЕН АСПЕКТ ЗА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ

Во низата производство – трговија – потрошувачка е неопходно елементарно познавање и едукација од областа на облигационото (договорно) право. Идните претприемачи треба да знаат дека договорите, односно облигационите односи кои настануваат во секојдневниот живот и во деловното работење, како и договорните и други облигациони односи во прометот на стоки и услуги се регулирани со Законот за облигациони односи (ЗОО во понатамошниот текст) (Службен весник на РМ, бр. 4/02 - .161/09)

За успешно работење е потребно познавање на основните поими и услови за склучување на договор. Овде ќе ги споменеме општите услови за настанување на определен договор кои се предвидени со Законот за облигациони односи, а тоа се следните (Службен весник на РМ, бр. 4/02 - .161/09):

- да постојат договорни страни;
- да има согласност на волја (посебни видови на изјави: понуда и прифаќање на понудата);
- да има предмет на договор;
- форма на договорот,

Покрај овие општи услови секој претприемач треба да ги има на ум и основните начела на облигационото право кои се однесуваат на слобода на уредувањето на облигационите односи, рамноправноста на учесниците, совесноста и чесноста при стапување во облигационен однос, забрана за злоупотреба на право, како и забрана за создавање и искористување монополска положба, понатаму следува еднаквата вредност на давањето, забраната за предизвикување штета, должност за исполнување на обврските и остварување на правата. Секое трговско друштво самостојно и слободно одлучува со кои лица ќе стапи во договорен деловен однос и слободно одлучува во каква форма и со каква содржина ќе го склучи договорот. Поради тоа, овде го акцентираме значењето на преговорите како фаза која претходи на склучувањето на договорите. Законот за облигациони односи на преговорите им го посветува член 22, во кој се вели дека преговорите му претходат на склучувањето на договорот дека истите не обврзуваат и секоја страна може да ги прекине секогаш кога сака. Понатаму, се вели дека страната што водела преговори без намера да склучи договор одговара за штетата настаната со водење на преговорите, а за штета одговара и страната што водела преговори со намера да склучи договор, па се откаже од таа намера без основа на причина и со тоа на другата страна и предизвика штета (Службен весник на РМ, бр. 4/02 - 161/09). Претприемачите треба да внимаваат и точно да ги дефинираат целите кои сакаат и кои треба да ги постигнат со определен договор, како и да внимаваат на главните, споредните и дополнителните обврски кои би произлегле од одреден конкретен облигационен однос, односно склучен договор. Кога зборуваме за дополнителни

обврски мислиме на оние обврски кои го потпомагаат исполнувањето на предметот на главната обврска. Воедно, не смеат да заборават ниту на должностите на преговарачките страни, а тие се должност за сериозно однесување, должност за воздржување од измама, должност за меѓусебно известување за околностите, должност за давање совети и должност за преземање на сите мерки на заштита. Сето ова од аспект на тоа дека договорот е документ кој станува особено важен, не во моментот и во ситуација кога работите одат добро, туку во моменти кога ќе настапат определени проблеми и кога работите одат лошо. Наша препорака за претприемачите е да не користат кратки и шаблонизирани договори и да користат правна помош од внатрешен правен советник на друштвото или од правен советник како надворешен соработник. Меѓутоа, особено треба да се внимава и на изборот на лицето од кое се бара правен совет, тоа да биде стручно и компетентно. Ова произлегува од домашната практика на консултирање и постоење на надри писари, кои даваат неконкретни и во голем број случаи погрешни информации, пласирајќи ги како правен совет на претприемачите.

## ПРЕПОРАКИ НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Наместо заклучок од досега кажаното се решивме да дадеме кратки и јасни препораки кои ќе им користат на идните претприемачи.

- Користете правна помош!
- Внимавајте при изборот на правен советник !
- Не користете кратки и шаблонизирани договори!
- Усвојувајте свои правила и стандарди на однесување базирајќи се на најдобрата пракса!
- Формирајте еден вид компаниска култура која ќе се изгради и развива уште на почеток на вашето работење!

Што се придобивките од сето ова? Создавање на етичка, мотивирана и стабилна работна средина, создавање на правна сигурност, воспоставување на фер односи во друштвото, поголема одговорност и транспарентност, зголемување на вредноста на друштвото, избегнување на конфликти, а воедно и долги и скапи судски процедури, спречување на неволји уште на почеток на развој на друштвото и можеби најважно од се избегнување на потенцијалниот стрес кај инвеститорот.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА И КОРИСТЕНИ ЗАКОНИ

1. A.F.Topham, *Principles of Company law*, 3th Edition, Butterworth & Co., London
2. A.Hicks, S.H.Goo, *Cases and materials on company law*, Sixth edition, Oxford University Press Inc, New York, 2008
3. C.Wankel, *Encyclopedia of Business in Today`s world*, St.John`s University, Sage Publications Inc., 2009
4. D.Golubovic, *Pravi položaj akcionarskog drustva* / Novi Sad: Centar za privredni consulting, 1992



5. E.Macintyre, *Business Law*, 5th Edition, Pearson Education Limited, 2010
6. J.Barbic, *Pravo drustava – Opći dio*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje/ Zagreb, Organizator 2006
7. L.D.Duboff, *The law for small business, 2<sup>nd</sup> Edition*, Sphinx Publishing, An Imprint of Sourcebooks, Inc, 2004
8. M.Shenkman, S.Weiner, I.Taback, *Starting a Limited Liability Company*, 2th Edition, John Wiley & Sons inc.,USA, 2003
9. S.Sheikh, *A Guide to the Companies act 2006*, London and NY, Routledge-Cavendish, 2006
10. Г.Коевски, *Збирка меѓународни прописи од областа на статусното трговско право, со посебен осврт на управувањето со трговските друштва*, Правен факултет, Скопје, 2001
11. Г.Коевски, *Компаративно корпоративно управување*, Скопје, Правен факултет „Јустинијан Први“, 2005
12. М.Недков, *Акционерско друштво Правна физиономија, устројство и функционирање*, Рафајловски консалтинг, Скопје, 2007
13. М.Недков, Т.Беличанец, Е.Г.Лазаревска, *Право на друштвата*, Кн.1, Скопје: Сигмапрес, 2003
14. М.Недков, Т.Беличанец, *Право на друштвата*, Кн.2 / Скопје : Проект за деловното опкружување на УСАИД, 2008
15. М.Недков, Т.Беличанец, Е.Градишки – Лазаревска, *Право на друштвата* (учебник) Скопје : Правен факултет „ Јустинијан Први“, 2009.
16. О.М.Тикваровска, *Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва*, Комисија за хартии од вредност, 2008.
17. С.К.Ванчева, *Правни проблеми во врска со статусните промени и поделба на добивката со посебен осврт на нормативната уреденост на овие прашања во договорот за друштвото*, Деловно право бр.22, Скопје, Здружение на правници на Р.М, 2010.
18. Т.Беличанец, *Водич Собир на содружници*, Здружение на правници од стопанството на Р.М, Скопје, 2005.
19. *Закон за трговски друштва*, Службен весник на РМ, бр.28/04, 84/05, 25/07, 87/08, 42/10, 48/10, 24/11, 38/14 и Одлуки на Уставен суд на Р.М, У.бр. 177/05, 177/08, 153/08, 75/10, 169/10.
20. *Закон за облигациони односи*, Службен весник на РМ, бр. 18/01, 4/02, 5/03, 84/08, 81/09, 161/09 и Одлуки на Уставен суд на РМ, У.бр.121/01, 67/02
21. *Законот за едношалтерскиот систем и за водење на трговскиот регистар и регистар на други правни лица*, Службен весник на РМ, бр.84/05, 13/07, 150/07, 140/08, 17/11, 53/11, 70/13 и Одлуки на Уставен суд на РМ, У.бр 68/07, 68/09.
22. *Закон за европско друштво*, Службен весник на РМ, бр.115/10.

# **ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ НА ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ**

**Д-р Љупчо Давчев**

*Бизнисот е уметност на извлекување на пари од  
туѓ џеб без примена на насилство*

**Макс Амстердам**

## ВОВЕД

По донесување на одлука како да се организира вашиот бизнис, важно е да одржувате евиденција за финансиите и операциите кои се случуваат во вашата компанија уште од почеток. Овие биланси и записи обезбедуваат постојана повратна информација за донесување на одлуки и внатрешна анализа, но ги дава и потребните информации на кредиторите и инвеститорите при донесување на значајни финансиски одлуки. Секој претприемач треба да има основно разбирање за тоа како финансиските извештаи ја одразуваат почетната состојба и како се следи развојот на средствата вложени во сопствениот бизнис. Еден претприемач треба правилно да ги разбере сметководствените постапки при продажби и трошоци и како се утврдува дали вложените пари создаваат профит. Со користење на овие забелешки се развива знаењето на еден претприемач како да се подготват финансиските извештаи и разбирање за тоа како парите ќе се создаваат или како ќе се губат. Ова разбирање води кон способноста да се протолкуваат важни чекори при вложувањето (дали се создава или се губи во бизнисот) и кога компанијата ја достигнува рентабилната точка на работење.

## ИЗВОРИ ПОТРЕБНИ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ НА НОВ БИЗНИС

Започнување на почетната и развојна фаза обично бара минимални средства и инвестиции, како што се канцелариски мебел и компјутер. Ако новата компанија планира да се занимава со производство, потребни се дополнителни машини и опрема. Почетна готовина треба да биде соодветна за да се покријат трошоци како што се кирија, комуналии и егзистенцијална или почетна плата на претприемачот. Пристапот до пари надвор од она што е потребно да се плати како непосредни трошоци е важно, бидејќи најверојатно компанијата ќе биде без приходи во текот на развојната фаза. Табела 1 го илустрира односот на добиените средства со нивните поврзани финансиски потреби како нов потфат кој се движи од развојната фаза кон почетната фаза (почеток на работата). Примарните финансиски потреби и чекори се евидентираат во билансот на состојба и билансот на успех.

Дел од билансот на состојба е посветен на вложените средства, вклучувајќи ја овде и готовината. Се разбира, поголемиот дел од овие средства треба да се купат или да се постават за користење, а за ова се потребни соодветни финансии. Почетното финансирање од лични средства на претприемачот, како и од средствата обезбедени од страна на семејството и пријателите, обезбедува пари во вид на почетни средства во развојната фаза за да се плаќаат почетните трошоци, но и парични средства кои ќе бидат потребни во развојната фаза. Секој тип на финансирање од страна на сопствениците (на капитал) или од страна на други вложувачи (обврски и долг) има свое место во билансот на состојба.

Првичните трошоци за вложување имаат свое место и во билансот на успех, каде што приходите и расходите се регистрирани. Недостатокот на приходи во развојната фаза, а додека трошоците се создаваат во оваа фаза - обично резултира со сметководствена загуба (негативен нето приход) во текот на развојната фазата.

Новите бизниси кои се успешни во обезбедување на услови и финансии за стартување и за лансирање на нов производ, услуга или процес треба да се задоволни со овој првичен успех. Многу бизнис вложувања пропаднале пред да се случи овој важен настан. Заедно со сите честитки, сепак, доаѓа предупредување дека таквите вложувања наскоро ќе бараат дополнителни инвестиции во залихи, опрема и кредитирање (одложено плаќање) на клиентите. Овие инвестиции ќе резултираат со дополнувања и промени во средствата во билансот на состојба. Комплементарното финансирање, без разлика дали од бизнис ангелите, вложување од трети лица, или задржаната добивка, ќе биде евидентиран како дополнувања, или промени во обврските и акционерскиот капитал во билансот на состојба (Bertrand, 2011).



Табела 1. Евидентирање на потребните извори и ресурси да се започне и изгради нов бизнис

Развојна фаза во циклусот		Почетна фаза во циклусот	
Биланс на состојба	Биланс на успех	Биланс на состојба	Биланс на успех
<p>Средства:</p> <p>Иницијални средства (почетна готовина, канцелариски мебел, компјутери)</p>	<p>Приходи:</p> <p>Нема продажба, значи нема приливи во овој период</p>	<p>Средства:</p> <p>Почетни средства (опрема и репроматеријали за производство; одложено плаќање на купувачите)</p>	<p>Приходи:</p> <p>Почеток со продажба-почеток со приливи на средства</p>
<p>Обврски и капитал:</p> <p>(почетен капитал-претприемач, фамилија, пријатели)</p>	<p>Расходи:</p> <p>Почетна плата за претприемачот, закупнина</p>	<p>Обврски и капитал:</p> <p>Почетно финансирање-Бизнис ангели кои се дополнување на почетниот капитал од претприемачите</p>	<p>Расходи:</p> <p>Дополнителни трошоци за производство и маркетинг</p>

Секако дека овој претприемачки бизнис ќе генерира приходи за да ги покрие своите трошоци. Билансот на успех е евиденција како претприемачот со своите бизнис потфати ќе се справи и ќе ги искористи приходите за да ги покрие трошоците. Водење евиденција за тоа како се води постојана битка со приходите наспроти трошоците е важно во помагање да се постават внатрешни насоки и да се комуницира со финансиската заедница. Разбирање на тоа како трошоците се дистрибуирани преку различни категории, како што се материјали, работна сила, маркетинг трошоци, обезбедува важни насоки за тоа како претприемачот може да ги користи средствата за добивање предност во следната битка на приходите наспроти трошоците. Можеби обесхрабрувачки, евиденцијата на повеќето почетни „битки“ - анализирајќи го билансот на успех во почетната фаза - ја предвидуваат најлошата можна ситуација кога трошоците се задржуваат над приходите. Меѓутоа, како што претприемачот и неговиот бизнис добиваат на искуство, долгогодишната анализа на билансот на успех и биланс на состојба може да донесат до погрешен заклучок во однос на напредокот. Во текот на посозреаните фази има многу

создадени скриени средства кои значително може да влијаат на исходот и успешноста на компанијата.

Токму затоа, познавањето на основите на финансиските извештаи се базични потреби кои секој претприемач треба да ги совлада. Заедно со ова, техниките за спроведување на финансиска анализа врз основа на податоците во стандардните финансиските извештаи се дел од базичните потреби на еден претприемач. Со знаење и правилно употреба на овие основни финансиски алатки, претприемачите се здобиваат со важни тактички знаења и ја зголемуваат веројатноста дека овие вложувања на крајот од годината ќе донесат значителни финансиски успеси, како за бизнисот, така и за иницијалните вложувачи.

## СРЕДСТВА, ОБВРСКИ И КАПИТАЛ

За поедноставно објаснување е најдобро да се фокусираме на определен тип на компанија и преку пример да разграничине неколку важни сегменти при финансиската анализа на еден претприемачки бизнис. Да претпоставиме дека се работи за компанија каде што ќе се произведуваат и продаваат мали персонални скенери кои директно ќе може да се прикачат на персонален компјутер. Да претпоставиме дека целиот бизнис напредувал низ фазата на развој со успешно производство на прототип и тест маркетинг. Персоналните скенери брзо скенираат информации од бизнис карти (со стандарден формат) за да образува листи на клиенти или датотеки. Тие, исто така, може да се користат и за скенирање на мали фотографии, графикони и други писмени информации. Скенерот е со големина на еден просечен мобилен телефон и дизајниран за теренска употреба од страна на персоналот за продажба. Компанијата има постоечки бизнис план, основана како компанија ПС (персонални скенери) и се подготвува за производство и продажба на персоналните скенери.

Деловните средства, кои обично се нарекуваат едноставно средства, се основата на која компанијата создава приход и обезбедува поврат за инвеститорите. Средства може да биде материјални, физички елементи, како што се пари, имот и опрема, или тие можат да бидат нематеријални како технолошки експертизи, клиент листи, патенти итн. Сметководствени постапки го следат

стекнувањето, создавањето, употребата и диспозицијата на средствата, како и диктираат услови како ќе се изготват финансиските извештаи. Сметководствени процедури се во согласност со сметководствените принципи и стандарди за водење на сметководството во компаниите во РМ.

Таканареченото пресметковно сметководство е практика на евидентирање на индикации на економската активност, во моментот кога тие се признати, наместо да чека сè додека не се реализираат. На пример, пресметковното сметководство ќе евидентира определен трошок пред компанијата да ја изврши исплатата како операција. На ист начин ќе се евидентира и продажбата пред компанијата да ги добие приходите поврзани со оваа продажба. Сметководствените постапки се познати по нивната деталност, конзервативизмот, и според некои, ригидноста. Материјалните физички средства, со нивната конкретна и проверлива природа, обично се во фокусот на секојдневните сметководствени постапки. Оригиналната цена (или основата) на таквите средства, игра централна улога во сметководството. Спротивно на тоа, нематеријалните средства, каде субјективно се согледува нивната вредност, се третираат со скептицизам и конзервативизам. На пример, сметководството не го евидентира човечкиот капитал кој придонесува за новата компанија, освен ако не се појавува во други форми, како што се патентите и призната интелектуална сопственост. Оваа конзервативна пристрасност обично ги фрустрира претприемачите кои вообичаено се гледаат себеси како важен аспект во успехот на нивната нова компанија. Сметководствени постапки генерално не ја евидентираат со вистинската вредност успешноста на определен претприемачки бизнис. Од друга страна, сметководствените процедури не ја евидентираат ниту реалната вредност на претприемачки бизнис кој е неуспешен уште во почетните стадиуми на развој (Holtz-Eakin, 2004).

Откако идентификувавме некои од можните аномалии при сметководственото евидентирање во претприемачките бизниси, да се фокусираме на средствата и обврските и како тие се евидентираат според сметководствените постапки. Билансот на состојба обезбедува „слика“ на финансиската состојба на компанијата на одреден датум. Тоа мора да биде во рамнотежа во однос на

активата наспроти обврските и сопствениот капитал. Поконкретно, основната сметководствена равенка претставува:

вкупната актива = вкупно обврски + сопственичкиот капитал

која не е ништо повеќе од еден показател дека она што го имате во средства (вкупната актива) мора да се финансира преку капитални инјекции (инвестициски и сопствени фондови) или задолжување (вкупни обврски).

Табела 2 покажува како билансот на состојба може да изгледа за гореспоменатата компанија на 30 јуни, кога развојната фаза во првите шест месеци од годината е завршена, и започнува периодот пред да почне производството на рачните скенери. Билансот на состојба претставува мерка за вредноста на средствата на вложување во споредба со мерка за вредност на обврските на вложување плус преостанатата вредност која припаѓа на сопствениците на компанијата. Основачот придонесува со 40.000 евра за да започнете со бизнисот и тоа е основачкиот капитал. Пријател на сопственикот позајмува 10.000 евра за три години со годишна каматна стапка од 10 проценти. Компанијата изнајмува простор во индустриска зграда за 1.000 евра за еден месец каде што ќе се произведуваат и пакуваат производите. Опремата која служи за склопување на сите делови и производство на рачните скенери изнесува 20.000 евра. Компанијата има 10.000 евра репроматеријали во залиха, која залиха може да ја дофинансира со земен среднорочен кредит од 10.000 евра, кое се евидентира како дополнителна обврска. Со овие информации може да се изгради почетен биланс на состојба за компанијата.

## АКТИВА ВО БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА

Билансот на состојба ги прикажува средствата според нивната ликвидност или колку брзо средството може да се конвертира во готовина. Готовината и другите средства кои се очекува да бидат претворени во готовина во помалку од една година се класифицирани како тековни средства. Готовината е износот на монетите, валутите и салдото на сметката на располагање за да се спроведат дневните операции. Хартиите од вредност, на пример, се краткорочни, висококвалитетни,

високоликвидни средства на кои обично се плаќа камата. Компанијата на почетокот има 2.000 евра на сметка и 28.000 евра во краткорочни хартии од вредност. Тоа е вообичаена практика да се комбинираат пари и хартии од вредност како тековни средства.

Табела 2. Почетен биланс на состојба

Средства		Обврски и капитал	
Готовина и хартии од вредност	30 000	Тековни обврски	10 000
Побарувања	0	Достасани плати	0
Залихи	10 000	Кредити	0
<b>Вкупни тековни средства</b>	<b>40 000</b>	Други тековни обврски	0
Бруто опрема	20 000	<b>Вкупни тековни обврски</b>	<b>10 000</b>
Амортизација	0	Долгорочни обврски	10 000
<b>Нето опрема</b>	<b>20 000</b>	Лизинг	0
Згради	0	<b>Вкупно долгорочни обврски</b>	<b>10 000</b>
Други основни средства	0	Акционерски капитал	40 000
<b>ВКУПНИ СРЕДСТВА</b>	<b>60 000</b>	<b>Вкупно обврски и капитал</b>	<b>60 000</b>

Побарувањата, всушност, претставува кредитирана (од страна на компанијата) продажба на клиентите. Всушност, при продажбата компанијата не бара итна исплата на готовина за вредноста на стоките или услугите, туку плаќање на одреден иден датум. Компанијата сè уште не почнала со продажба на скенерите, па оваа сметка е прикажана со 0 евра. Залихите претставуваат производи кои компанијата се надева дека ќе ги продаде или тоа се репро- материјалите кои ќе се користат за производството. Сметката на залихи, исто така, може да вклучува и работа во процес, како и делумно завршени производи. Кон крајот на јуни, компанијата порачува 10.000 евра во материјали кои ќе ги користи како репро за производство на скенерите.



Средства со траење на повеќе од една година се основни средства. Во овој случај 20.000 евра во опрема се единствените фиксни средства во билансот на состојба на компанијата. Се разбира, ако компанијата го купила објектот, наместо да го рента, компанијата ќе има на билансот на состојба дополнително основно средство. Сметководствени постапки за проценување на намалување на вредноста на фиксните средства со текот на времето создава трошоци поврзани со куповната цена на средството. На пример, лиење и монтажа на опрема со која компанијата неодамна се стекна постепено ќе се „истроши“ како што ќе се користи за да се произведат скенери. Амортизација е намалување на вредноста на основните средства за да ја одрази намалувањето на вредноста на средствата како што тие се употребуваат. Акумулираната амортизација е збир на сите претходни амортизации кои се однесуваат на основните средства. Набавната цена на средството намалена за акумулираната амортизација е книговодствената вредност на средството. Книговодствената вредност на сите основни средства често се нарекува и нето основни средства. Бидејќи компанијата неодамна ги купи нејзините основни средства, амортизацијата не е забележана како ставка во билансот на состојба.

Повеќето од нематеријалните средства не може да бидат запишани на билансот на состојба. На пример, ако ПС потроши пари на истражување и развој, создавајќи нови идеи или производи, вредноста на ова може никогаш да не се појави на билансот на состојба. Ова не е целосна загуба, бидејќи поврзаните трошоци се непосредно изведени од заработувачката. Се разбира, моменталниот запис на трошоците значи дека идните заработувања ќе бидат повисоки отколку што би биле ако идејата (со идните амортизациони трошоци) беше ставена на билансот на состојба. Како што претходно беше споменато, исклучок на ова моментално евидентирање на трошок би бил патентот или набавката на правата за интелектуалната сопственост. Тогаш, вистинското водење на сметките би можело да капитализира вредност за недопирливи капитални средства и да се стави во делот за долготрајни материјални добра. Се разбира, во овој случај трошоците поврзани со ова нема да бидат изведени непосредно од заработувачката; идните

трошоци за обезвреднување ќе ги вклучат во трошоците поврзани со усвојувањето и употребата на нематеријалните добра.

## ПАСИВА И КАПИТАЛ ВО АКЦИИ НА СОПСТВЕНИЦИТЕ

Другите ставки на билансот на состојба прикажани во табела 2 се обврските и акциите на сопствениците. Доспеаните платежни обврски се краткотрајни обврски кон набавувачи за материјали кои се набавени на кредит. Почетниот биланс се 10.000 евра за триесетдневниот трговски кредит обезбеден за набавката на суровини. Акумулираните плати е сметка која ги отсликува обврските за вработените за претходно завршена работа. Фирмите вообичаено не им плаќаат на вработените пред или дури за време додека тие ја извршуваат работата, туку тие обично плаќаат една или две седмици откако ќе се заврши работата. Оттаму, работниците доброволно даваат дел од финансискиот капитал потребен за финансирање на бизнисот. На крајот од јуни немаше плати за исплаќање, бидејќи фирмата туку што имаше вработено работници.

Почетниот биланс на состојба покажува каде би можеле да се вметнат две дополнителни моментални пасивни сметки. Позајмица од банка, без изненадување, е каматна позајмица од комерцијална банка. Банкарите претпочитаат да прават краткотрајни позајмици (со пристигнување на долгот за наплата до година или помалку) но понекогаш позајмуваат пари на неколку години. Позајмиците од банките на повеќе од една година се запишани како долготрајни обврски (Kaplan, 2011). Новите фирми е тешко да добијат банкарски позајмици во првите неколку години поради преференциите за сигурност за позајмици на повеќето комерцијални банки во РМ.

Иако ПС моментално не позајмува краткотрајни позајмици, во иднина може да има таква потреба. Другите моментални финансиски обврски се сеопфатни сметки кои вклучуваат, на пример, позајмување во форма на парични аванси на кредитни картички. Користењето кредитни картички за позајмување може да биде скапа форма на краткотрајно позајмување поради членарини и високи камати. Сепак, секогаш има начини да се експлоатираат почетните „тврди ореви“, кои како ставови се понудени од давачите на кредитни картички. Проценето е дека околу

една половина од сите мали бизниси се потпираат на некаков вид на финансирање од кредитни картички. ПС сè уште нема прибегнато кон кредитни картички или друг вид на краткорочни позајмици.

Долготрајните обврски се позајмици кои доспеваат повеќе од една година во иднина. Сумата од 10.000 евра позајмени на ПС од пријател е пример на долготраен бизнис долг. Замена за долготраен долг е лизингот. Ако фирмата земе добра на лизинг не мора да купува и позајмува. Капиталните лизинзи се долготрајни, неукинувачки лизинзи во кои сопственикот има плаќање на лизинг кој покрива (повеќето) од чинењето на опремата плус повратокот на инвестицијата во опремата. На пример, опремата дадена на билансот на состојбата во табелата 2 може да дојде и од капиталниот лизинг договор. Капитализираната вредност на плаќањето на лизингот, исто така, ќе биде покажано како капитална вредност. Многу фирми, исто така, ги користат и оперативните позајмици кои даваат одржување како дополнување на финансирањето и се вообичаено откажувачки. Компјутерите, копиите и автомобилите често се финансираат преку оперативни позајмици.

Сметката на сопственикот за капиталот во акции на крајот од јуни во висина на 40,000 евра се отсликува и влијае на капиталот со акции почетно дадени од сопственикот. Како што ќе видиме во следниот дел, капиталот во акции на сопственикот, исто така, ќе се менува кога сопственикот ќе придонесува повеќе и кога дел од сопствеништвото се продаде на други, вклучувајќи членови од семејството, пријатели, бизнис ангели или капитални инвеститори.

Кога ќе се отвори нова компанија, сопствениците на капитал во акции се нарекуваат акционери. Акционерскиот капитал се содржи во три ставки. Почетниот процес на инкорпорација вклучува издавања на обични акции на капиталните сопственици. Сметката на обичните акции го одразува финансискиот придонес на сопствениците во капиталот. Во одредена временска точка, сметката ја одразува книговодствената вредност на почетната количина на обични акции плус нето капиталот од кои било дополнителни понуди на акции. Некои корпоративни вложени средства објавуваат на некој начин вештачка вредност на нивните обични акции, како што се 0.01 долар по акција. Ако, на пример, 1.000 акции се издадат по 5 евра по акција, обичната сметка на акциите би била 10 евра (1.000 акции по 0.01) и втора

сметка наречена дополнително плаќање по капитал би била 4.990 евра (1.000 акции по 4.99 евра). Кога една компанија почнала со својата работа и операции на производство, ставката задржана заработувачка е одраз на акумулираните нето инвестирани профити (или загуби) задржани во бизнисот од годишните операции. За корпорацијата, капиталот во акции на акционерите го содржат сметката од обичните акции, дополнителна сметка на капитал ако постои, и сметка на задржани заработки.

## ПРОДАЖБА, ТРОШОЦИ И ПРОФИТ

Компанијата ПС започнува со производство на 1 јуни; инвестицијата дејствуваше шест месеци. Оригиналната процена на 1.000 скенери продажба за првите шест месеци беше 200 единици помалку од вистинската продажба. Сакате да одредите дали инвестицијата профитирала од операциите во нејзините први шест месеци? За да се пристапи кон анализа на профитабилноста се потребни повеќе информации и податоци.

На 1 јули ПС најми вработен за да работи на преса за калап и да им помага на другите да ги собираат читачите од бизнис картите. Со плати и надоместоци (даноци на плати, здравствено осигурување итн.), трошоците за вработените беа од голема важност, но не беа во формалните финансиски обврски на 1 јули. Сепак, сега кога работниците се вработени, постојат обврските за плата. Основачот се концентрира на маркетинг и дистрибуирање на скенерите и вади плата и надоместоци во вредност од 36.000 евра годишно.

Билансната сметка за даден датум ги балансира сметководствените вредности во една фирма (актива) со оние кои се ветени на кредиторите (финансиски обврски, пасива) и работите кои им припаѓаат на сопствениците (капитал во акции). Билансот на успех наоѓа промени во вредноста на различните складишта на одреден период, со нагласок на вмрежување на тие промени за да се одреди промената во сметководствената вредност на сопствеништвото. Во отсуство на капитални приливи или повлекувања, сметководствената вредност на сопствеништвото (сметководствената вредност на капиталот) ќе се зголеми за количината на нето приходот (Levine, 2005).

Табела 3 го покажува билансот на успех на ПС корпорацијата во првите шест месеци од нејзиното формално постоење, од 1 јули до 31 декември. За да се види како билансот на успех ги наоѓа промените во вредноста на капиталот и на финансиските обврски, се земаат предвид и трошоците во готовина за време на тој период. Како што готовината беше намалена за плаќање на трошоците, зголемувањето на готовината на сметка беше отсликано со зголемување на трошоците дадени во билансот на успех за тој период. Ако истите трошоци беа финансирани со кредит, тогаш зголемувањето на краткорочните обврски би биле на сличен начин отсликани на билансот со зголемување на трошоците за тој период. Трошоците на билансот на успех ја отсликува нето промената на баланс на состојба (помалку готовина или повеќе капитал). Ако другите работи би биле еднакви, зголемените трошоци го намалуваат нето приходот, и билансната сметка на сопствеништвото ќе се зголеми помалку отколку што би била со помали трошоци. Слична ситуација постои за продажбите во готовина и на кредит. Зголемувањето на средствата ќе биде отсликано со приходот на билансот на успех и додавањето на нето приход.

Со скенерите по цена од 100 евра за секој, нето продажбата или приходите изнесуваа 120.000 евра (т.е. 1.200 единици по 100 евра за секој). Да претпоставиме дека сите ПС продажби беа направени на кредит, со доспеаност на триесет дена, до големи синџири на продавници наменети за ваков вид на производи, што пак ја зголемуваат цената на скенерите и тие се продаваат на пазарот за 149 евра. Во декември, ПС продаде 500 скенери на кредитирана продажба од 50.000 евра. Стандардните процедури бараат ПС да ги наведе овие продажби како приход, иако нема да го прими и да биде исплатен до јануари. Со други зборови, приходите се заведуваат дека се случиле во декември и вредноста на нереализираните приходи се зголемува за количината на приходи во времето кога е направена продажбата. Кога готовината ќе пристигне во Јануари, нереализираните приходи ќе се намалат и готовината ќе се зголеми за количината која е собрана. Ова е суштината на сметководственото работење.



Табела 3. Биланс на успех за шестмесечниот период за ПС

<b>Нето продажба</b>	<b>120.000</b>
-чинење на продадените производи	-78.000
<b>Бруто приход</b>	<b>42.000</b>
-маркетинг трошоци	-12.500
-административни трошоци	-18.000
-рента	- 6.000
-амортизација	- 1.000
<b>ЕБИТ (заработување пред камата и такси)</b>	<b>4.500</b>
-камата	- 500
<b>ЕБТ</b>	<b>4.000</b>
-даноци	-1.000
<b>Нето приход</b>	<b>3.000</b>

Да се комплетира билансот на успех, ПС мора прво да го извади чинењето за производство на скенери од 120.000 евра во приходи. Чинењето на производството или чинењето на продадените производи е чинењето на материјалите и работната рака која ги има произведено скенерите кои беа продадени. Произведувањето и залихите мора да се одржуваат одделно од билансот на состојбата и билансот на успех за ПС да може да го одреди чинењето на произведувањето на скенерите и соодветно да се забележат залихите на крајот од декември. Чинењето на целото производство за 1.200 скенери беше 78.000 евра.

Заработката е пресметана како нето продажба минус чинењето на производството. За ПС, заработувачката на големо беше 42.000 евра (т.е. 120.000 евра – 78.000 евра). Трошоците за маркетинг, вклучувајќи пратки и продажба беа 12.500 евра за време на шестмесечниот период на работење. Административните трошоци од 18.000 ги покриваат платите на основачот и бенефитите за време на првите шест месеци од работењето. Другите трошоци вклучуваат кирија во зградата од 6.000 евра и трошоци за амортизација се 1.000 Евра на 20.000 евра вредната опрема. Оперативниот приход на инвестицијата, кој се нарекува и заработување

пред камата и такси (ЕБИТ), се одразува како профит од инвестицијата по сите оперативни трошоци, исклучувајќи ги овде трошоците за финансирање кои се одземаат од нето продажба. ЕБИТ на ПС беше 4.500 евра за шестмесечниот период.

Потоа, трошоците за финансирање во форма на плаќање на камати мора да бидат минусирани од ЕБИТ. Сетете се дека каматната стапка при плаќањето на ратите за 10.000 евра позајмица од пријател на основачот беше 10 проценти или 1.000 евра годишно. Така, трошоците за каматата ќе бидат 500 евра за употребата на 10.000 евра за време на првите шест месеци на функционирање. По плаќањето на даноците, ПС заработи 3.000 евра. Заработувачката од инвестицијата, исто така, е позната како негов нето приход (или профит). Во отсуство на повлекување на профитот, нето приходот е всушност порастот на капиталот во акции. ПС, за разлика од повеќето нови инвестиции, направи профит во неговите шест месеци на формално работење. Како и да е, пред ПС да може да ја троши заработувачката, важно е да се запамети дека финансиските извештаи се подготвени користејќи сметководствени процедури кои не нагласуваат дали готовината е достапна за трошење.

## ВНАТРЕШНИ ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕСИ

Пред да можеме да добиеме корист од билансот на успех треба да знаеме од каде доаѓаат деталите за цената на производите кои се продадени, како сметководствено се заведени залихите, и како билансот на состојбата бил подготвен на крајот од оперативниот период. Во билансот на успех во табела 3, трошоците за производство беа 78.000 евра. Ајде да испитаме како беа одредени тие трошоци. Разложувањето на трошоците е на следниов начин:

Табела 4. Разложување на трошоци

	Трошок по парче	Број на парчиња	Вкупни трошоци
Електроника-компоненти	40	1.200	48.000
Пластични материјали	5	1.200	6.000
Конектори	5	1.200	6.000

Директна работна рака	15	1.200	18.000
ВКУПЕН ТРОШОК	65	1.200	78.000

За да се направи секој скенер, ПС мора да набави електронски компоненти кои чинат 40 евра. Пластичните материјали чинат 5 евра, конектори, навртки и други материјали чинат дополнителни 5 евра. Потребни беа просечни еден до еден и половина работни часа за да се направат пластичните кутии и да се состави секој скенер. На стапка од по 10 евра на час (плата и доходи), директната работна рака беше 15 евра по скенер.

Табелата 5 го покажува месечното производство, чинењето на продадените производи и плановите за залихи за ПС во период од неговите први шест месеци на работење. Беа произведени 200 скенери во јули и во август. Почетокот на септември, производството на скенери се зголеми на 300 единици месечно, резултирајќи со 1.600 скенери за време на првите шест месеци работење. Цената на продадените производи се распоредени во табелата која покажува дека 1.200 скенери биле, всушност, продадени за време на последната половина од календарската година. Продажбата се качи од нула во јули на 500 единици во декември. Одлуката на инвеститорите да произведуваат скенери на месечна база со стапка која ја надминува продажбата (до декември) беше заснована на очекувањето дека продажбата ќе продолжи да расте во иднина. Исто така, со месечна стапка на производство од 300 скенери, моменталната работна сила беше целосно вработена. Резултатот од зголемувањето на производството беше готови производи од 400 единици на крајот од декември.

Табела 5. План на производство и трошок по производ

<b>ТРОШОК НА ПРОИЗВОДСТВО</b>							
Трошок по парче	Јули	Авг.	Септ.	Окт.	Ноем.	Дек.	ВКУПНО
Производство	200	200	300	300	300	300	1 600

Производствени трошоци								
Електроника	40	8.000	8.000	12.000	12.000	12.000	12.000	64.000
Пластика	5	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500	8.000
Конектори	5	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500	8.000
Работна рака	15	3.000	3.000	4.500	4.500	4.500	4.500	24.000
ВКУПНО	65	13.000	13.000	19.500	19.500	19.500	19.500	104 000

### ЧИНЕЊЕ НА ПРОДАДЕНИТЕ ПРОИЗВОДИ

	Јули	Авг.	Септ.	Окт.	Ноем.	Дек.	ВКУПНО
Продажба	0	100	100	250	250	500	1.200
Трошок (65 Евра/парче)	0	6.500	6.500	16.250	16.250	32.500	78.000

### ПЛАН-ЗАЛИХИ И РЕПРО

	Јули	Авг.	Септ.	Окт.	Ноем.	Дек.	
Почетни готови производи	0	13.000	19.500	32.500	35.750	39.000	
Производи							
Материјали	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
Работна рака	3.000	3.000	4.500	4.500	4.500	4.500	
ЗБИР	13.000	13.000	19.500	19.500	19.500	19.500	
ВКУПНО (почеток + збир)	13.000	26.000	39.000	52.000	55.250	58.500	
-чинење на продадени производи	0	-6.500	-6.500	-16.250	-16.250	-32.500	
Вкупно готово производство	1.3000	19.500	32.500	35.750	39.000	26.000	

Вредноста од 78.000 евра, што претставува чинење на производите продадени од билансот на успехот во табела 4 беше одредено со множење на 1 двестете единици продадени по 65 евра трошок за производство на секој скенер. Средината од табела 5 (чинење на производите кои се продадени) претставува месечно и вкупен износ на трошок на продадени производи. Долниот дел од табела 5 го дава планот на залихи и производство, за на крај да се добие вкупниот готов производ. Бидејќи ПС најпрвин почна да произведува скенери во јули, немаше завршени производи (скенери) во тоа време. Сепак, 10.000 евра набавка на материјали на крајот од јуни го направи можно јулското производство на 200 скенери. По неколку недели работење, ПС откри дека материјалите може да бидат нарачани и на почетокот истиот месец во кој ќе бидат склопени и произведени скенерите. Така, на почетокот од секој месец, материјалите беа порачувани на основа на очекуваното производство на скенери за тој месец. Ова чини 50 евра во набавени материјали (електронски компоненти = 40 евра; пластични материјали = 5 евра и конектори, навртки итн. = 5 евра) за да се произведе еден скенер, и од таму, 10.000 долара во материјали за да се произведат 200 скенери (т.е. 200 скенери по 50 евра). Немаше нарачано материјали во јули; нарачка од 10.000 евра за материјали беше направена на почетокот на август. Во септември месечната набавка се зголемила на 15.000 евра месечно за да се одрази на стапка на производство од 300 единици на месец за септември. Како резултат на вишок на производство во однос на нивото на продажба, вредноста на завршените производи на крајот од месецот се зголемиле до 39.000 евра (или 600 единици со чинење на производството од 65 евра по единица) во ноември. Дури по рекордната продажба имаме залиха на готов производ во вредност од 26.000 евра – сметката забележана на крајот од годината.

Табела 6. Биланс на состојба за ПС на 31 декември

Средства		Обврски и капитал	
Готовина и хартии од вредност	1.000	Тековни обврски	15.000
Побарувања	50.000	Достасани плати	3.000
Залихи	26.000	Кредити	0



<b>Вкупни тековни средства</b>	<b>77.000</b>	Други тековни обврски	25.000
Бруто опрема	20.000	<b>Вкупни тековни обврски</b>	<b>43.000</b>
Амортизација	1.000	Долгорочни обврски	10.000
<b>Нето опрема</b>	<b>19.000</b>	Лизинг	0
Згради	0	<b>Вкупно долгорочни обврски</b>	<b>10.000</b>
Други основни средства	0	Акционерски капитал	43.000
<b>ВКУПНИ СРЕДСТВА</b>	<b>96.000</b>	<b>Вкупно обврски и капитал</b>	<b>96.000</b>

Со овој дополнителен детаљ ние можеме да го изготвиме билансот на состојбата на ПС корпорацијата (табела 6). Да започнеме со разработување на средствата од билансот на состојбата. Компанијата има одржувано 1.000 евра на својата тековна сметка, иако почетните хартии од вредност кои се на продажба беа потрошени пред неколку месеци. Продажбата на одложено од 50.000 евра (500 единици од по 100 евра) во декември се нереализираниот приход на крајот од годината. Следно, 26.000 евра се залихите на крајот од годината. Моменталните средства се зголемиле од 40.000 евра на крајот од јуни до 77.000 евра на крајот од декември.

Анализирајќи ги основните средства, 20.000 евра бруто (пред амортизацијата) количината на опрема останува непроменета од билансот на состојба на 30 јуни, бидејќи не беше направена дополнителна набавка на опрема. Амортизацијата од 1.000 евра за половина од годината имплицира нето опрема со вредност од 19.000 евра. Додавајќи ги 77.000 евра од моменталните средства на 19.000 евра фиксен капитал се доаѓа до сума од 96.000 евра вкупни средства. Ова ја комплетира сметката на крајот од годината на средствата во билансот на состојба за оваа компанија.

Следно, правиме анализа на финансиските обврски и капиталот во акции од билансот на состојба. Доспеаните средства за исплаќање на крајот од годината чинат 15.000 евра од кредитните набавки во раниот декември до производство на 300 скенери за јануари од следната година. Директната работна рака чини 4.500

евра во декември; административните плати и придонеси се 3.000 евра (т.е. 36.000 евра годишно поделено со 12). Од овие вкупно 7.500 евра, 3.000 евра беа заработени но не и платени, и оттаму претставува сметка на заостанати плати. На кратко ќе се вратиме на необично високата сума на другите моментални обврски.

Долготрајниот долг остана на 10.000 евра. Капиталот во акции на сопственици од 40.000 евра беше покачен со профитот на 3.000 евра заработени за време на првите шест месеци од работењето. Така, сметката на капитал во акции на сопствениците е 43.000 евра на крајот од годината. Сумата на доспеани обврски (15.000 евра), заостанати плати (3.000 евра), долготрајни долгови (10.000 евра) и капиталот во акции на сопствениците (43.000 евра) вкупно изнесува 71.000 евра. Бидејќи вкупните средства се 96.000 евра и забележаниот финансиски капитал е 71.000 евра, имаме дефицит на финансиски капитал и обврски од 25.000 евра. Односно, ПС нема доволно пари од основачот, почетниот заем и трговскиот кредит за да го одржи работењето во првите шест месеци. Овде доаѓа потребата да ПС позајми уште пари за да остане во бизнисот, создавајќи краткотрајни обврски. Ова е типичен проблем за новите инвестиции. Дури и кога се профитабилни, тие може да немаат пари и се принудени на екстремни мерки за финансирање на профитабилни операции. Основачот на ПС аплицира и лично гарантира за две кредитни картички; заеднички тие даваат кредитна линија од 30.000 евра. И двете имаат почетни стапки од намалена камата од 0 проценти за првите шест месеци (и се качува до 12.9 проценти подоцна). Кога ПС ќе почне да плаќа камата на изведените средства на овие кредитни картички, билансот на успех ќе мора да отслика дополнителни трошоци за камата.

ПС корпорацијата сега е влезена во т.н. пресметковно сметководство. Кога би биле запрашани да одредиме дали инвестицијата е профитабилна, треба да се земе предвид дали прашањето е релевантно. Како што произлегува од претходно елаборираното, ПС е профитабилна, но може да не опстои во бизнисот. За новите компании, покритично прашање е дали инвестицијата ги преживува своите готовински решаваачки моменти (Puri, 2009). Не сите профитабилни компании имаат пристап до брзи 25.000 евра од кредитни картички. Што ќе се случеше на ПС ако нејзиниот основач не пуштеше 25.000 евра лично гарантиран долг? Дали би се

задржал пазарот? Дали конкурентите би влегле и би го презеле пазарот? Друго важно прашање е кога компанијата би ги имала парите за да ги отплати кредитните картички. За ПС, 50.000 евра во јануари како готовински прием за декемвриските продажби на одложено ќе дозволи долгот од кредитните картички да се анулира. Овие критични прашања на опстанок најдобро се справуваат со земање директен тек на готовината. Изготвувањето на извештајот на готовински тек е лесен начин да се надгледува развивањето на готовинската положба на ПС.

## ИЗВЕШТАЈ ЗА ГОТОВИНСКИ ТЕК

Уште еден дополнителен финансиски извештај мора да биде опишан и конструиран за да еден претприемач може да има целосна слика за финансиите на новата компанија. Досегашните анализи ги земаат предвид текот на влезот и излезот на капиталот и финансиските обврски и нивниот нето ефект на акции на сопственикот, каде што лежи сметководствената вредност на сопственоста. За повеќето вложувања, поголем притисок е грижата за текот на вмрежувањето за одредување на влијанието на готовинската состојба. Извештајот за готовинскиот тек ја извршува задачата за истиот временски период, како и билансот на успех.

Табелата 6 го претставува извештајот за готовинските текови на ПС за првите шест месеци работење. Извештајот за готовинските текови од работните активности започнува со 3.000 евра во нето приходи во периодот од шест месеци. Следно, ние повратно ги додаваме 1.000 евра од трошоците за амортизација, бидејќи плаќањето на амортизацијата е сметководствена вредност за приближување до реален пад во вредноста на постојани средства. Тоа не претставува употреба на готовина.

Споменатите готовински одливи се случија кога беа стекнати постојаните средства. Останатите текови на готовина поврзани со работењето потекнуваат повеќе од собирањето на нереализираниот приход, отколку на оние кои се одобрени за време на дадениот период и слични нето промени во залихи, доспеани долгови и заостанати плати. На пример, ПС немале недоспеани долгови на 30 јуни, но ја завршиле годината со 50.000 евра во нереализиран приход, давајќи дополнителни 50.000 евра на готовина во финансирање на недоспеаниот приход за првите шест месеци работење.

Табела 7. Извештај за парични текови

Готовински тек од оперативни активности		Објаснување
Нето добивка	3.000	Дава готовински прилив
+ Амортизација	1.000	Не претставува готовински одлив и треба а се додаде назад
-Зголемување на продажба на одложено	-50.000	Се употребува моменталната готовина за да се финансираат идни готовински приливи
-Зголемување во залихите	-16.000	Зголемени залихи заробуваат готовина
+Зголемување на одложено плаќање кон добавувачите на суровини	5.000	Ја намалува готовината потребна за производство
+Зголемување на платите	3.000	
<b>Нето оперативен готовински тек</b>	<b>-54.000</b>	
<b>Готовински тек од инвестициски активности</b>		
-Зголемување на бруто опремата	0	Потребна е готовина за да се плати за опрема
<b>Готовински тек од финансиски активности</b>		
+Зголемување на краткорочни обврски	25.000	Задолжувањето ја зголемува моменталната готовина
Нето промена без готовина	<b>-29.000</b>	
Почетна готовина и краткорочни хартии	30.000	
Вкупно готовина на крај на период	1.000	

Концептот на готовински тек е полесно да се разбере ако ги испитаме залихите. Ако залихите се намалиле помеѓу двата биланси на состојба, готовината која е ослободена од залихите мора да оди некаде. Ако залихите се зголемиле, мора

од некаде да дојде готовина за пополнување на нивното моментално ниво. Залихите на ПС се зголемиле од 10.000 евра на крајот од јуни до 26.000 евра на крајот од декември. Значи, имаме употреба на дополнителни парични средства од 16.000 евра за шестмесечниот период.

Еден начин на кој би се избалансирала зголемената употреба на готовина од зголемените залихи е да се добијат тие парични средства преку кредит. Ако сите 16.000 евра зголемени залихи можат да се отсликаат во 16.000 евра во доспеани долгови, тогаш набавувачите би ја обезбедувале целата готовина неопходна за да се поддржи новото на залихи преку кредити и ефектот на нето готовинскиот тек од зголемените залихи и трговски кредит би бил нула. За ПС, пристигнатата наплата беше 10.000 евра на 30 јуни и 15.000 евра на 31 декември. Додека 5.000 евра раст во доспеани долгови помага, тоа не оди до таму да ја потполни дупката од 16.000 евра создадена од зголемените залихи.

Извештајот за готовинскиот тек дава јасно на знаење дека продажбата на кредит и зголемувањето на залихите се главна закана за преживувањето на ПС. Нето резултатот на готовинскиот влез и излез од оперативните активности беше - 54.000 евра. Односно, ПС потроши 54.000 повеќе готовина отколку што генерираше од работата. Да не беа 29.000 евра намалување на готовината и пазарните хартии од вредност, како и 25.000 евра на долг од кредитната картичка, трговските кредити и зголемувањето на залихите лесно можеле да ја згаснат работата на ПС. Иднината сè уште изгледа бесперспективна ако само застанеме на декемвриските биланси, 1.000 евра во готовина и 35.000 евра во долг, од кој 25.000 евра е краткорочен, што наскоро ќе стане кредит со висока камата и лично гарантиран од основачот. Може да се најде малку утеха во зголемените сметки од доспеаните долгови од 50.000 евра ако тие пари може да бидат собрани во брзо време. Кога се собираат, кој било нето прилив во одложеното плаќање (бидејќи готовината што би се собрала ги надминува новите продажби на кредит) ќе бидат извор на готовина.

Работењето на првите шест месеци на ПС е во ред. Како резултат на растот на производството и продажбата беше потребен поголем надворешен финансиски капитал. Ова се појави најмногу бидејќи се зголемија залихите и беше продолжен



кредитот на купувачите. ПС беше принудена да ја употреби својата готовина и пазарните хартии од вредност и да позајми значителни дополнителни средства (25.000 евра) за да остане во бизнисот. Ова не е поврзано со фактот дека ПС излезе со 3.000 евра добивка, што во оваа фаза може да биде најмала грижа.

Друг начин на гледање на изјавата за готовинскиот тек е во однос на тоа дали влогот гради (генерира) или гори (троши) готовина. Ова брзо можеме да го одредиме со комбинирање на текот на готовината од оперативните активности и текот на готовината од инвестициските активности. Нето губиток на готовина постои кога сумата на готовината од операциите и инвестирањето е негативна. Ако резултатот е негативен, компанијата губи готовина. Позитивната цифра покажува дека тоа е ситуација на создавање на готовина за компанијата. За ПС, нето готовинскиот тек од оперативните активности е -54.000 евра, додека нето готовинскиот тек од инвестициските активности е нула. Така, нето вредност од двете цифри резултира со нето готовински минус од 54.000 евра. За да се покрие губитокот на оваа готовина, ПС ја повлече (го искористи) поголемиот дел од готовината и пазарните хартии од вредност од почетни 30.000 евра до 1.000. Како и да е, ПС сè уште беше во кусок од 25.000 евра (54.000 евра – 29.000 евра) и ќе се доведеше во финансиска опасност доколку не позајмеше нови 25.000 евра.

## РЕЗИМЕ

Во оваа глава развивме основно разбирање на создавањето и употребата на сметководствените информации за финансиските цели и анализи на претприемачот. Истраживме три главни финансиски извештаи (биланс на состојба, биланс на успех и извештај на парични текови) и нивната употреба во дијагностицирање на тоа дали активностите на компанијата придонесуваат за успешно работење на таа компанија. Детално беше разработена иницијалната и развојната фаза во почетниот стадиум на една компанија, како и билансите на успех и состојба и нивните промени во овие фази. Посебно беше разгледано разложувањето на трошоците, како и планот и анализата на почетното производство, и како овие процеси имаат влијание на ставките во билансот на

состојба и билансот на успех. Исто така, имаше примери за создавање или губење на готовина и анализа на тој процес преку извештајот за парични текови.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bertrand, M., Duflo, E., Mullainathan, S., 2011. How much should we trust differences-in-differences estimates? *Quarterly Journal of Economics* 119(1), 249–275.
2. Black, S.E., Strahan, P.E., 2012. Entrepreneurship and bank credit availability. *Journal of Finance* 57(6), 2807–2833.
3. Blanchflower, D.G., Levine, P.B., Zimmerman, D.J., 2013. Discrimination in the small business credit market. *Review of Economics and Statistics* 85(4), 930–943.
4. Cohen-Cole, E., 2011. Credit card redlining. *Review of Economics and Statistics* 93(2), 700–713.
5. Fazzari, S., Hubbard, G., Peterson, B., 2001. Financing constraints and corporate investment. *Brookings Papers on Economic Activity* 19, 141–195.
6. Hochberg, Y., Ljungqvist, A., Lu, Y., 2007. Whom you know matters: venture capital networks and investment performance. *Journal of Finance* 62, 251–301.
7. Holtz-Eakin, D., Joulfaian, D., Rosen, H., 2004. Entrepreneurial decisions and liquidity constraints. *RAND Journal of Economics* 23, 334–347.
8. Hsu, D., 2004. What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation? *Journal of Finance* 59, 1805–1844.
9. Kaplan, S., Zingales, L., 2007. Do investment-cash flow sensitivities provide useful measure of financing constraints? *Quarterly Journal of Economics* 112, 169–215.
10. Kerr, W.R., Nanda, R., 2009. Democratizing entry: banking deregulation, financing constraints, and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics* 94(1), 124–149.
11. Kortum, S., Lerner, J., 2010. Assessing the contribution of venture capital to innovation. *RAND Journal of Economics* 31, 674–692.
12. Levine, R., 2005. Finance and growth: theory and evidence. In: Aghion, P., Durlauf, S.N. (Eds.), *Handbook of Economic Growth*, North Holland, Amsterdam, pp. 865–934.
13. Puri, M., Robinson, D.T., 2009. The economic psychology of entrepreneurship and family business. *Duke University working paper*.
14. Scott, R., 2009. The use of credit card debt by new firms. *Whitepaper*, Kauffman Foundation, [http://www.kauffman.org/uploadedFiles/kfs\\_credit\\_card\\_debt\\_report.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedFiles/kfs_credit_card_debt_report.pdf)

## **Маркетинг аспекти на деловното работење**

**Д-р Тамара Јованов Марјанова**

*„Доколку ги разбереме механизмот и мотивите на колективниот ум, зарем не е возможно да ја контролираме и управуваме со народот/масата според нашата волја, без притоа тие да се свесни за тоа? Неодамнешната практика на пропаганда докажа дека е возможно, барем до одредена точка и до одредена граница“*

**Edward Louis Bernays**

## ВОВЕД

Една од првите и најчести асоцијации поврзани за маркетингот е рекламата. За многу други, пак, тоа е креативноста. Честопати го поистоветуваат и со продажба, а во последно време, под напливот на безбројните пропагандни пораки кои преку различни канали пристигаат до потрошувачите, дури и со измама. Сепак, секој образуван маркетар може да потврди дека маркетингот може да ги вклучи во себе сите претходно наведени термини, но ниту одблиску не може да се поистовети со ниту еден од нив. Една од омилените дефиниции за маркетинг на авторот е наједноставниот превод на зборот, кој означува пазарни активности, кои во својата суштина треба да ги обединат побарувачката и понудата, односно ги вклучуваат потрошувачите од една и претпријатијата/ организациите/ институциите од друга страна. Во тој контекст може да се каже дека пазарните активности ги извршува секое претпријатие на пазарот, но не подеднакво добро или успешно. Успехот на пазарните активности зависи од многу фактори, од кои како позначајни се издвоени следниве: технолошкиот напредок и информатичката револуција, иновациите, хипер - конкуренцијата, еманципирањето на клиентите, знаењето и умеенето во областа на маркетингот и стратегиското планирање на менаџментот и др.

Маркетингот, всушност, може да биде набљудуван од повеќе различни аспекти. Од аспект на општеството во целина може да се каже дека маркетингот е процес кој создава долгорочни врски помеѓу претпријатието и заедницата. Од аспект на потрошувачите – маркетингот задоволува потреби и желби, како резултат на што се постигнува внатрешен баланс кај индивидуата/групата, нарушен со настанувањето на потребата. За претпријатието маркетингот може да биде деловна функција или, пак, водечка филозофија на работење, која подразбира воведување и изведување на низа стратешки активности за наоѓање на решение на проблемот на потрошувачот, а со цел за создавање на задоволни, лојални потрошувачи, кои на долг рок се профитабилни за бизнисот. Маркетингот може да се набљудува и како долготрајна интеракција помеѓу науката и уметноста, со корист за нивниот корисник, како и за двете од нив. Дополнително, маркетингот е наука за анализа и сегментирање на пазарот, односно избор на целни пазари, преку разбирање на потрошувачките потреби и понуда на супериорна вредност.

Официјалната дефиниција за маркетинг, дадена од страна на Американската маркетинг асоцијација (АМА) во 2013 год. гласи: „Маркетингот е активност, сет од институции и процеси, за креирање, комуницирање, испорачување и размена на понуди со вредност за потрошувачите, клиентите, партнерите и општеството во целина“.

Општествениот маркетинг концепт (21 век) ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според тоа, се претпоставува дека маркетингот, всушност, треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ја одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството. Општествениот маркетинг концепт ги обединува сите претходни, издигнувајќи ги на повисоко ниво, поради фокусот на потребите и желбите на потрошувачите и долгорочната благосостојба.

Всушност, маркетингот како наука е неразделно поврзан со низа значајни поими, чие разбирање може да го поедностави и сфаќањето на комплексната проблематика поврзана со маркетингот (табела 1).

**Табела 1. Значајни маркетиншки поими**

<b>Потреби</b>	Човечките потреби се состојба на почувствувана лишеност. Тие ги вклучуваат основните физички потреби за храна, облека, топлина и сигурност; општествените потреби за припадност и љубов; и потребите на поединецот за знаење и самоизразување.
<b>Желби</b>	Желби се формата што човечките потреби ја земаат, бидејќи тие се обликуваат од културата и индивидуалната личност. Желбите ги обликува општеството и се опишани во смисла на предмети што ќе ги задоволат потребите.
<b>Барања</b>	Барања се човечки потреби, односно желби кои се поддржани со куповна моќ.
<b>Производи</b>	Производ е сè што може да се понуди на пазарот за да се задоволи потреба или желба. Поимот производ не е ограничен на физички предмети.



<b>Услуги</b>	<p>Услуги се активности или користи понудени за продажба, а кои во суштина се нематеријални и не резултираат во сопственост на нешто конкретно.</p> <p>Генерално дефинирани, услугите вклучуваат и други ентитети, како што се искуство, луѓе, места, организации, информации и идеи.</p>
<b>Вредност</b>	Личните вредности се желбите, потребите и мотивите според кои личноста ги одредува своите цели и начинот на кој го живее својот живот.
<b>Задоволство</b>	Задоволството зависи од перципираната успешност на производот во испорачувањето на вредност соодветна на очекувањата на купувачот.
<b>Квалитет</b>	Квалитетот може да се дефинира како „отсуство на грешка“, но според пошироката дефиниција, квалитетот е постигнување на задоволство кај клиентот.
<b>Размена</b>	Размена е чинот на стекнување посакуван предмет од некого, нудејќи нешто за возврат.
<b>Трансакции</b>	Трансакција е размена помеѓу две страни која вклучува најмалку две работи од вредност, договорени услови, време на договорот и место на договорот.
<b>Пазари</b>	Пазар е збир на постојните и потенцијалните купувачи на производ, односно е местото каде што се среќаваат побарувачката и понудата. Овие купувачи споделуваат одредена потреба или желба која може да биде задоволена преку размени и односи. Според тоа, големината на пазарот зависи од бројот на луѓе кои ја искажуваат потребата, имаат средства да ги ангажираат во размена и се подготвени да ги понудат овие средства во замена за она што тие го сакаат.
<b>Сегментирање</b>	Поделба на хетерогените пазари на различни, но внатрешно хомогени групи на потрошувачи со слични карактеристики, барања и потреби.
<b>Таргетирање</b>	Избор на еден или неколку од претходно идентификуваните сегменти, кои се најатрактивни и на кои претпријатието согласно со своите способности може најдобро да им служи.
<b>Позиционирање</b>	Процес на дефинирање на варијаблите од маркетинг миксот, преку кои потрошувачот ќе добие јасна, поинаква и посакувана слика за тоа што производот претставува, во споредба со конкурентските производи.



	Начинот на кој претпријатието/ брендот врз основа на одредени елементи или карактеристики е набљудуван од страна на потрошувачите во однос на конкурентските.
<b>Брендирање</b>	Изворно – да се изложи на топлина, да гори, да се осветли, да се означи нешто/некој со врело железо или жиг. Маркетиншки аспект – процес на содавање на уникатно име, слика, лого, знак или симбол, дизајн со цел за идентификација и диференцијација на производ/претпријатие од останатите на пазарот, преку континуирана и конзистентна промотивна кампања.
<b>Диференцирање</b>	Уникатност на еден или повеќе фактори на претпријатието/ производот, при што трошоците не се главна стратегиска цел.

Адаптирано од: Филип Котлер, Гери Армстронг, Џон Саундерс, Вероника Вонг, „Принципи на маркетинг“, трето издание, Pearson Education, 2010 и <http://www.businessdictionary.com>

Маркетингот во својата основа го има маркетинг истражувањето кои води до информации. Овие информации се користат да ги идентификуваат и дефинираат маркетиншките можности и проблеми, да ги генерираат, рафинираат и проценат маркетиншките активности, да ги набљудуваат маркетиншките перформанси, да го подобрат разбирањето за маркетингот како процес. Дел од маркетинг истражувањето се бројни активности, од кои во практикумот се опфатени оние кои се директно поврзани со позитивни бизнис перформанси, особено во поглед на зголемен профит, поголем пазарен удел и, уште позначајно – креирање на лојални потрошувачи.

## ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ – ОСНОВА НА РАЗВОЈОТ

За да се дојде до предлозите за подобрување на работењето треба да се спроведе анализа на интерните деловни процеси кои треба да се подобрат за да се постигнат целите во однос на задоволување на потрошувачите подобро од конкуренцијата. Интерните деловни процеси ги опфаќаат: времетраење на циклусот на производство, квалитет на производот/услугата, комплементарност/синергија со други производи/пазари, политика на цени/трошоци, маркетинг канали,

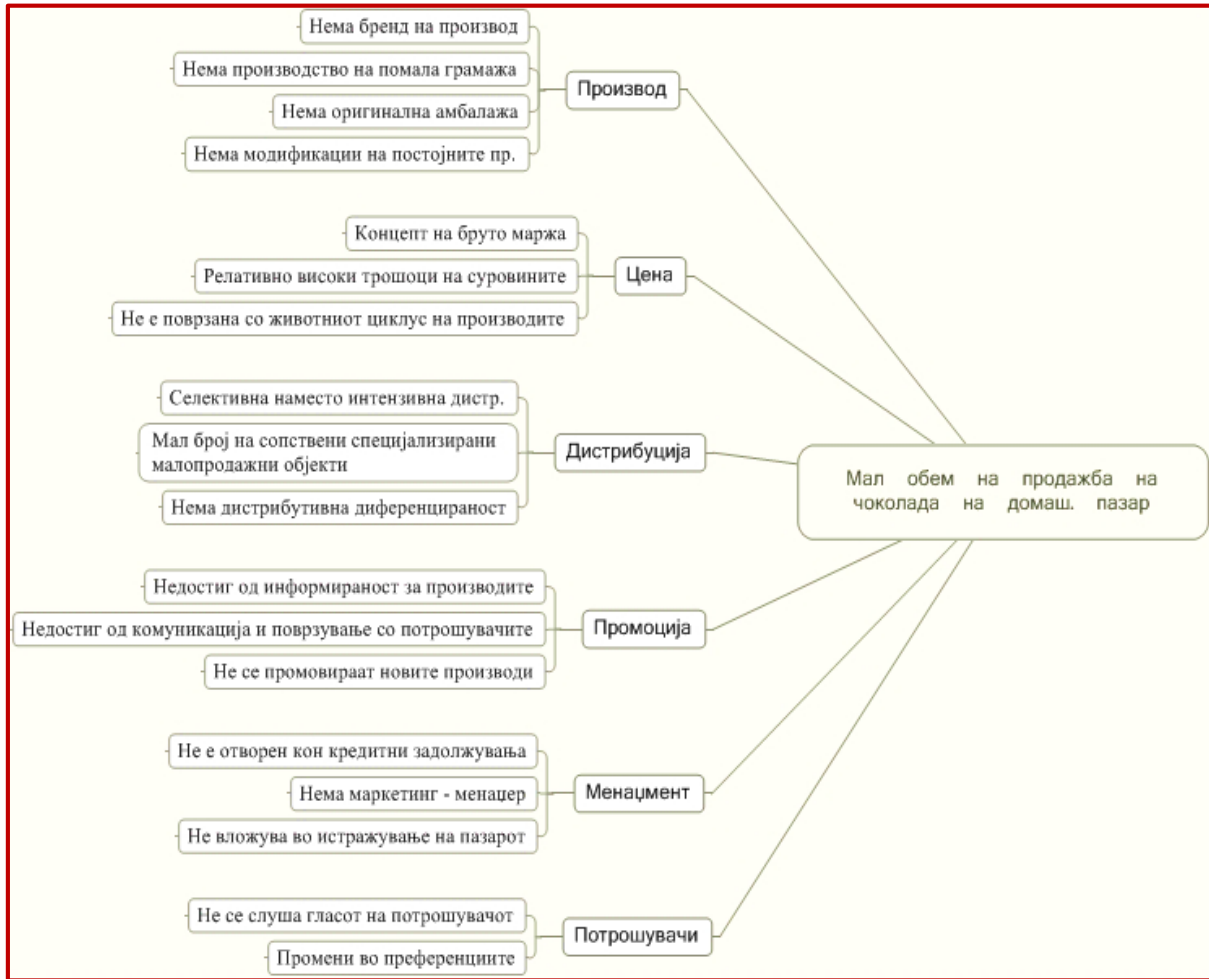
комуникација со потрошувачите, перформансите на добавувачите во однос на потребите на претпријатието - навремено доставување на суровините, цените на суровините, расположливи количини и сл., вработени - кои квалификации треба да ги поседуваат нашите вработени за успех во работата, обука на вработените, ефективност, задоволство на вработените, техники на мотивација итн. Анализата на интерните деловни процеси може да се спроведе со помош на одредени маркетинг-менаџмент алатки, како што е на пример Дијаграмот на рибина коска/Fishbone Diagram или Матрицата на причина – последица/Cause-effect Matrix. Дијаграмот/матрицата всушност претставува brainstorming техника која ги распоредува можните причини за дефинираниот проблем во пошироки категории, кои потоа се разгледуваат подетално, за да се дојде до клучните фактори на проблемот. Причините кои можат да се земат во предвид, варираат во зависност од индустријата и конкретната дејност на претпријатието.

**Пример: Анализа на висококонкурентна и високофрагментирана индустрија, на стоки за широка потрошувачка – кондиторска индустрија.** Анализата на тековното работење на домашните претпријатија најчесто како основен проблем го посочува малиот обем на продажба на чоколадни производи на домашниот пазар.

**Како предлог, може да се опфатат следниве причини (сл.1.1.):**

- “4 П“ на маркетингот – производ, цена, дистрибуција, промоција,
- менаџментот и
- потрошувачите.

**Слика 1.1. Fishbone дијаграм на дефиниран проблем на мал обем на продажба на домашен пазар**



Вакиот аналитички пристап на препознавање на проблемите, кој базира на факти и податоци, води кон процес на оптимизација на производствените активности, подобрување на квалитетот, зголемување на профитабилноста и креирање на потрошувачко задоволство. Исто така, овој процес обезбедува таргетирање на можностите за креирање на вредност, конкурентска анализа и планирање логичен редослед на активности, фокусирајќи се на пазарот, пазарниот удел и растот на приходите од продажба. Со моделот се анализираат клучните фактори кои ги предизвикуваат деловните проблеми и истите се рашаваат, преку поврзување на аутпутите на бизнисот директно со барањата на пазарот, што пак, е поврзано со зголемување на пазарниот удел преку обезбедување на супериорна вредност за таргетираните пазари на конкретниот производ.

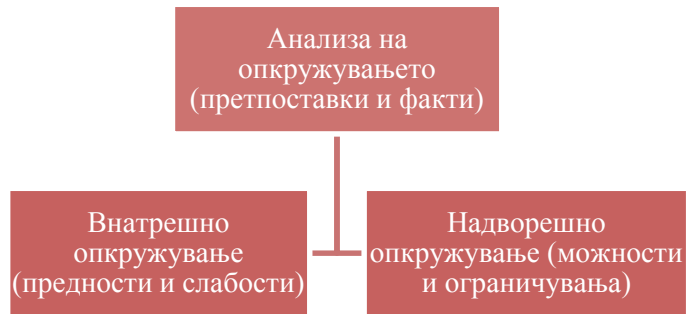
## АЛАТКИ ЗА АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО, ИНДУСТРИЈАТА И ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Разликите во профитабилноста најчесто се зголемуваат поради поседувањето на посебна стратегиска положба на пазарот, односно поради конкурирањето преку единственост. Овој факт го потврдува и гуруто на бизнис стратегијата, Porter (2008), според кој настапувањето на пазарот со цел да се биде единствен е поиздржано од конкурирањето со цел да се биде најдобар. Единственоста на пазарот треба да се воведи во умот на потрошувачот преку соодветна конкурентска позиција. Воочено е дека конкурентската позиција на голем дел од домашните претпријатија, особено малите и средните, е на едно незавидно ниво, поради грешките кои ги прават во стратегијата. Практикумот нуди значајни аналитички рамки за развој на стратегија и пазарна позиција на ниво на секој индивидуален бизнис.

### SWOT АНАЛИЗА

За деловно планирање, оценка на стратегијата, позицијата и насоката на компанијата или евалуација на конкурентите се користи и SWOT анализата (акроним за: S – Strengths/сили/предности, W – Weaknesses/слабости, O – Opportunities/можности и T – Threats/ограничувања). Првите две категории се интерни фактори во рамките на претпријатието, кои влијаат на неговото работење и на кои претпријатието може да влијае за да го промени. Другите две категории се фактори од екстерното окружување, на кои претпријатието не може директно да влијае за да ги промени, но може да ги земе во предвид, да се приспособи на нив и во однос на нив да го насочува својот иден развој (сл. 2.1.1.).

### Слика 2.1.1. Аналитичка рамка на SWOT анализа



Извор: Адаптирано од Bradford, R. W., Duncan, P. J. and Tracy, B. (2000), “*Simplified Strategic Planning*”, Chandler House Press, USA, pp.48-122 и Internet Center for Management and Business Administration, Inc., (2010), “*SWOT Analysis*”, [Интернет] Достапно на: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Факторите/елементите кои може да ги опфати една SWOT анализа се различни за секое претпријатије, во зависност од индустријата, бизнис портфолиото, ресурсите, организациската поставеност, менаџментот итн., што условува различен избор на елементи за анализа во матрицата. Всушност, ваквата анализа има форма на извештај напишан од вработените од различни оддели во претпријатието кои биле задолжени со оваа задача, а овие извештаи понатаму се доставуваат до врвниот менаџмент, за олеснување на носењето на стратешките бизнис одлуки.

Пример: Фактори/елементи на SWOT анализа на претпријатие од кондиторската индустрија (таб. 2.1.1.).

**Табела 2.1.1. Елементите на опкружувањето на кондиторската индустрија преку матрица на SWOT анализа**

Предности	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Долгогодишно присуство на пазарот</li> <li>– Познатост на името на претпријатието</li> <li>– Вертикална интеграција напред (сопствени малопродажни објекти) или наназад</li> <li>– Добра кредитна способност</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограничен буџет – финансирање претежно од сопствени средства</li> <li>– Користење на само дел од производниот капацитет</li> <li>– Немоžност за остварување на водство во трошоци</li> <li>– Мали издатоци за маркетинг и истражувачки активности</li> <li>– Отсуство на силен бренд на производ</li> <li>– Широк асортиман на застарени и нископрофитабилни производи</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стандардизирано производство и HACCP систем за контрола на квалитетот</li> <li>– Резервен производствен капацитет</li> <li>– Сопствен транспорт – директна испорака</li> <li>– Промени и модернизирање на амбалажата</li> <li>– Обнова на производствена технологија</li> <li>– Воведување на нови производи</li> <li>– Лојалност на вработените</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Користење на концепт на бруто маржа</li> <li>– Непознавање на потрошувачките преференции</li> <li>– Селективна наместо интензивна дистрибуција</li> <li>– Мал број на сопствени специјализирани продавници</li> <li>– Нема обука на продажниот персонал</li> <li>– Примена на ограничена стратегија на туркање наместо стратегија на влечење</li> <li>– Слаба комуникација со крајниот потрошувач</li> </ul>
<b>Можности</b>	<b>Ограничувања</b>
<p>Можност за развој на пазар - влез на нови пазари, нови сегменти</p> <p>Можност за развој на нови или подобрени производи</p> <p>Крајните потрошувачи се отворени кон нови идеи</p> <p>Ценовно нееластична побарувачка</p> <p>Тренд на зголемена потрошувачка на FMCG</p> <p>Лојалност кон брендираните производи</p> <p>Лесен пристап на населението до масовни медиуми</p> <p>Прифаќање на пропагандни пораки</p> <p>Зголемување на урбаните центри</p> <p>Можност за партнерство со странски претпријатија</p> <p>Достапни и разгранети постојни дистрибутивни канали</p> <p>Можност за зголемување на побарувачката вон сезоната</p>	<p>Глобална рецесија</p> <p>Пад на општото ниво на побарувачка</p> <p>Голем број на постојни конкуренти со офанзивни стратегии</p> <p>Влез на нови конкуренти</p> <p>Воведување на супститути</p> <p>Поврзување на чоколадните производи со опасноста од зголемена телесна тежина</p> <p>Појава на нова технологија за производство</p> <p>Промена во потрошувачките преференции кон поголема вредност за цената</p> <p>Раст на цените на суровините на светскиот пазар</p> <p>Увозен карактер на суровините, кои подлежат на царински давачки (шеќер - 30%)</p> <p>Раст на старото население</p>

Извор: Сопствено истражување, врз основа на анализата на состојбите во индустријата и маркетинг стратегиите на домашните претпријатија

Откако ќе се утврдат предностите, слабостите, можностите и ограничувањата, основна задача на компанијата е преку оценка на важноста и големината (поволноста) на секој од елементите на матрицата, со избор на соодветна стратегија, да ги претвори слабостите во предности, ограничувањата во можности или да ги минимизира колку што е можно повеќе и со користење на сопствените предности да ги искористи можностите и да ги претвори во повисок профит. Оценувањето на елементите (таб.2.1.2.) се врши на тој начин што прво се одредуваат неколку клучни фактори за успех (според мислењето на менаџментот за нивното значење) и истите во зависност од тоа во колкав број се земени во предвид, се рангираат по важност за конкурентноста на самото претпријатие, со распределување на вкупен број на 1 или алтернативно 100 поени (каде што: 0/1- најмалку важно). Потоа, секој од избраните елементи се оценува според неговата големина на влијание на конкурентноста на претпријатието на скала од 1 – 5 (каде што: 1 најниско, 5 највисоко). На крај, важноста на секој од клучните фактори се множи со неговата големина на влијание, со што се добива неговата релативна сила во однос на другите елементи. Елементите може да се оценат и врз основа на временскиот период на кој се однесуваат, т.е. во кој ќе имаат влијание и важност за претпријатието.

**Табела 2.1.2. Оценување на важноста и големината на елементите на SWOT анализата**

SWOT	Оценување			Временски период		
	Важност А	Големина а В	Генерална оценка	Краток рок	Среден рок	Долг рок
<b>Предности:</b>	0.01-0.9	1најниско- 5највисоко	A*B			
Долгогодишно присуство на пазарот,	0.05	3	0.15			X



Познатост на името на фирмата,	0.15	2	0.3			X
Резервен производствен капацитет	0.10	3	0.3		X	
Вертикална интеграција напред – сопствени малопродажни објекти	0.10	3	0.3		X	
Добра кредитна способност	0.10	4	0.4		X	
Стандардизирано производство и HACCP систем за контрола на квалитетот	0.10	4	0.4			X
Сопствен транспорт – директна испорака	0.05	3	0.15		X	
Релативно ниски цени во однос на квалитетот	0.10	4	0.4	X		
Дел обновена производствена технологија	0.10	3	0.30		X	
Воведување на нови производи	0.05	2	0.1		X	
Лојалност на вработените и акционерите	0.05	3	0.15	X		
Посветеност и искуство на менаџментот	0.05	4	0.2	X		
Вкупно	1.00		3.15		X	
<b><u>Слабости</u></b>						
Не постои јасно одредена стратегија	0.15	4	0.6			X

Ограничен буџет – финансирање претежно од сопствени средства	0.05	3	0.15		X	
Користење на само половина од производниот капацитет	0.02	3	0.06		X	
Неможност за остварување на водство во трошоци	0.05	3	0.15		X	
Мали издатоци за маркетинг и истражувачки активности	0.10	4	0.4			X
Комерцијална фаза на развој,	0.05	4	0.2			X
Нема маркетинг сектор	0.05	4	0.2		X	
Нема силен бренд на производ	0.10	5	0.5			X
Нема оригинална и модерна амбалажа на производите	0.04	3	0.12	X		
Широк асортиман на застарени и нископрофитабилни производи	0.02	3	0.06		X	
Користење на концепт на бруто маржа	0.02	2	0.04	X		
Непознавање на потрошувачките преференции,	0.05	4	0.2	X		
Селективна наместо интензивна дистрибуција	0.10	4	0.4		X	

Мал број на сопствени специјализирани продавници	0.02	3	0.06		X	
Примена на ограничена стратегија на туркање наместо стратегија на влечење	0.02	3	0.06		X	
Мала преговарачка сила во однос на купувачите	0.02	3	0.06		X	
Слаба комуникација со крајниот потрошувач	0.07	4	0.28		X	
Не се врши истражување и тестирање на пазарот	0.05	4	0.2		X	
Нема обука на продажниот персонал	0.02	1	0.02	X		
<b>Вкупно</b>	<b>1</b>		<b>3.76</b>		<b>X</b>	
<b><u>Можности</u></b>						
Раст на светскиот пазар на чоколада	0.05	2	0.1		X	
Можност за развој на пазар - влез на нови пазари, нови сегменти	0.05	4	0.2		X	
Можност за развој на нови или подобрени производи	0.10	4	0.4		X	
Подобар животен стандард	0.05	3	0.15	X		
Крајните потрошувачи се отворени кон нови идеи	0.05	3	0.15	X		
Ценовно нееластична побарувачка,	0.05	3	0.15	X		

Тренд на зголемена потрошувачка на FMCG	0.05	3	0.15		X	
Лојалност кон брендираны производи	0.06	4	0.24	X		
Лесен пристап на населението до масовни медиуми	0.05	4	0.2		X	
Поголема посетеност на културно - забавни манифестации	0.02	2	0.04	X		
Прифаќање на пропагандни пораки	0.07	4	0.28	X		
Зголемување на урбаните центри	0.05	2	0.1		X	
Можност за повеќе информации преку користење на истражување на пазарот	0.10	4	0.4		X	
Можност за партнерство со странски фирми	0.05	3	0.15		X	
Достапни и разгранети постојни дистрибутивни канали	0.05	4	0.20		X	
Можност за зголемување на побарувачката вон сезоната	0.05	4	0.20		X	
Национална кампања за користење на домашни производи	0.02	2	0.04			X

Намалување на данокот на добивка од 12 на 10%	0.02	1	0.02		X	
Поволни кредити од МБПР и ЕБРД	0.06	2	0.12			X
Вкупно	1		2.84		X	
<b><u>Ограничувања</u></b>						
Глобална рецесија	0.10	4	0.4	X		
Пад на општото ниво на побарувачка	0.07	2	0.14	X		
Голем број на постојни конкуренти со офанзивни стратегии	0.15	4	0.6		X	
Влез на нови конкуренти	0.10	3	0.3		X	
Воведување на супститути	0.05	3	0.15		X	
Поврзување на чоколадните производи со опасноста од зголемена телесна тежина и промовирање на здрава храна како замена	0.10	3	0.3			X
Појава на нова технологија за производство	0.05	2	0.1		X	
Сезонска побарувачка	0.10	2	0.2		X	
Промена во потрошувачките преференции кон поголема вредност за цената	0.07	2	0.14		X	

Раст на цените на суровините на светскиот пазар	0.05	3	0.15		X	
Увозен карактер на суровините, кои подлежат на царински давачки (шеќер - 30%)	0.05	2	0.1		X	
Закон за заштита на конкуренцијата кој ги спречува практиките за ограничување на конкуренцијата	0.02	1	0.02			X
Раст на старото население	0.05	2	0.1		X	
Конфликт со соседна Грција	0.04	1	0.04		X	
Вкупно	1		1.84		X	

Како што може да се види од табелата, претпријатието има воочливо повеќе слабости од предности (3,76 наспроти 3,15), меѓутоа исто така, има и поголеми можности во однос на ограничувањата (2,84 наспроти 1,84). Претпријатието може да ја насочува стратегијата врз основа на неколкуте расположливи стратегиски насоки, поврзани со SWOT анализата (Шулеска и Јаќовски, 2008):

- Доколку претпријатието има значителни предности и воочено добри можности треба да примени развојна стратегија;
- Доколку има повеќе слабости и големи можности треба да се избере стратегија на подобрување и интерно јакнење;
- Доколку има доминантни предности, но и големи ограничувања, тогаш може да се избере стратегија на диверзификација;
- Постојењето на многу слабости и многу ограничувања укажува на потреба од примена на стратегија на редефинирање, односно излегување од бизнисот.

Врз основа на добиените резултати, во овој случај, претпријатието би требало да примени стратегијата на подобрување и интерно јакнење заради искористување на можностите.

Поврзувањето на предностите со можностите е возможно со стратегија на фокусирање на ефикасно одвивање на процесите и активностите, со стратегија на лидерство во производите и стратегија на подобро опслужување на купувачите и потрошувачите од конкуренцијата.

Претворањето на слабостите и ограничувањата се постигнува преку развој на нови производи/нови пазари со инвестирање во развој и истражување и анализа на пазарот.

Минимизирањето и избегнувањето на слабостите и ограничувањата се постигнува преку пронаоѓање на мал сегмент на купувачи со незадоволени потреби, особено за претпријатија кои немаат доволно средства за поголеми вложувања во развој и истражување.

SWOT анализата овозможува поставување на јасни цели, во правец на подобрување на моменталната деловна стратегија (таб. 2.1.3.).

**Табела 2.1.3. Препораки врз основа на SWOT анализата**

	Интерн и фактор и	Предности	Слабости
<b>Екстерни фактори</b>			
<b>Можности</b>	1. Ценовно нееластичната побарувачка, лојалноста кон брендираните производи, прифаќањето на пропагандните пораки и лесниот пристап на населението до масовни медиуми, може да се поврзе со долгогодишно присуство на пазарот и		1. Со вложување во истражување на пазарот да се примени стратегија на развој на производ – подобрување и модификација на постојните производи и да се надминат слабостите на нејасно одредена стратегија, на непостоењето на оригинална и модерна амбалажа на производите и



	<p>познатоста на името на фирмата за да се креира силен бренд на домашен производ.</p> <p><b>2.</b> Можноста за развој на пазар - влез на нови пазари, нови сегменти и можноста за зголемување на побарувачката вон сезоната може да се поврзе со резервниот производствен капацитет, стандардизираноста на производството и НАССР систем за контрола на квалитетот за постигнување на економија на обем и намалување на тршоците по единица производ за понуда на релативно пониски цени и повисока вредност од конкурентите.</p> <p><b>3.</b> Достапните и разгранети постојни дистрибутивни канали може да се поврзат со сопствениот транспорт за директна и побрза испорака и со постојната вертикална интеграција напред –</p> <p>сопствени малопродажни објекти за интензивно дистрибуирање.</p> <p><b>4.</b> Поволните кредити од МБПР и ЕБРД можат да се поврзат со добрата кредитна способност и посветеноста и искуство на менаџментот за инвестиција во нови производи и маркетинг активностите за комуникација со потрошувачите.</p>	<p>неискористеноста на капацитетот.</p> <p><b>2.</b> Со промена на концептот на бруто во контрибуциска маржа, да се открие профитабилноста по линија на производи и да се исфрлат непрофитабилните производи,</p> <p><b>3.</b> Со развој на пазар - примена на интензивна дистрибуција, да се искористи можноста од зголемувањето на урбаните центри и растот на популацијата.</p> <p><b>4.</b> Со примена на истражување и тестирање на пазарот, да се откријат потрошувачките преференции и да се пополни јазот во понудата.</p> <p><b>5.</b> Креирање на маркетинг сектор и промена на деловната филозофија од комерцијална ориентираност кон маркетинг или ориентираност кон потрошувачот.</p>
<p><b>Ограничувања</b></p>	<p><b>1.</b>Промовирање на на поголемата вредност за пониски цени за да се излезе во пресрет на рецесијата и</p>	<p><b>1.</b> Остварување на партнерство со други фирми за да се избегне ризикот од влез на нови</p>

	<p>заменувањето на поскапите со поевтини производи.</p> <p><b>2.</b>Промовирање на социјалната и општествена одговорност на компанијата за задоволување на барањата на организациите за заштита на потрошувачите и околината.</p> <p><b>3.</b> Промовирање на полезните ефекти од чоколадата за надминување на негативниот ефект од тврдењата на здравствените организаци за нејзината поврзаност со проблемите на зголемена телесна тежина.</p>	<p>конкуренти, појава на супститути и појава на нова технологија.</p>
--	--	---

По SWOT анализата информациите кои се добиени треба да се искористат за креирање на подобрена стратегија за настап на пазарот. Процесот на маркетинг планирање, понатаму, треба да опфати одредување на идни цели, развој на стратегија и маркетинг тактики, односно акциона програма.

### ПОРТЕРОВ МОДЕЛ НА 5 СИЛИ

Анализата преку портеровиот модел на 5 сили им помага на маркетарите да се адаптираат на конкурентната средина во која работат. Таа има сличности со други алатки за анализа на бизнис опкружувањето, како што е PEST анализата, но сепак се разликува по тоа што има тенденција да се фокусира на една, самостојна, бизнис или стратешка деловна единица, наместо на еден производ или спектар на производи. На пример, едно кондиторско претпријатие ќе го анализира пазарот на чоколада врз основа на деловната единица задолжена за производство и продажба на чоколада.

Портеровиот модел на 5 сили, со анализата ги опфаќа следниве фактори на влијание (Marketing Teacher Ltd, 2014): закана за влез од нови конкуренти,

супститутите, моќта на преговарање на купувачите, моќта на преговарање на добавувачите, постојниот ривалитет во индустријата.

Секој од петте фактори има свои подфактори на влијание кои ја одредуваат неговата големина и степен на влијание врз постојниот ривалитет во индустријата, а со тоа и на профитабилноста и атрактивноста на индустријата.

Заканата од влез на нови конкуренти во индустријата зависи од:

- Економија од обем, на пр. придобивките кои се поврзани со купување на големо.
- Висока или ниска цена на влегување, пр. колку тоа ќе чини да се набави најновата технологија?
- Лесен или тежок пристап до дистрибутивни канали, пр. дали нашите конкуренти имаат тесна врска со дистрибутивните канали?
- Трошоци предности кои не се поврзани со големината на компанијата, на пример: лични контакти или знаење кое поголемите компании не го поседуваат, или ефекти од крива на учење
- Навиките на конкурентите да реагираат на активности на други компании, односно одмазда или напад.
- Акција на Владата, пр. воведување на нови закони со кои ќе се ослаби конкурентската позиција.
- Степен на значење/важност на диференцијацијата, на пример: брендот Шампањ не може да биде копиран, што го отежнува влезот на тој пазар.
- Бројот и големината на конкурентите, на пр. Кога има мал број на големи конкуренти на пазарот или голем број на мали недиференцирани конкуренти, можностите за влез се мали.
- Цената на префрлување од еден на друг добавувач/производител, пр. Кога таа е ниска, влезот е отежнат.

Моќта на преговарање на добавувачите и моќта на преговарање на купувачите честопати се обратно - пропорционални, а зависат од:

- Трошоци на префрлување од еден на друг добавувач или производител (кога трошоците за преоѓање од еден на друг добавувач се ниски – моќта на преговарање на добавувачите се намалува, а кога трошоците за преоѓање од

еден на друг производител се ниски – моќта на преговарање на купувачите се зголемува);

- Моќта на преговарање на добавувачите и купувачите се намалува кога производителот има силен бренд на производ/претпријатие;
- Моќта на преговарање на добавувачите се зголемува кога постои можност од нивна вертикална интеграција напред – навлегување во производството и продажбата на готовиот производ;
- Моќта на преговарање на потрошувачите се намалува кога тие се фрагментирани, односно не се обединети (преку организација за заштита на потрошувачи, граѓански здруженија и сл.).

Заканите од супститути се манифестираат преку:

- Директна можност за замена на производ со производ, пр. Замена на факс со е-пошта;
- Директна можност за замена на потреба, пр. Користење на подобра паста за заби, ја намалува потребата од честа посета на стоматолог;
- Постоене на генеричка супституција (конкурирање за сумата на пари која потрошувачот ја има на располагање за потрошувачка), пр. Видеотеките им конкурираат на претпријатијата кои како услуга нудат рекреативни/забавни активности;
- Кога постои генерално прифатено мислење дека без тој производ животот би бил подобар, пр. Цигарите.

Степенот на ривалитет помеѓу постојните конкуренти во индустријата е веројатно дека ќе биде висок во услови кога заканата за влез од нови конкуренти е голема, кога постои опасност од супституција, кога добавувачите и потрошувачите имаат поголема моќ на преговарање и контрола на пазарот.

Пример за влијанието на 5те сили врз on-line образованието:

- Почетните трошоци се ниски (постои закана од влез на нови конкуренти);
- Студентите имаат пристап до електронски и печатени книги, видео материјали, аудио материјали (постои опасност од замена на производ со производ);

- Претпријатијата, Владата и самите студенти (со само- финансирање) вложуваат големи средства во образованието (висока преговарачка моќ на потрошувачите);
- Мал е бројот на расположливи веб-страници со изразено висок квалитет (голема моќ на добавувачите);
- Постојните традиционални универзитети ги прилагодуваат нивните програми за онлајн студирање (закана од влез на нови конкуренти, поради постојни ефекти на крива на учење);
- Владината регулатива во Европа охрабрува онлајн студии (намалена можност за влез на нови ривали преку легислатива);
- Сè повеќе иновативни веб-страници нудат бесплатни часови, обуки и курсеви (закана од нови ривали преку диференцијација);
- Се повеќе луѓе добиваат пристап на интернет секојдневно (се зголемува преговарачката моќ на потрошувачите).

Од прикажаното може да се заклучи дека постојниот ривалитет на пазарот на on-line студии е висок, што ја намалува профитабилноста на оваа индустрија, а со тоа ја намалува и нејзината атрактивност. При настап на овој пазар, претпријатието треба да избере една од неколкуте алтернативни стратегии: стратегија на конкурирање преку цена или стратегија на конкурирање преку диференцијација, уникатност и висок квалитет или стратегија на фокус.

## BCG МАТРИЦА

BCG матрицата како алатка за одредување на конкурентската позиција на стратешката бизнис единица, во однос на најголемиот конкурент на пазарот од истата категорија на производи, се заснова на два параметри (Kotler и Keller, 2009, p.47):

1. Стапката на раст на пазарот (индикатор за развојот и атрактивноста на пазарот и воедно е консуматор на готовина) и
2. Релативниот пазарен удел (ја покажува силата на бизнис единицата и воедно е и генератор на готовина).

Оваа алатка е поставена на претпоставката дека поголемиот пазарен удел носи поголеми профит. Исто така, со матрицата се утврдува и учеството на конкретниот бизнис во вкупната продажба која ја остварува претпријатието. Според матрицата, типовите на бизниси се опшуваат како (Griffin, 1996) (сл.2.3.1.): безвредни работи (ниска стапка на раст/ниско релативен удел), извор на готови пари (ниска стапка на раст/висок пазарен удел), работи на испитување (висока стапка на раст/низок пазарен удел), водечки работи (висока стапка на раст/висок пазарен удел). Пазарите со поголем удел и раст се попривлечни деловни можности, отколку пазарите со низок релативен удел и ниска стапка на раст.

**Слика 2.3.1. Квадранти на BCG матрицата**

<b>Раст на пазарот</b>	<b>Висок</b>	<i>Водечки работи</i>	<i>Работи на испитување</i>
	<b>Низок</b>	Извор на готови пари	Безвредни работи
		<b>Висок</b>	<b>Низок</b>
	<b>Релативен пазарен удел</b>		

Извор: Marketing Teacher Ltd. (2000 – 2014). CHICHESTER, West Sussex, United Kingdom. <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-boston-matrix.html>

Практичната примена и заклучоците кои можат да се изведат врз основа на BCG матрицата во практикумот се прикажани преку конкретен пример и анализа на стратегиска бизнис единица за производство на чоколади, на еден од најголемите домашни конкуренти на пазарот.

Уделот на претпријатието во пазарната побарувачка ја претставува побарувачката за производителите/услугите на претпријатието, а се пресметува вообичаено како производ од уделот на пазарот кој зависи пропорционално од маркетинг напорот на претпријатието и вкупната пазарна побарувачка.

Според примерот, вкупно годишно производство и продажба на претпријатието изнесува 4.964 t, од кои 28% или 1.390 t е за домашен пазар, а 72%

или 3.574 t се наменети за странски пазар. Во рамките на тоа производство, чоколадните производи учествуваат со 595 t за домашен пазар, од вкупно произведени 1.986 t. Од овие податоци произлегува дека уделот на претпријатието во вкупната продадена количина на кондиторски производи на домашниот пазар изнесува 8% ( $1.390/24.000=0,08$ ), а уделот на чоколадните производи во вкупната продажба на кондиторски производи на домашен пазар е 2,5% ( $595/24.000=0,025$ ). Во продажбата на домашни кондиторски производи чоколадите на претпријатието учествуваат со 6,6% ( $595/9.000=0,066$ ).

РПУ на чоколадните производи на претпријатието измерен во однос продажбата на најголемиот конкурент на пазарот изнесува 1,18, а чоколадните производи на претпријатието, во неговата вкупна продажба на домашниот пазар учествуваат со 43% ( $595/1390=0,43$ ).

$$\text{РПУ}_{(2008)} = \text{П}_{\text{SVU}(A)} / \text{П}_{\text{најголемиот конкурент на A}} = 595/3360 = 1,18$$

**Каде:**

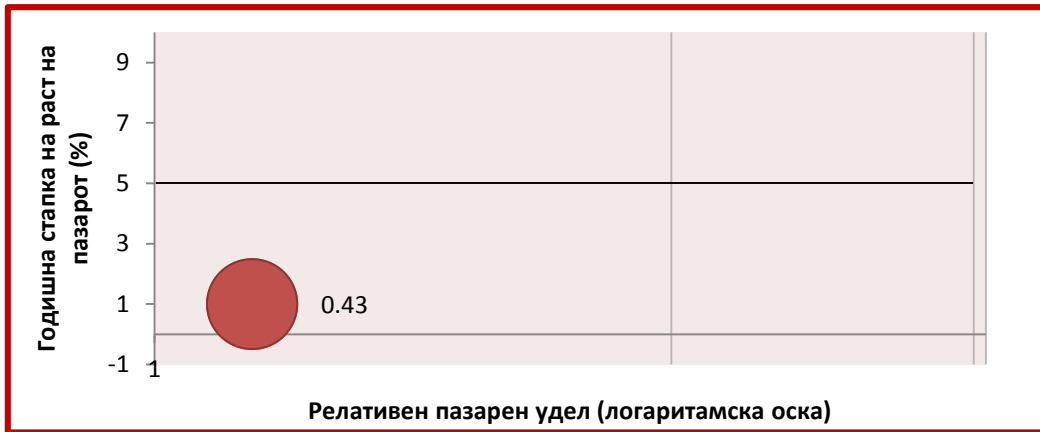
$\text{П}_{\text{SVU}(A)}$  – продажбата на чоколадните производи на домашен пазар во количина на продадени единици.

$\text{П}_{\text{најголемиот конкурент на A}}$  – продажбата на чоколадните производи на најголемиот конкурент на домашен пазар во продадени единици.

Според овие податоци, чоколадните производи на претпријатието на пазарот на чоколада претставени преку BCG (Шулеска и Јаковски, 2008) матрицата спаѓаат во делот на извори на готови пари, односно создавањето на средства е поголемо од трошењето на средства, бидејќи се производи со голем релативен удел, во рамки на зрела индустрија, со ниска стапка на раст, кои во продажбата на претпријатието на домашен пазар учествуваат со 43% (слика 2.3.2).



**Слика 2.3.2. Позиција на чоколадните производи на прикажана на BCG матрица, според СРП и РПУ**



- 1 – процент на раст на пазарот на чоколада
- 1,18 – релативен пазарен удел

Производите се во фазата на зрелост, а на пазари со ниска стапка на раст вообичаено е со тек на време производите да дојдат до оваа фаза. За ваквите производи, според BCG матрицата, на располагање се две основни стратегии кои можат да се применат алтернативно - стратегија на инвестирање заради задржување на пазарниот удел, или доколку се слаби извори на готовина со нејасна иднина – стратегија на собирање на приходи. Во овој случај, бидејќи чоколадните производи се клучни за претпријатието поради релативно големото учество во вкупната продажба, за нив треба да се примени стратегијата на инвестирање, за да се задржи постојниот пазарен удел.

Од ваквата анализа станува јасно во кои деловни единици и производи да се инвестира и како да се распредели добивката. Претпријатието треба да одржува баланс во портфолиото на бизниси, бидејќи само така ќе ги зголеми можностите за раст, што значи дека портфолиото треба да содржи што повеќе водечки работи со висок пазарен удел и стапка на раст, извори на готови пари кои ќе обезбедат средства за идниот раст, како и работи на испитување кои преку инвестирањето во нив ќе прераснат во водечки работи.

Сепак, треба да се земе предвид дека и оваа анализа има свои ограничувања: премногу е едноставна - користи само по еден показател од атрактивноста на индустријата (СРП) и еден од деловната сила на претпријатието (РПУ); врската

помеѓу пазарниот удел и профитабилноста не е секогаш пропорционална (претпријатија со мал пазарен удел може да оствари висок профит поради фокусот на посебна група на потрошувачи); производната линија се споредува само со најголемиот конкурент, додека помалите конкуренти се игнорираат.

Всушност, популарноста на BCG матрицата е опадната од 80-тите години на 20 век наваму, но таа се уште се смета за релевантна и се користи како аналитичка рамка од 27% од претпријатијата на листата на Fortune 500 при формулирањето на нивните корпоративни стратегии (Reimann и Reichert, 1996). Имено, BCG матрицата може да се користи како едноставна алатка и почетен чекор во дискусијата и одлуките за алокација на ресурси помеѓу различните стратегиски бизнис единици. Воопшто, потребата од анализа внатре во претпријатието произлегува од неопходноста да се оцени работењето на претпријатието и да се утврдат клучните компетенции кои носат најголеми приходи и обезбедуваат подобри резултати од работењето.

## АЛАТКИ ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Индексот на потрошувачкото задоволство (CSI) го претставува генералното ниво на задоволство на потрошувачот од компанијата, изразено обично во проценти, а може да се пресмета врз основа на Американскиот индекс на потрошувачко задоволство (ACSI), според кој податоците кои се добиваат преку форма на анкетни прашалници за потрошувачите се вметнуваат во модел на равенка кој е стандардизиран и усвоен на генерално ниво за компаниите и индустриите, поради што се овозможува нивно споредување во однос на нивото на задоволување на потрошувачите. Варијаблите кои се анализираат со ACSI и можат да варираат во зависност од индустријата вообичаено се три, и тоа: Генералното задоволство на потрошувачите од компанијата, пресретнувањето на очекувањата и перформансите на компанијата во однос на идеалот.

Овие варијабли се оценуваат на скала од 1 до 10, каде што 1 е најниската оценка, односно: 1-многу незадоволни, 1-под очекувањата, 1-многу далеку од идеалот, а 10 е највисока оценка или 10-многу задоволни, 10-над очекувањата, 10-

многу блиску до идеалот. Секој резултат на CSI се наоѓа на скала помеѓу 0-100, а најголемиот дел од компаниите се на ниво од 50 (ниско) до 80 (високо).

Компанијата може да ги инкорпорира овие три варијабли при спроведувањето на истражување на потрошувачите, за споредување со конкурентите и во однос на идеалот, а формулата за пресметка е прикажана во табела 3.1.

**Табела 3.1. Формула за пресметка на индекс на потрошувачко задоволство за три конкуренти, според ACSI<sup>1</sup>**

$[(\theta_{\text{задоволство}} - 1) * 0,3885 + (\theta_{\text{очекувањата}} - 1) * 0,3190 + (\theta_{\text{перформансите}} - 1) * 0,2925] / 9 * 100$	
<b>X</b>	$[(3 - 1) * 0,3885 + (4 - 1) * 0,3190 + (3 - 1) * 0,2925] / 9 * 100 = 2,319 / 9 * 100 = 0,2578 * 100 = 25,8$
<b>Y</b>	$[(5 - 1) * 0,3885 + (6 - 1) * 0,3190 + (4 - 1) * 0,2925] / 9 * 100 = 4,0265 / 9 * 100 = 0,447 * 100 = 44,7$
<b>Z</b>	$[(8 - 1) * 0,3885 + (8 - 1) * 0,3190 + (6 - 1) * 0,2925] / 9 * 100 = 6,415 / 9 * 100 = 0,713 * 100 = 71,3$

Извор: [http://en.wikipedia.org/wiki/American\\_Customer\\_Satisfaction\\_Index](http://en.wikipedia.org/wiki/American_Customer_Satisfaction_Index) [посетено на 03.08.2009, 17:20 часот]; **Забелешка:** “ $\theta$ ” – означува просек; а “\*\*\*” означува множење.

**Табела 3.2. Индекс на потрошувачко задоволство за X, Y и Z, според ACSI<sup>2</sup>**

Варијабли на ACSI	Оценка за постигнувања на X – чоколада „А” (просек од сите испитаници)	Постигнувања на Y – чоколада „В” (просек од сите испитаници)	Постигнувања на Z – чоколада „С” (просек од сите испитаници)
Генерално задоволство на потрошувачите од компанијата	3	5	8
Пресретнување на очекувањата	4	6	8
Перформанси на компанијата во однос на идеалот	3	4	6
<b>ACSI (%)</b>	<b>25,8</b>	<b>44,7</b>	<b>71,3</b>

<sup>1</sup>Пресметано според формулата дадена од ACSI.

<sup>2</sup>Пресметано според формулата дадена од ACSI.

Индексот на потрошувачкото задоволство може да се измери и во тек на време, за што е потребно периодично (квартално, полугодишно или годишно) испитување на потрошувачите за промените во нивните преференции во однос на атрибутите на производот кои влијаат на зголемување/намалување на нивното задоволство, при што CSI би се пресметал на следниов начин (Bhave, 2002):

- „P“ - Одредување на параметрите - значајните атрибути на производот (вкус, квалитет, пакување, цена и сл.),
- „A“ - Доделување на просечна оценка на значајност на атрибутите од сите испитаници, бодувани на скала од 1-10 (1-најниско, 10-највисоко) според нивното значење за потрошувачите и пресметување на просек на значајноста со делење на нивниот збир со бројот на сите доделени оценки,
- „B“ - Доделување на просечна оценка за постигнување на претпријатието во однос на идеалот за атрибутите, бодувани на скала од 1 - 10 и пресметување на просек на оценката,
- „C“ - Пресметување на просекот на значајност на секој атрибут поединечно или ( $C = A_i/\theta A$ ),
- „D“ – Мерење на просечното постигнување на компанијата во однос на просечната значајност на атрибутите или ( $D = B \cdot C$ ),
- Индексот на потрошувачко задоволство (CSI) е просек од „D“ и се изразува во проценти,
- Истата постапка се повторува во секое наредно мерење и резултатите од вредноста на CSI се претставуваат на линијски дијаграм каде на x –оската се нанесува датумот на испитување, а на y – оската – вредноста на CSI, за да се увидат промените во тек на време.

Табела 3.3. Пример за пресметување на CSI во однос на атрибутите на чоколадата “А” од асортиманот на X

Параметар (број на параметри кои создаваат задоволство - n) P	Значајност за потрошувачот (просек од сите испитаници) A	Оценка за остигнувања X –чоколада „А” (просек од сите испитаници) B	Значајност (просек од 1) $C = A/\theta A$	Измерено просечно постигнување - Оценка за постигнување*(пр осек од 1) $D = B * C$
Вкус на чоколадата	9	6	1.08	6.48
Квалитет	9	5	1.08	5.4
Пакување	8	4	0.96	3.84
Цена	7	8	0.84	6.72
Достапност	8	3	0.96	2.88
Комуникација со потрошувачот	9	3	1.08	3.24
Просек	8.3	4.8		CSI = 4.76 47,6%

Од Матрицата на перформанси може да се увиди во кои области има потреба од подобрување, а кои се на високо ниво во однос на идеалот, односно: висок идеал – високо постигнување, значи дека претпријатието има добри перформанси; висок идеал – мали постигнувања, значи дека претпријатието има лоши перформанси; низок идеал – високи постигнувања, значи дека перформансите на претпријатието се одлични; низок идеал – ниски постигнувања, значи дека претпријатието во овој случај може да си дозволи слаби перформанси во конкретната област.

## МАРКЕТИНГ ПЛАН

Маркетинг планот е од витално значење за маркетиншкиот успех. Планот помага да се фокусира размислувањето на менаџментот на процесот на маркетинг, односно на она што тековно се случува, она што се сака да се постигне и начинот на кој тоа ќе се оствари. Постојат многу пристапи кон креирањето на маркетинг

планови. Еден од нив е и креирање на маркетинг план преку клучните фази на планот (Marketing Teacher Ltd, 2014): анализа, цели, стратегија, тактики и контрола (Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Controls).

Во првата фаза на анализа на ситуацијата (маркетинг истражување), претпријатието треба да спроведе детално истражување на постојните услови во опкружувањето, индустријата и на пазарот на кој сака да настапува. Со истражувањето е неопходно да се опфатат:

- маркетинг опкружувањето;
- законите и регулативите;
- владината политика;
- технолошките промени и трендови;
- економските услови;
- социо – културните аспекти;
- трендовите во побарувачката;
- расположливоста на медиумите;
- интересите на различните групи на стеикхолдери;
- плановите, стратегиите и кампањите на конкурентите;
- внатрешните фактори на претпријатието.

При истражувањето се користат различни маркетинг – менаџмент алатки за анализа, како на пример: SWOT, PEST, Портеров модел на 5 сили итн.

Во втората фаза на поставување на маркетинг цели, треба да се примени моделот SMART, односно да се внимава целите да бидат специфични, мерливи, достижни, реални и временски дефинирани. Во спротивно, постои ризик целите да не можат да се остварат и целиот процес на избор на стратегија и план да биде погрешно поставен.

Третата фаза на избор на стратегија подразбира избор на начинот на сегментирање на пазарот и позиционирање на претпријатието, т.е. производот на пазарот. Овде е потребен опис на причините за избор на конкретниот сегмент, од аспект на факторите на сегментација, а при избор на стратегијата може да помогнат следниве алатки за анализа на работењето: матрицата на Бостон консалтинг груп

(BCG Matrix), матрицата на производ/пазар (Ansoff's Matrix), основните стратегии на конкурентност на Портер и др.

Четвртата фаза која се однесува на одлуки за маркетинг тактиките, всушност подразбира креирање на маркетинг миксот преку неговите основни елементи (производ – големина, вкус, пакување, дизајн, име; цена – метод, стратегија на цена за нов производ, цена во однос на конкуренцијата, попуст на цена; дистрибуција – посредници, покриеност на пазарот; промоција – кои медиуми, кои средства на промоција, кои елементи на промоција).

Петтата фаза е маркетинг контролата. Нема планирање без контрола. Маркетинг контрола е процесот на следење на предложените планови во однос на тоа како тие се реализираат, како да продолжат понатаму и утврдување дали и колку прилагодување е потребно (сл.3.1.1).

Слика 3.1.1. Процес на маркетинг контрола



Адаптирано од: <http://www.marketingteacher.com>

Ако целите ви покажуваат каде сакате да бидете во иднина, а планот ја претставува мапата до саканата дестинација, тогаш контролата покажува дали претпријатието е на вистинскиот пат. Контролата вклучува мерење, евалуација и следење. Контролата подразбира поставување на стандарди, со кои потоа се споредува реализираното и се носи заклучок во однос на потребната корективна акција, како и во однос на причините кои довеле до реализирање или отстапување од поставените цели.

Постојат повеќе различни пристапи, односно методи и мерки на маркетинг контролата (Farris et al, 2010):

- анализа на трошоци,
- анализа на пазарен удел,

- анализа на продажба,
- контрола на квалитетот,
- анализа на буџет,
- рацио анализа.
- маркетинг истражување,
- маркетинг информациски системи,
- анализа на задоволството на клиентите,
- извештај за готовински текови,
- системи за менаџмент на односи со клиентите (crm системи),
- анализа на извештаи за продажба по илјадници клиенти, по фабрика/филијала, по сегмент на потрошувачи,
- анализа на локацијата на купувачите и потенцијалните купувачи,
- следење на активностите на конкурентите споределементи од планот на самото претпријатие,
- анализа на поддршката од дистрибутерите,
- анализа на ефектите од сите промотивни активности,
- анализа на реакцијата на пазарот (прифаќање на нов производ, прифаќање на политиката на цени).

Притоа, препораката е во насока на едновремено користење на неколку мерки на контрола, заради обезбедување на подлабок увид во тековната ситуација и носење на релевантни одлуки.

## МАРКЕТИНГ БУЏЕТ

Неуспехот правилно да се пресметаат трошоците и буџетот маркетинг планот може да доведе до многу несакани проблеми. Вообичаено, во деловното планирање на претпријатијата секогаш се земени предвид трошоците врзани со опремата или персоналот, но честопати недостатокот на соодветно конструиран маркетинг буџет е факторот кој ги води до пропаст маркетинг плановите и кампањите. Маркетинг буџетот е всушност маркетинг план кој е преведен и напишан согласно со трошоците.



Маркетинг буџетот е проценка на проектираните трошоци за маркетингот на производителите/услугите. Еден стандарден маркетинг буџет ќе ги земе предвид сите трошоци за маркетинг, на пример: маркетинг комуникации, платите на маркетинг менаџерите, трошоците на канцеларискиот простор итн. Сепак, голем дел од буџетот пресметува трошоците поврзани со интегрираните маркетинг комуникации, на пример: односи со јавноста, веб-страница, реклама и др. Вообичаено, трошоците во маркетинг буџетот се распределуваат соодветно на кампањата и медиумите кои ќе се користат. Притоа, потребни се и претходни истражувања (т.н. истражување за маркетинг комуникациите), за проценетите трошоци да бидат колку што е можно пореални.

Истражувања кои претходат на креирањето на буџетот, а можат да бидат од голема помош се: Анализа на индустријата и пазарот, анализа на конкуренцијата и SWOT анализа, анализа на перформансите на работење на претпријатието (маркетинг контрола, на пример: кои елементи на промоција се најуспешни, т.е. поврат на инвестицијата вложена во рекламирање), маркетинг ревизија и др.

Стандардни маркетинг трошоци кои треба да ги опфати маркетинг буџетот се следниве (Marketing Teacher Ltd, 2014):

- провизии на маркетинг/рекламни агенции;
- плата на маркетинг менаџери;
- плата на асистенти на маркетинг менаџерите;
- кирија за канцеларискиот простор;
- патни трошоци;
- други директни и индиректни маркетинг трошоци, вклучително и трошоците за маркетинг комуникации (лична продажба – агенти и персонал за продажба; односи со јавноста – огласи во медиуми и прес-конференции; печатење и праќање на промотивен материјал; развој на веб – страна и одржување; дизајн и изработка на брошура; рекламирање на масовни медиуми – ТВ, радио, весници; директен маркетинг – праќање на промотивен материјал по пошта; креирање на понуда за клиентите; посета и организирање на настани; унапредување на продажбата – дегустации, бесплатни примероци, купони; развој на деловни контакти – networking итн.)

Пресметувањето на маркетинг буџетот треба да биде во координација со предвидените активности, кои пак, треба да бидат временски одредени и конкретно утврдени на т.н. маркетинг календар на активности (сл. 4.1.1).

Слика 4.1.1. Пример за маркетинг календар на активности за јануари

Месец	Јануари			
Цел на продажбата	1250 единици			
Недела (понеделник – почетен ден)	2	9	16	30
Клучни датуми и случувања	Нова година		Конференција на ниво на индустријата	
Унапредување на продажбата				
Промотивна продажба				Понуда за унапредување на продажбата
Презентации		Брошури за производот	Индустриска презентација	
Односи со јавност				
Специјални случувања и спонзорства			Конференција на ниво на индустријата	
Изјави и соопштенија во медиумите		Пред-конференциска изјава		
Online				
Пребарување по клучни зборови	Промовирање преку клучни зборови			
Таргетирани реклами по веб-страни	Промовирање на конференцијата			
Online продажба/продавници	Online продажба/продавници			
Online директориум и листи	Online директориум и листи			
Придружни програми	Програма за мотивирање на вработувања			
Социјални мрежи - Twitter, Facebook, YouTube и др.	Објава на Facebook	Пред-конференциски твитови	Твитови во живо	Твитови по конференцијата
Блогови	Посетете не на конференцијата и добијте бесплатен подарок		Дневни настани, блогирање во живо	
Email	Посетете не на конференцијата и добијте бесплатен подарок			
Пораки на веб – страната	Посетете не на конференцијата и добијте бесплатен подарок			Online купон

Мобилна телефонија			Кампања со QR код – информација за производот
Рекламирање			
ТВ			Кампања
Радио			Кампања
Печат			Кампања со QR код
Надворешно	Тизер за кампањата		
Истражување			
Истражување на потрошувачи (анкетирање)		Анкетирање на потрошувачите по Email	
Истражување на ефективността на маркетингот	Поврат на инвестицијата, поврат на продажба и сл.		

Извор: <http://brandeo.drupalgardens.com/content/2014-marketing-calendar-template> (07/28/2013)

Според примерот, се изработува и останатиот дел од календарот на активности, за сите месеци во годината која е предмет на проекција, односно која е опфатена со маркетинг планот. По пополнување на маркетинг календарот на активности, се пресметуваат проекциите на трошоците на неделно ниво. Наспроти проектираните трошоци, се поставуваат и реалните трошоци, за да се следи остварувањето на неделно, месечно и годишно ниво. Ова се изведува со помош на маркетинг буџетот (сл.4.1.2).

Слика 4.1.2. Пример за маркетинг буџет

Почетен датум - понеделник	Унапредување на продажба	Односи со јавност		Интерактивен маркетинг		Реклами		Истражување		Вкупно по месеци, квартално и годишно			
		П	О	П	О	П	О	П	О	П	О	Пресметка	
Недела по месец													
Јан. 6											0	0	#DIV/0!
Јан. 13											0	0	#DIV/0!
Јан. 20											0	0	#DIV/0!
Јан. 27											0	0	#DIV/0!
Јан. вкупно	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	#DIV/0!
Фев. 3											0	0	#DIV/0!
Фев. 10											0	0	#DIV/0!
Фев. 17											0	0	#DIV/0!

Фев	24											0	0	#DIV/0!
Фев. вкупно		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	#DIV/0!
Мар	3											0	0	#DIV/0!
Мар	10											0	0	#DIV/0!
Мар	17											0	0	#DIV/0!
Мар	24											0	0	#DIV/0!
Мар	31											0	0	#DIV/0!
Мар. вкупно		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	#DIV/0!
Total 1Q		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	#DIV/0!
Апр.	7											0	0	#DIV/0!
Апр.	14											0	0	#DIV/0!
Апр.	21											0	0	#DIV/0!
Апр.	28											0	0	#DIV/0!
Апр. вкупно		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	#DIV/0!
Total 4Q		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	#DIV/0!
2014		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

\*Забелешка: П – проектирано; О - остварено

Извор: <http://brandeo.drupalgardens.com/content/2014-marketing-budget-template-free>  
(07/28/2013)

Во вака креираниот маркетинг буџет, случувањата се следат на неделна основа (почеток на неделата - понеделник). За да се биде сигурен во реалноста на вклучените трошоци во маркетинг буџетот, претпријатието може да консултира овластен сметководител за разгледување на утврдениот буџет, бидејќи е неопходно вклучување на сите релевантни трошоци, кои понатаму се клучен елемент за пресметување и проценка на профитот од работењето.

Размислувањето за чекорите пред тие да бидат направени, давањето на фокус на менаџерите и идентификување на области за подобрување се некои од клучните предности на планирањето. Поврзаноста на маркетинг планот со бизнис целите на едно претпријатие во најголем дел зависи од односот на претпријатието кон маркетингот, односно статусот на маркетингот во претпријатието.

Често се случува маркетинг планирањето да се поместува по стратегиското планирање, но во многу случаи стратегиското планирање се идентификува со стратегиското маркетинг планирање (план за период по следната фискална година, вообичаено помеѓу 3-5 год.) и се бара да биде поставен како основа на работењето, за потоа од него да произлезе тактичкиот маркетинг план (план со детали за активностите кои треба да бидат преземани, од кого ќе бидат спроведени, во кој временски период, вообичаено за една год. или помалку) (McDonald и Wilson, 2011). Претпријатијата, преку планирање на работењето можат да разрешат многу проблеми и бариери, како и да бидат основа за иновации на пазарот. Всушност, најголемиот дел од претпријатијата (околу 80%) кои го планираат своето работење покажуваат високо задоволство од резултатите на неговата примена (Bain & Company, 2010).

## ЗАКЛУЧОК

Најголемите маркетиншки умови на денешнината се согласуваат во тоа дека: „Единствената вредност што секогаш ќе ја креира претпријатието е вредноста што произлегува од потрошувачите – оние кои ги има денес и оние кои ќе ги има во иднина. Бизнисот успева преку освојување, задржување и зголемување на бројот на потрошувачите“ (Peppers и Rogers, 2005, pp. 25-26). Значењето на потрошувачите е поголемо во случај кога опстанокот се базира на мала група на лојални целни потрошувачи, особено кај малите бизниси чиешто постоење на пазарот е во директна врска со бројот на неговата лојална клиентела. Суштината е во тоа што еден изгубен потрошувач значи многу повеќе од само загуба во наредната продажба, затоа што претпријатието го губи и идниот профит кој би го остварило за време на животниот век на тој потрошувач во случај кога би бил лојален. Она што ги прави вредни постојните потрошувачи е илустрирано преку следниве факти (Reichheld, 2001, p.157): Секоја година претпријатијата просечно губат 10% од своите потрошувачи; намалувањето на стапката на одлевање на потрошувачите за 5% може да го зголеми профитот од 25% до 85% зависно од видот на дејноста; стапката на профит на потрошувачот има тенденција да се зголемува во текот на животот на задржаниот потрошувач, поради зголемените набавки, препораките,

како и поради намалените оперативни трошоци за услугите. Дополнително, според Goodman (1986), како што е цитирано од Kotler (1999, p. 122) „трошоците за привлекување на нови потрошувачи се пет пати поголеми од трошоците за задржување на постојните потрошувачи, правејќи ги задоволни и среќни“.

Маркетингот во својата основа подразбира фокусирање кон потрошувачите и остварување на профит на долг рок преку креирање на лојални потрошувачи, врз база на поголема вредност и високо ниво на задоволство кај целните потрошувачи.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aaker, D. A. (2011), „*Secrets of Social Media Revealed 50 Years Ago*“, [Интернет] Достапно на: <http://www.mediacom.de/media/950971/secrets%20of%20social%20media.pdf> (Посетено на 10 Ноември 2012)
2. Aaker, D. A., Kumar, V. and Day, S. G. (2007), „*Marketing research*“, 9<sup>th</sup> edition, John Wiley&Sons, Inc.
3. Allen, K. R. (2009), „*Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach*“ 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company;
4. Armstrong, J. S. (1982), "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions", *Strategic Management Journal*, Vol. 3 (3), pp. 197-211;
5. Ataman, M. B., Heerde, van H. J. and Mela, C. F. (2009), „*The Long-term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales*“, INSEAD – The Business School for the World, March, pp.1-29
6. Bain & Company guide, (2010), „*Strategic Planning*“, December, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-strategic-planning.aspx> (Посетено на 12 Ноември 2011)
7. Baines, P., Fill, C. and Page, K. (2008), „*Marketing*“, Oxford University Press, NY, p.216
8. Barney, J. B. (2002), „*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*“, 2<sup>nd</sup> Ed., NJ, Prentice Hall, pp. 159-172
9. Bhasin, H. (2010) „*Types of demand*“, [Интернет] Достапно на: <http://www.marketing91.com/types-of-demand-2/> (Посетено на 2 Февруари 2012)
10. Bhave, A. (2002), „*Customer Satisfaction Measurement*“, [Интернет] Достапно на: <http://www.symphonytech.com/articles/satisfaction.htm>, (Посетено на 7 Август 2009)
11. Blythe, J. and Megicks, P. (2010), „*Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*“, 1<sup>st</sup> edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited

12. Bradford, R. W., Duncan, P. J. and Tracy, B. (2000), "*Simplified Strategic Planning*", Chandler House Press, USA, pp.48-122
13. Brandeo (2011), "*2012 Marketing Calendar Template*", [Интернет] Достапно на: [http://brandeo.com/2012\\_Marketing\\_Calendar\\_Template\\_Free\\_Download](http://brandeo.com/2012_Marketing_Calendar_Template_Free_Download)(Посетено на 28 Јануари 2013)
14. Brandeo (2011), "*Free 2012 Marketing Budget Template from Brandeo*", [Интернет] Достапно на: <http://www.brandeo.com/node/1543> (Посетено на 28 Јануари 2013)
15. Brownlie, D. and Saren, M. (1992), "The Four Ps of the Marketing Concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical", *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (4), pp.34 - 47
16. Buckley, P., Pass, C. and Prescott, K. (1988), "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4 (2), pp.175-200
17. Buzzel, R. D. and Gale, B.T. (1987), "*The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*", New York: The Free Press, Chapter 6
18. Cannon, T. (2006), "*The Entrepreneur's Strategy Guide: Ten Keys for Achieving Marketplace Leadership and Operational Excellence*", Praeger Publishers
19. Carree, A. M. and Thurik, A. R. (2010), "*Handbook of Entrepreneurship Research*", Springer Science+Business Media, LLC
20. Cromie, S. (1991), "The Problems Experienced by Young Firms", *International Small Business Journal*, Vol.9 (43), pp.45-46
21. Deshpande, R. and Webster, E. F. Jr. (1989), "Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), January, pp. 3-15.
22. Doing Business (2011), "*Making a Difference for Entrepreneurs*", World Bank and International Finance Corporation, p.177
23. Dowling, G. R. and Uncles, M. (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Vol. 38 (4), pp.71-82
24. Farhangmehr, M. (2004), "*Assisting Small Firms in Becoming More Competitive - Contribution of Strategic Marketing Planning*", University of Minho, Braga, Portugal, May 18,
25. Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. and Reibstein, D. J. (2010), "*Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*", New Jersey, Pearson Education, Inc., p.82
26. Graeff, T. R. (1997), "Consumption Situations and the Effects of brand image on Consumers' Brand Evaluations," *Psychology and Marketing*, Vol.14 (1), pp. 49–70
27. Graham, J. H., Piercy, N. F. and Nicoulaud, B. (2008), "*Marketing Strategy and Competitive Positioning*", 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall
28. Lindsay, W. M. and Rue, L. W. (1978), "Impact of the Business Environment on the Long Range Planning Process: A Contingency View", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, August, pp. 116-120

29. Marketing Teacher Ltd. (2000-2014), "Marketing Audit", <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-marketing-audit.html>
30. Mata, J. and Portugal, P. (1994), "Life Duration of New Firms", *Journal of Industrial Economics*, Vol.34 (2), p. 217-223
31. McDonald, M. and Wilson, H. (2011), "*Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*", 7<sup>th</sup> Ed., John Wiley & Sons, UK
32. McDonald, M. H. B. (1982), "International Marketing Planning", *European Journal of Marketing*, Vol. 16 (2), pp. 3-32
33. McDonald, M. H. B. (1989) "Ten Barriers to Marketing Planning", Cranfield School of Management, *Working paper*, p.2, [Интернет] Достапно на: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/705?mode=simple> (Посетено на 12 Декември 2012)
34. McDonald, M. H. B. (1992), "Ten Barriers to Marketing Planning", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7 (1), pp.5 - 18
35. McDonald, M. H. B. (2006), "Strategic Marketing Planning: Theory and Practice", *The Marketing Review*, Westburn Publishers Ltd., Vol.6 (4), Winter, p.375
36. Modes of Self-Construal," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9 (2), p. 110
37. Naidish, N. L. (1988), "Are You Planning in the Dark?" *Manufacturing Engineering*, Vol. 101 (1), pp. 58-63
38. Peppers, D. and Rogers, M. (2005), "*Customers Don't Grow on Trees*", Fast Company, July, pp.25-26
39. Reimann, B. C. and Reichert, A. (1996), "Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation: A Survey of Fortune 500 Firms", *International Journal of Management*, Vol. 13 (1), March, pp.84-93
40. Ries, A. and Trout, J. (2000), "*Positioning : The Battle for Your Mind*", McGraw-Hill Profeal, pp. 72-158
41. Smith, D., Blakeslee, J. and Koonce, R. (2002), "*Strategic Six Sigma – Best Practices from the Executive Suite*", John Wiley & Sons, Inc.
42. South West Arts Marketing (2002), "*Strategic Marketing Planning*", South West Arts and Bristol City Council, UK, April, p.7
43. Spiro, L. R., Rich, A. G. and Stanton, J. W. (2008), "Management of a Sales Force", McGraw-Hill/Irwin, NY
44. Stokes, D. and Wilson, N. (2006), "*Small Business Management and Entrepreneurship*", 5<sup>th</sup> ed., Thomson Learning, pp.50-68
45. Storey, D. J. (2006), *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning, p. 123
46. The Futures Company (2010), "*Who will buy and why?*" pp.1-2, [Интернет] Достапно на: [http://gateway.yankelovich.com/file\\_depot/0-10000000/0-10000/1/folder/983/MindBase.pdf](http://gateway.yankelovich.com/file_depot/0-10000000/0-10000/1/folder/983/MindBase.pdf)(Посетено на 12 Септември 2012)
47. Tse, D. K. and Wilton, P. C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation; An Extension." *Journal of Marketing Research*, Vol.25 (2), May, p. 204



48. Wang, C. L. and Mowen, J. C. (1997), "The Separateness– Connectedness Self-Schema," *Psychology & Marketing*, Vol. 14 (2), March, p. 202
49. Wang, C. L., Bristol, T., Mowen, J. C. and Chakraborty, G. (2000), "Alternative Modes of Self-Construal," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9 (2), p. 110
50. Waterschoot, W. van and Bulte, C. van D. (1992), "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, Vol 56 (4), October, p.83
51. Wells, W. and Gubar, G. (1966), "Life Cycle Concept in Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, Vol.3 (4), pp.355–363
52. Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2011), "*Essentials of Strategic Management*", Prentice Hall, p.25
53. Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2012), "*Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*", 13<sup>th</sup> Ed., Pearson Education Inc.
54. Wilson I. (1992). "Realizing the Power of Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol.25 (5), pp. 18-28
55. Winer, R. S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", *California Management Review*, Vol.43 (4), pp. 92-96
56. Јованов, Т. (2009), „Истражување на пазарот за чоколада за подобро конкурентско позиционирање на АД Европа - Скопје“, Економски факултет-Скопје
57. Марјанова, Т. Ј. и Темјановски, Р. (2012), „Медиумите наспроти претпријатијата - улога во креирањето на промотивната порака и медиа планот“, *Зборник на трудови од Меѓународна научна конференција на тема „Улогата на медиумите во промоцијата на производителите и услугите“*, Македонско здружение за маркетинг, Скопје, Јуни, стр. 458-462
58. Министерство за економија на Р. Македонија (2009), „*Индустриска политика на Република Македонија 2009-2020*“, стр.71-82
59. Министерство за економија на РМ (2007), „Програма за развој на претприемаштвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија 2007-2010“, *Службен весник на РМ*, бр.60/2003
60. Совет за радиодифузија на РМ (2009), „*Програмски преференции на ТВ и радио публиката: Испитување на публиката 2009 год.*“, стр. 6-23 [Интернет] Достапно на: [http://www.srd.org.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93&Itemid=76&lang=mk](http://www.srd.org.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=76&lang=mk) (Посетено на 20 Март 2012)
61. Шулеска, А. Ц. и Јаковски Б. (2008), „*Маркетинг менаџмент*“, четврто изменето и дополнето издание, Економски факултет, Скопје

