



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

МБА-Менаџмент

Штип

Деспина Бојчева Панајотова

**ПЛАНИРАЊЕТО И КРЕИРАЊЕТО НА МЕНАЏМЕНТ-СТРАТЕГИИ ВО
ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СУБЈЕКТИ (со посебен осврт на текстилната дејност
во Штип)**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, мај 2016 година



UNIVERSITY "GOCE DELCEV" - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA-Management

Stip

Despina Bojcheva Panajotova

**"PLANNING AND CREATION OF MANAGEMENT STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL
ENTITY (with particular reference to the textile business in Stip)"**

- MASTER THESIS -

Stip, May 2016 year

Комисија за оценка и одбрана

Претседател: Доц. д-р Елена Веселинова

Член: Доц. д-р Љупче Давчев

Член, Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

Искрена благодарност до моето семејство за поддршката која ја добив од нивна страна во текот на изработката на трудов. За таа цел, овој магистерски труд им го посветувам на моите најмили: сопругот Петар, татко Лазо, мајка Маре и сестра Наташа...

СОДРЖИНА:

| | |
|--|----|
| Апстракт | 7 |
| ВОВЕД..... | 9 |
| 1. Планирањето како клучен процес во остварувањето на ефективно и ефикасно работење | 11 |
| 1.1 Поврзаност на организациските цели со процесот на планирање..... | 11 |
| 1.1.1 Функции и видови на организациски цели | 12 |
| 1.2 Важност и бенефити од планирањето..... | 13 |
| 1.3 Нивоа на планирање..... | 15 |
| 1.3.1 Корпоративно ниво на планирање..... | 17 |
| 1.3.2 Бизнис ниво на планирање | 18 |
| 1.3.3 Функционално ниво на планирање | 18 |
| 1.4 Видови на планови..... | 19 |
| 1.4.1 Стратегиски планови | 21 |
| 1.4.2 Тактички планови | 22 |
| 1.4.3 Оперативни планови..... | 24 |
| 1.4.3.1 План за еднократна употреба..... | 24 |
| 1.4.3.2 Постојани планови..... | 26 |
| 1.4.4 Алтернативен план (резервен план, план на сценарио)..... | 27 |
| 1.4.5 Временски хоризонт на плановите | 29 |
| 1.5 Имплементација на планот | 31 |
| 2. Креирање и избор на вистинската стратегија како основен фактор за успешно работење | 34 |
| 2.1 Компоненти на добро осмислена стратегија..... | 34 |
| 2.2 Видови на стратегиски алтернативи..... | 36 |
| 2.2.1 Стратегиски алтернативи на деловно ниво | 37 |
| 2.2.1.1 Портерови генерички стратегии | 38 |
| 2.2.1.2 Стратегии на животен циклус на производот | 41 |
| 2.2.2 Стратегиски алтернативи на корпоративно ниво | 43 |
| 2.2.2.1 Стратегија за концентрација во една дејност..... | 44 |
| 2.2.2.2 Вертикална интеграција | 46 |
| 2.2.2.3 Диверзификација (поврзана и неповрзана)..... | 48 |
| 2.2.2.4 Меѓународно ширење..... | 55 |

| | |
|---|-----|
| 2.3 Техники за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието | 58 |
| 2.3.1 SWOT анализа | 59 |
| 2.3.2 Модел на петте фактори | 61 |
| 3. Рационалниот план и добро осмислената стратегија како основни детерминанти за конкурентност и успех во дејноста..... | 64 |
| 3.1 Клуч за успешно планирање | 65 |
| 3.2 Чекори за формирање на успешна стратегија..... | 69 |
| 4. Емпириско истражување..... | 87 |
| 4.1 Методологија на емпириското истражување | 88 |
| 4.1.1 Оправданост на емпириското истражување | 88 |
| 4.1.2 Предмет на емпириското истражување | 89 |
| 4.1.3 Цели на емпириското истражување | 90 |
| 4.2 Хипотетичка рамка | 91 |
| 4.3 Користени методи во емпириското истражување | 92 |
| 4.4 Резултати од истражувањето..... | 94 |
| 5. Креирање на модел и сугестии за преферирањето на планските и стратегиските активности во претпријатијата | 120 |
| 5.1 Формирање на план за тековните и идните активности..... | 121 |
| 5.2 Креирање и избор на вистинската стратегија за остварување оптимални резултати на деловниот субјект | 125 |
| 5.3 Унапредување на процесот на планирање и избраната стратегија врз целокупните перформанси на претпријатието | 129 |
| ЗАКЛУЧОК..... | 131 |
| КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА..... | 140 |
| ПРИЛОГ 1..... | 143 |
| ПРИЛОГ 2..... | 145 |

Апстракт

Современиот деловен свет е доста динамичен, турбулентен и секојдневно подложен на промени. Деловните ентитети во едно такво екстерно опкружување опстануваат само со примена на рационално стратегиско планирање.

Процесот на планирање и концепирање стратегија и нивна имплементација се употребува со цел да ги утврдат целите и можните начини кои придонесуваат за нивна реализација и да се зголеми нивото на прецизност во деловното работење.

Важен дел од овие деловни активности е разбирањето на мисијата и визијата на претпријатието, организациските вредности и култура со цел да се постигне хармонизација, координација и усогласување на преземаните активности за да се подобрат организациските перформанси и оствари максимален деловен резултат.

Поради значењето и важноста на планерските и стратегиските активности за „животот“ на деловните ентитети, решив истите да бидат фокусот на моето истражување, подетално образложено во рамките на овој магистерски труд.

Клучни зборови: план, стратегија, перформанси, имплементација, диверзификација.

Abstract

The modern business world is very dynamic, turbulent and subject to constant changes. The business entities in such an external environment, can survive only with the application of rational strategic planning.

The process of planning, strategy conception and implementation, are used to determine the goals and possible ways, which contribute for their implementation and to increase the level of the business preciseness.

An important part of these business activities it is understanding the mission and vision of the company, organizational values and culture, in order to achieve harmonization, coordination and adjustment of takeover activities in order to improve the organizational performance and achieve maximum business results.

Due to the significance and importance of planning and strategic activities for the "life" of business entities, I have decided to focus my research on the above mentioned activities, explained in more detail in this master thesis.

Keywords: plan, strategy, performance, implementation, diversification.

ВОВЕД

Основна карактеристика на современото деловно опкружување е динамичноста на промените, кои треба внимателно да се предвидуваат, анализираат и соодветно да се одговори на истите.

Менаџерите постојано треба будно да ја следат состојбата во опкружувањето и навремено да одговараат на предизвиците со цел да ги намалат или отстранат ризиците кои може да ја попречат ефикасноста и ефикасноста на работењето на претпријатието.

Тие пред себе имаат доста тешка задача, и истата би успеале да ја реализираат само упорните, бестрашните, храбрите и менаџерите со изграден високо вредносен систем. Менаџерот преку вршење на својата функција и улоги го претставува столбот на претпријатието. Воглавно од неговите одлуки зависи судбината на претпријатието. Најважните одлуки кои ги донесува менаџерот се поврзани со процесот на планирање и креирање менаџмент-стратегија. Имено, ова се двата клучни процеси од чија имплементација зависи „животот“ и развојот на претпријатието.

„Животот“ на претпријатието наликува на секојдневниот човечки живот. Имено, човекот секојдневно донесува одлуки од кои директно ја креира и влијае на својата судбина. Истото се случува и со претпријатието кадешто менаџерот е тој кој ги носи главните одлуки, прави планови како истите да ги реализира и со тоа да придонесе до остварување на целите на самата организација. Планирањето е процес кој секојдневно, намерно или ненамерно се употребува како во приватниот, така и во деловниот живот.

Во деловниот свет, менаџерите го употребуваат процесот на планирање заради развивање на програмски активности со цел низ процес на анализа, вреднување и селекција се постигнат поставените деловни цели. Основна компонента на овој процес е поставувањето на планот во кој прецизно и

детално се дефинира почетокот, завршетокот и времетраењето на деловните активности. Успешно утврдениот и имплементиран деловен план придонесува за зголемување на организациските перформанси преку: зголемување на економичноста на деловните операции, рационалноста во процесот на донесување одлуки, развивање на способноста на менаџерите, координирање на работните активности помеѓу различните нивоа, насочување на вниманието кон организациските цели и мисија, полесна контрола на преземените активности, повисок степен на подготвеност за одговор на непланираните промени во деловното опкружување итн.

Втората важна улога на менаџерот во претпријатието е утврдување на организациските цели и начинот на нивна реализација. Доколку, не го изберат вистинскиот начин за нивна реализација, односно доколку не ја пронајдат најрационалната стратегија за правец на нивно остварување, овие цели ќе останат на списокот на нереализирани желби. Преку поставување на стратегијата, менаџерот го идентификува и утврдува патот до успехот, чекор по чекор. Важно е при имплементацијата на целите да не се брза, да се оди полека, но сигурно. На тој начин ќе се оствари максимален ефект и можноста за постигнување натпросечен економски резултат на компанијата е на доста повисоко ниво.

Токму поради важноста и значењето на процесот на планирање и креирање менаџмент стратегија за успешноста на претпријатието, одлучив истото да биде тема на овој магистерски труд и научно истражување.

1. Планирањето како клучен процес во остварувањето на ефективно и ефикасно работење

Процесот на планирање е основна и најважна менаџмент функција на менаџерите во претпријатието. Преку овој процес менаџерот врши предвидување, прогнозирање и анализирање на иднината, па како резултат на тоа и изработка на соодветни планови за превземање деловни активности. Значи, со самото изготвување на плановите се врши распоред на тековните активности, рационална алокација на ресурсите, координација на вработените, со цел на крај да се остварат целта и мисијата на претпријатието.

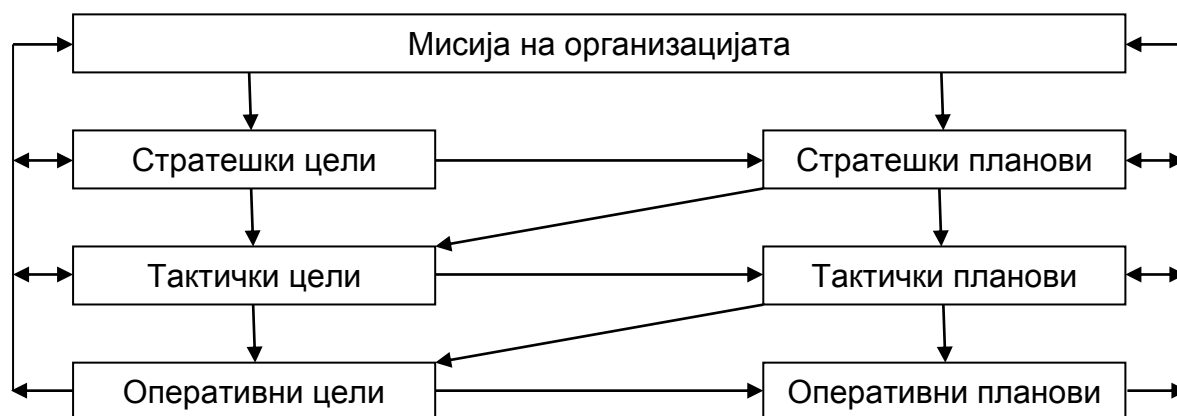
Најчесто, планирањето се дефинира како менаџмент функција преку која се оценува бизнис опкружувањето, за да се постават организациските цели и активностите кои се потребни за нивна реализација.¹ Истото се спроведува преку три чекори: најпрво се дефинираат целите и мисијата на претпријатието, потоа следи формулацијата на стратегијата, за на крај истата да се спроведе. Успешниот процес на планирање е битен фактор кој директно влијае врз деловниот резултат на претпријатието.

1.1 Поврзаност на организациските цели со процесот на планирање

Целиот процес на планирање се одвива во контекст на средината. Доколку, средината не се сфати правилно и реално, тогаш менаџерите и организацијата во којашто работат се осудени на пропаст. Планирањето започнува од анализирање на средината и факторите кои дејствуваат врз организацијата. Врз основа на оваа анализа се одредува мисијата на

¹R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York, page 184;

претпријатието, од којашто произлегуваат целите и плановите (стратешки, тактички и оперативни цели и планови) на организацијата. (Слика 1.1)



Слика 1.1 Процес на планирање

Figure 1.1 Planning process

Значи, целиот процес на планирање и активностите кои ќе бидат преземени во тој процес, цело време се водени под влијание на мисијата на претпријатието. Целта на планирањето е преку планот да се остварат организациските цели.

1.1.1 Функции и видови на организациски цели

Организациските цели произлегуваат директно од мисијата на претпријатието. Секоја организација мора да има свои главни и споредни цели кои се стреми да ги оствари. Во одредувањето на истите учествуваат повеќе менаџери кои се компетентни за донесување на важни одлуки. Организациските цели имаат важни функции и тоа: ги одредуваат стандардите за однесување и им даваат насоки за дејствување на вработените во организацијата, добро оформените цели влијаат врз успешноста на планирањето, исто така целите служат за да ги мотивираат вработените (преку

ветување на награди и бенефиции за нивната успешна реализација), целите нудат и механизам за оценување на перформансите, контрола итн.

Целите се поставуваат од страна на менаџерите на различни нивоа, па така постојат и различни видови на цели, меѓу кои главни се четири: мисијата, стратешки, тактички и оперативни цели.² Мисијата ја опишува целта на постоење на претпријатието и истата ја прави организацијата поразлична од останатите. Стратешките цели ги одредува менаџментот на највисоко ниво, а се однесуваат на поопшти и генерални прашања. Тактичките цели ги поставува менаџментот на средно ниво, а се однесуваат на активностите кои треба да се преземат за да се остварат стратешките цели. И на крај, оперативните цели се наменети за најниското ниво на раководство. Истите се однесуваат на краткорочните прашања поврзани со остварувањето на тактичките цели на организацијата. Менаџерите на најниско ниво се клучни за остварувањето на организациските цели, без оглед на важноста која ја имаат врвните менаџери.

1.2 Важност и бенефити од планирањето

Задача на секој менаџер е да ги оствари поставените цели и мисијата на организацијата во којашто работи, а тоа ќе го постигне преку процесот на планирање. Менаџерот преку овој процес треба да ја види и оцени моменталната, сегашната состојба на организацијата, да ја одреди посакуваната, идна состојба во која сака да се трансформира и на крај да најде соодветен начин и стратегија преку којашто саканото ќе го постигне. Користа и бенефитите од процесот на планирање се многубројни.

²W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students, page 61;

Планирањето е важно поради четири главни причини³, за кои ќе се осврнеме посебно.

Прво, преку процесот на планирање, организацијата стекнува осет за правилен избор на цел и правец на дејствување. Преку планот се формираат целите кон кои се стремат и кои се обидуваат да ги остварат, како и начинот на кој истите ќе се реализираат.

Второ, планирањето им овозможува на менаџерите да учествуваат во процесот на донесување на одлуки за избор на цели и стратегии. Честопати се случува менаџерите на највисоко ниво да бараат совети, сугестии и помош од менаџерите на пониски нивоа при донесувањето на овие одлуки.

Трето, преку планот се овозможува координирање на сите активности на менаџерите од различни нивоа, сè со цел да се осигура движењето во ист правец при постапката за остварување на целите.

И на крај, планирањето може да се искористи за да се контролираат менаџерите во организацијата. Преку планот не само што се гледа кои активности се преземаат, туку може да се види и кој ги сноси одговорностите и последиците за остварувањето или неостварувањето на доделените задачи. Планирањето е процес кој е потребен во секоја организација, за истата успешно да работи и просперира.

Бенефитите од планирањето се многубројни, но како едни од најважните се наведуваат: оценување на надворешните сили и нивното влијание, развивање на чувство за насока и цел, идентификување на факторите кои влијаат на организацијата, поттикнување на учество на менаџерите, а со тоа и нивна поголема мотивираност, кординирање на напорите и целокупните активности кои се преземаат, воспоставување на приоритети, фокусирање на вниманието на различните временски хоризонти, разбирање на околностите и факторите кои придонеле за успехот/неуспехот во минатото, обезбедување

³R. Jones, G. & M. George, J. (2008). *Manager as a planner and strategist* , Contemporary Management, New York, page 298;

достапност на адекватни ресурси, воспоставување стандарди за изведба, поддршка на организациските системи за контрола, развивање на „што ако“ сценарија, развивање на менаџерите итн.⁴Анализирајќи ги претходно наведените својства на планирањето, може да заклучиме дека овој процес директно влијае врз успешноста/неуспешноста на претпријатието, па поради тоа потребно е да му се даде приоритет и да му се посвети доста внимание.

1.3 Нивоа на планирање

Во поголемите организации постојат голем број на сектори, одделенија, функции, менаџери и активности кои треба да бидат извршени за да се реализираат организациските цели, па поради тоа е потребна класификација на истите, за да биде успешен процесот на планирање. Најчесто, постојат три нивоа на планирање кои ги извршуваат менаџерите и тоа: корпоративно ниво, бизнис или ниво на сектор и одделение или функционално ниво.⁵ (Слика 1.3)

⁴R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York, page 186;

⁵R. Jones, G. & M. George, J. (2008). *Manager as a planner and strategist*, Contemporary Management, New York, page 299;



Слика 1.3 Нивоа на планирање

Figure 1.3 Levels of planning

Секое од овие три нивоа си има свои посебни претставници, менаџери, активности и одговорности, но заедничко за сите нив е тоа што истите се стремат за остварување на мисијата на претпријатието.

Највисоко ниво на планирање е корпоративното ниво. Во ова ниво се вклучени генералниот директор и неговиот тим, извршните директори, членовите на Управниот одбор итн. На ова ниво на планирање се донесуваат главните одлуки во врска со целиот процес на планирање и изборот на

стратегијата, за истите да се пренесат на подолните нивоа кои се задолжени за нивна реализација.

Второто ниво на планирање е бизнис или нивото на сектор. Овде спаѓаат сите сектори распределени во различни дејности и за истите одговорност сносат посебни менаџери. Секој сектор си има свој менаџер кој дава инструкции и насока за преземање на активностите.

И на крај, на најниско ниво на планирање е одделението или функционалното ниво. Менаџерите на ова ниво се одговорни за спроведување на процесот на планирање и стратегијата на најефикасен и ефективен начин, преку преземање на активности во одделението за кое тие се одговорни. Менаџерите од пониските нивоа на планирање се должни да ги реализираат одлуките донесени од страна на највисоките нивоа и за нивната работа да одговараат пред истите.

1.3.1 Корпоративно ниво на планирање

Одлуките и активностите во корпоративното ниво на планирање ги донесуваат и преземаат менаџерите на највисоко ниво (врвните менаџери). Анализирајќи ја слика број 2, можеме да заклучиме дека планирањето на корпоративно ниво ги опфаќа активностите поврзани со избор на цели и мисија на претпријатието, стратегијата која ќе придонесе за остварување на истите и дизајнирање на адекватна структура. Всушност, одлуките кои се донесуваат на ова ниво на планирање претставуваат еден вид на патоказ за следните две нивоа на планирање. Реализацијата на целите и мисијата на претпријатието е она кон коешто се стремат сите нивоа. Ова ниво исто така е важно од причина што врниот менаџмент ги донесува одлуките за тоа во кои гранки и дејности да се натпреварува претпријатието, односно одлучува дали истото ќе учествува во една или повеќе дејности. Во ова ниво на планирање е дефинирана рамката во којашто ќе се реализираат сите активности од бизнис и функционално ниво на планирање, со цел на најрационален начин да се остварат организациските

цели, од чијашто реализација полза имаат сите учесници во трите нивоа на планирање.

1.3.2 Бизнис ниво на планирање

Без поддршка и помош од секторите и одделенијата кои ги сочинуваат бизнис и функционалното ниво на планирање, врвните менаџери не би можеле да ги остварат зацртаните цели и мисијата на организацијата. Имено, на бизнис ниво на планирање кое го сочинуваат поодделни сектори, одлуките ги донесува назначениот менаџер на секој сектор. Главна детерминанта за реализација на успех на ова ниво е меѓусебна комуникација и координација помеѓу секторите. Истите треба да бидат усогласени во однос на активностите кои ги преземаат, со цел да не дојде до забуни и проблеми од типот на повторување на една иста активност или испуштање на одредена активност и нејзино нереализирање, а истата била клучна за остварување на организациските цели. Следејќи ги насоките и рамката на дејствување определени на корпоративно ниво како и своите цели и стратегија, овој и функционалниот сектор ги извршуваат дадените задачи и одговорности. Воедно, главната вина или заслуга за нереализирањето, односно реализирањето на дадените задачи ја сноси главниот менаџер на секторот, кој е должен да одговара и доставува извештаи на врвните менаџери.

1.3.3 Функционално ниво на планирање

Најниско ниво на планирање е функционалното ниво. Секој сектор од бизнис нивото е поделен на одделенија при што секое посебно одделение си има назначено свој менаџер. Најчесто, овде спаѓаат менаџерите од најниско ниво и истите одговараат пред менаџерите на повисоките нивоа и ги сносат последиците од реализирањето, односно нереализирањето на доделените задачи и одговорности. Иако, истите се со најмали овластувања во споредба со другите менаџери, сепак тие ја играат главната улога во остварувањето на

активностите, а со тоа и реализирањето на организациските цели и мисијата на претпријатието. Како и на ниво на бизнис, така и на функционално ниво е неопходна координација и комуникација помеѓу различните одделенија. Сите активности коишто се преземаат во одделенијата се водени од рамката на дејствување поставена на корпоративно ниво, целите, стратегијата и насоките одредени на бизнис ниво, како и поединечните функционални цели, стратегија и структура поставени на функционално ниво. Функционалното ниво заедно со бизнис нивото функционираат на тој начин што цело време при донесувањето на одлуките и реализацијата на активностите и целите на функционално и бизнис ниво, се стремат кон иста цел која е одредена од корпоративното ниво. Значи, од досега кажаното можеме да заклучиме дека сите три нивоа на планирање се доста важни и меѓузависни едно од друго, бидејќи остварувањето на целите на едно ниво води кон остварување на целите на друго ниво и обратно. Секако дека од голема важност е способноста и адекватноста за работното место на самите менаџери кои се главни двигатели и мотиватори за другите вработени, кои учествуваат во трите нивоа на планирање, во целиот процес на планирање во претпријатието.

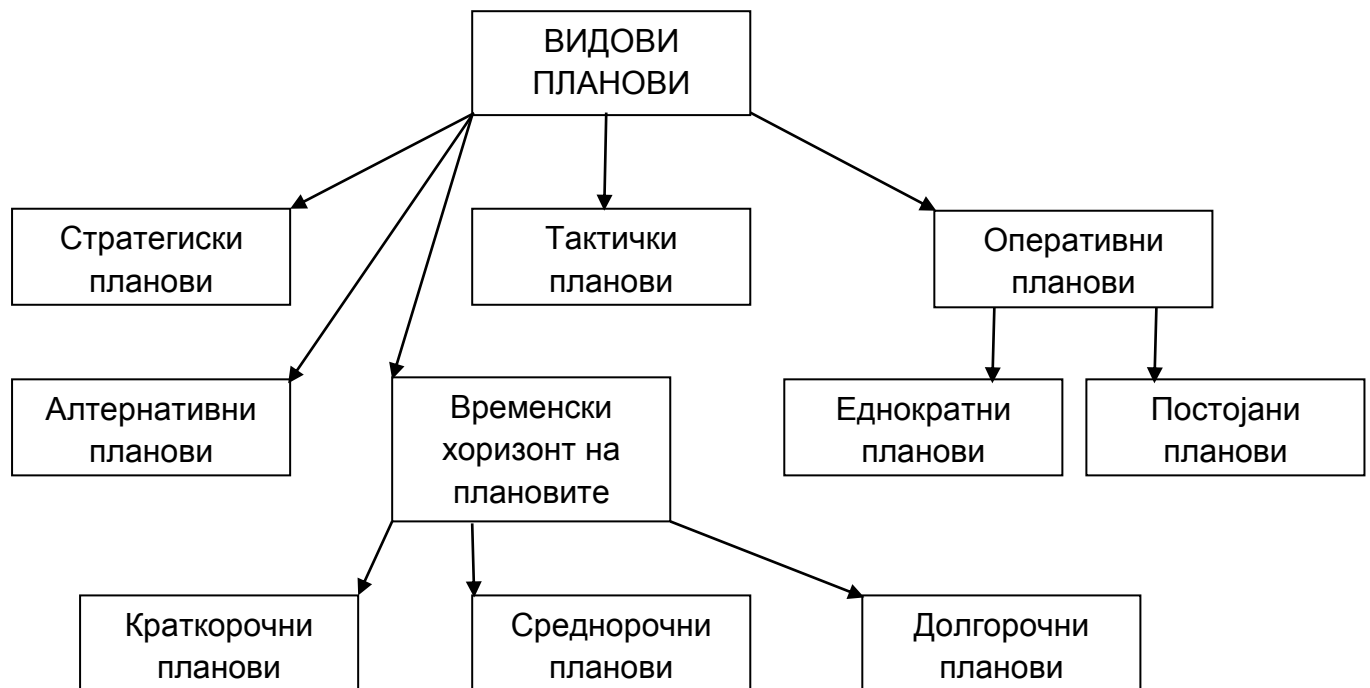
1.4 Видови на планови

Организациите составуваат различни видови на планови со цел да се реализираат поставените организациони цели. Планот претставува детална дескрипција на активностите и методите кои ќе бидат употребени за да се остварат целите на претпријатието. Без соодветен план за преземање на деловните активности, самите менаџери и вработени би биле во дилема што, како, во кое време и каде да дејствуваат. Планот ќе послужи да се распоредат по рационален редослед клучните активности, да се алоцираат ресурсите потребни за реализација на тие активности, да се определи времето на нивно извршување и на крај да се измерат перформансите преку правење на компарација меѓу она што било планирано и реално оствареното.

За организацијата да функционира според очекуваното, е потребно изготвениот план да се одликува со следните карактеристики: треба да биде единствен, континуиран, флексибилен и прецизен.⁶ Единственост кај планот претставува тоа што сите деловни активности кои ги содржи истиот бидат хармонизирани, усогласени, разбирливи за сите, реализирањето на една да подразбира реализација на друга активност, а сите вкупно заедно да ги остварат очекуваните организациски цели. Континуиран план е оној план којшто во себе содржи краткорочни и долгорочни предвидувања и усогласеност на сите делови на претпријатието. Флексибилноста кај плановите подразбира тие да бидат адаптабилни и приспособливи кон околностите и промените во околината. Оваа карактеристика на планот е доста важна, имајќи го во предвид денешното опкружување, турбулентната и динамична околина и честите промени на средината во која претпријатијата опстојуваат и работат. Прецизноста на планот значи во изготвениот план да постои точност во предвидувањето на активностите, распоредот на нивна реализација, периодот на нивно започнување и извршување итн.

Постојат многу видови на планови кои организациите ги применуваат согласно со нивните потреби. Во понатамошниот текст од овој труд подетално ќе бидат објаснети стратегиските, тактичките, оперативните планови, плановите за еднократна употреба, постојаните, алтернативните планови, краткорочните, среднорочните и долгорочните планови. (Слика 1.4)

⁶Мицески, Т. (2009). *Планирањето како процес*, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр.58;



Слика 1.4 Видови на планови

Figure 1.4 Types of plans

Причината за изборот на овие планови е тоа што тие најмногу се употребувани во праксата, иако постојат многу други видови планови.

1.4.1 Стратегиски планови

Самата мисија на претпријатието ги определува неговите стратешки цели. За истите да бидат остварени е потребно да се изготват стратегиски планови. За формирање на стратегиските планови одговорни се бордот на директори, врвното раководство и менаџментот на највисоко ниво. Во овие планови се опфатени поопшти прашања поврзани со алокацијата на ресурсите, поставувањето на приоритети при реализирањето на деловните активности, анализа и избор на начин и методи за настапување пред конкурентите, начин на кој најдобро и најефикасно ќе се остварат претходно оформените

стратегиски цели на претпријатието итн. Стратегиските планови се разликуваат по големината на организациските делови кои ги опфаќаат. Па така, постојат генерални планови од кои произлегуваат тактичките планови (производствен план, план на маркетинг, план на услуги по сектори итн.), како и оперативните детални дневни планови кои поопширно ќе бидат разработени во понатамошниот текст од овој труд. Остварувањето на стратегиските планови, а со тоа и на стратегиските цели на претпријатието, понатаму води кон остварување и на тактичките цели и планови, како и реализација на оперативните цели и планови, што понатаму води кон остварување на подобри перформанси на претпријатието, а со тоа и негов понатамошен развој.

1.4.2 Тактички планови

Тактичките цели претставуваат фокус при формулирањето и имплементацијата на тактичките планови. За нивно изготвување и нивна реализација е задолжено средното раководство односно менаџерите на средно ниво. За разлика од стратегиските планови, тактичките планови се поконкретно поставени во однос на тоа кои активности треба да се преземат, во кој период да се започнат и реализираат, на кој начин тоа да се направи итн. Всушност, тактичките планови произлегуваат од стратегиските планови и се однесуваат на одделни организациски делови, па така постојат планови на производство, план на услуги по сектори, план на маркетинг итн. Значи, тактичките планови се изготвуваат и спроведуваат заради реализација на конкретизирани делови на еден стратешки план. Додека стратегијата е насочена кон материјалните ресурси, опкружувањето и мисијата на претпријатието, тактиката се фокусира на човечките ресурси и нивното делување. Не е едноставно да се формира и реализира ефективен тактички план. Постојат различни начини тоа да се направи, но патот кон реализацијата е доста тежок и напорен. Поради таа причина од искуствата на повеќето менаџери се дадени неколку насоки за создавање на ефективен тактички план.

Најпрво што треба да сфатат менаџерите е тоа дека тактичкото планирање произлегува и се раководи според претходно формулираните тактички цели, кои пак произлегуваат од една пошироко определена стратешка цел. Значи, менаџерите мора да имаат во предвид дека тактичкиот план мора да биде во согласност и да произлегува од стратешкиот план. Втора важна насока за менаџерите е прецизирањето на ресурсите и временската рамка. Во тактичкиот план мора да бидат опфатени големината и начинот на алоцирање на ресурсите потребни за остварување на активностите, како и временската рамка за нивна реализација. Без ова прецизирање тактичкиот план би бил неефективен, нерационално би се алоцирале и трошеле ограничените ресурси и не би се оствариле тактичките цели, а со тоа и стратешката цел и мисијата на претпријатието. И на крај, битна насока при тактичкото планирање е употребата на човечките ресурси. Самите менаџери се одговорни за координација, давање насоки за дејствување и мотивирање на вработените и подредените во претпријатието. Нивна задача е да ги хармонизираат и усогласат меѓусебните човекови односи во самата организација, со тоа да се создаде и пријатна работна атмосфера. Менаџерите мора секојдневно да примаат информации од вработените во организацијата, како и луѓето во опкружувањето и истите информации најрационално да ги искористат и споделат со другите луѓе на кои истите им се потребни. Водејќи се со овие насоки, менаџерите од средно ниво без проблем би изготвиле ефективен тактички план.

Но, изготвувањето на овој план е еден дел од процесот на тактичко планирање, додека другиот дел е неговата реализација. Успешното спроведување на тактичкиот план зависи од рационалната алокација на ресурсите, ефикасноста при донесувањето на одлуките и начинот на реализација на активностите и нивната временска рамка. За спроведување на тактичкиот план најпрво менаџерот мора да ги лоцира, разгледа и анализира сите можни варијанти за преземање потфати. Потоа да ја избере најдобрата алтернатива и да се осигура дека сите вклучени луѓе во овој процес ги имаат потребните информации и ресурси за реализација на активностите за кои се одговорни. Следно нешто за што менаџерите се задолжени е следење на

меѓусебните односи меѓу вработените и во случаи на конфликтни ситуации тие да реагираат и да ги нормализираат односите. И на крај, за успешна реализација на тактичкиот план менаџерите вршат тековна контрола за да ги увидат отстапувањата од планот и навремено и брзо да реагираат на нивна корекција. Исполнувањето на овие активности е од суштинско значење за спроведување и реализирање на тактичкиот план и подобрување на перформансите на претпријатието.

1.4.3 Оперативни планови

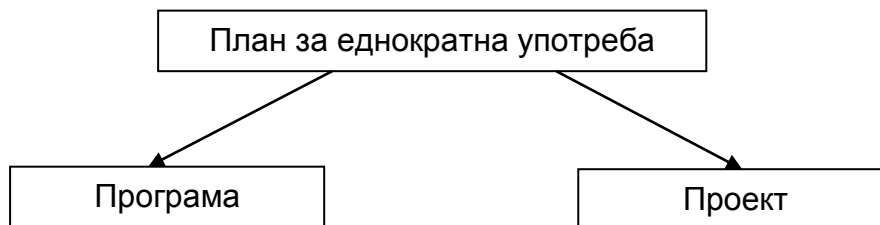
За разлика од стратегиските и тактичките планови, оперативните планови се фокусирани според обемот и опфаќаат мал број на активности. Целта при спроведувањето на овие планови е остварување на оперативните цели. За подготовка и одговорни за реализација на оперативните планови е задолжено најниското раководство, односно менаџерите на најниско ниво. Друга битна разлика од стратегиските и тактичките планови е тоа што овој план има доста пократка временска рамка. Од досега кажаното, почнувајќи од мисијата на претпријатието, па анализирајќи ги целите и плановите на сите нивоа, може да заклучиме дека оперативните цели и планови се со најмала временска рамка и опфаќаат најмал број на активности за разлика од стратегиските и тактичките цели и планови. Но, важно е да се каже дека од секој план и ниво на планирање може да се искористат насоките за активностите коишто ќе се преземаат во иднина. Постојат два основни вида на оперативни планови (постојани планови и планови за еднократна употреба) кои подетално и поопширно ќе бидат објаснети и разработени во понатамошниот текст.

1.4.3.1 План за еднократна употреба

Плановите за еднократна употреба се детални описи на активностите кои треба да се преземат за да се остварат некои специфични цели. Самото

име на планот ни укажува на тоа дека тие се користат еднократно и важат сè до остварувањето на целта за која истите се изготвени. По реализацијата на целта тие престануваат да важат и во иднина истите не се употребуваат без некое дополнително модифицирање. Плановите за еднократна употреба се користат при непрограмирано донесување одлуки, во еднообразни ситуации.

Кога зборуваме за овие планови мислиме на програмите и проектите, инвестиционите планови, работните планови, бизнис плановите, различните пресметки итн. Во понатамошниот текст од овој труд ќе бидат објаснети двата најчести типа на планови за еднократна употреба, а тоа се програмите и проектите. (Слика 1.4.3.1)



Слика 1.4.3.1 Видови планови за еднократна употреба

Figure 1.4.3.1 Types of disposable plans

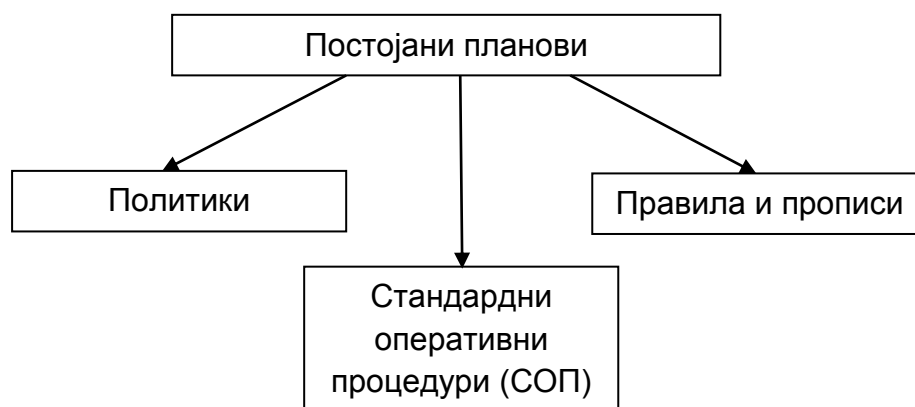
Програмата претставува збир на планови за остварување на одредени цели. Програмата е план кој во себе опфаќа поголем број активности. За да се примени програмата, истата мора да содржи процедури за воведување на нови линии на производи, отварање на нови капацитети или модифицирање и измени на мисијата на самото претпријатие.

За разлика од програмата, **проектот** е вид на план за еднократна употреба којшто во себе содржи помал обем на активности. Карактеристично за проектот е тоа што истиот може да биде дел од една пошироко формирана програма или да биде самостоен план кој ќе служи за еднократна употреба. Проектите најчесто се употребуваат за ребрендирање на производи,

претставување на нови производи во рамките на тековната производна линија, за додавање на нови опции за бонус или парични бенефиции на постојната плата на вработените итн. Важно е да се напомене дека најчесто во пракса за секој проект одделно се именува посебен менаџер, одговорно лице, распоред на извршување на активности итн.

1.4.3.2 Постојани планови

Постојаните планови се од траен карактер и истите претставуваат стандардизирани постапки кои се употребуваат во повторливи ситуации. Трајните планови се користат за активности коишто редовно се повторуваат во текот на подолг временски период. Овие планови имаат моќ да ја засилат ефикасноста и рационалноста при донесувањето на клучните деловни одлуки и за донесување на програмирани одлуки. Постојаните планови и нивните видови се користат за контролирање на начинот на кој вработените ги извршуваат доделените задачи и активности за кои истите се одговорни и сносат последици. Најчесто употребувани видови на постојани планови во праксата се политиките, стандардните оперативни процедури (СОП) и правилата и прописите кои ќе бидат објаснети во долунаведениот текст од овој труд. (Слика 1.4.3.2)



Слика 1.4.3.2 Видови постојани планови

Figure 1.4.3.2 Types of permanent plans

Политиката претставува еден вид на показател на начинот на донесување на одлуките, одвивањето на активностите и водич за акција. Преку политиката на претпријатието е прецизиран општиот одговор на тоа претпријатие кон конкретна ситуација или проблем.

Стандардните оперативни процедури (СОП) се однесуваат на активностите кои се применуваат во случај на настапување на одредена ситуација или случување или настанување на некој проблем. СОП претставува пишано упатство на прецизирање на серија акции кои треба да бидат извршени при настанување на специфични ситуации. За разлика од политиката, процедурите се поконкретизирани.

И на крај, **правилата и прописите** се прецизирани и точно определени упатства за однесување и преземање акции кои треба да се почитуваат. Тие претставуваат формален, пишан водич за акции. Во одредени ситуации и самите правила и прописи претставуваат процеси на одлучување. Правилата и прописите се доста слични на стандардните оперативни процедури во смисла на тесниот фокус кој го опфаќаат. Но, битна разлика меѓу нив е тоа што СОП се однесуваат на секвенца, серија на активности, додека правилата и прописите се фокусираат само на една активност.

1.4.4 Алтернативен план (резервен план, план на сценарио)

Првично формируваниот план секогаш ги дава очекуваните и посакувани резултати. Имајќи го во предвид динамичното опкружување во кое се извршуваат деловните активности и постојаните надворешни и внатрешни промени, секоја организација е неминовно да формира и изготви алтернативен план.

Резервниот план се користи за да се одредат алтернативните активности и постапки кои ќе треба да се реализираат во случај првичниот план да не ги покаже очекуваните резултати или во случај да настанале

промени во деловното опкружување кои ја попречуваат реализацијата на првичниот план. Овој план, најчесто се изготвува истовремено со првичниот план, од причини што несаканите дејствија може да се случат многу брзо и непредвидливо, па така организацијата ќе мора експресно да реагира во што е можно пократок временски период со цел да ги спречи несаканите последици. Развивањето на резервниот план се одвива низ четири чекори. Најпрво, раководството ги разгледува основните планови на претпријатието (стратешките, тактичките и оперативните планови) и за секој од нив си го поставува прашањето „што ако“. На тој начин самото раководство разгледува повеќе можности за случување несакани настани и во склад со тоа донесува можни алтернативни решенија со цел да ја избегне катастрофата која би можела да настане поради ненавремено дејствување. Вториот чекор е ставање на планот во пракса. Имено, се избираат оние настани кои имаат најголема веројатност дека ќе се случат и чии ефекти ќе имаат последици врз организацијата и истите се користат при формирањето на резервниот план. Третиот чекор од овој процес е формирање на показатели кои укажуваат на тоа дека одреден настан ќе се случи и нивно следење, а истовремено развивање на резервен план. Доколку во одредени ситуации при следењето на показателите се увиде дека е потребна реализација на резервниот план, во тој случај истиот се спроведува. Важно е да се знае дека без разлика на тоа дали резервниот план ќе се реализира или не, основниот план продолжува да важи. И на крај, четвртиот чекор ја претставува успешноста во спроведувањето на првичниот или резервниот план. Формирањето на резервен план во денешно време сè повеќе се практикува од страна на претпријатијата, имајќи ја во предвид несигурноста и ризичноста која владее во деловниот свет, како и неспособноста на повеќето менаџери да ја предвидат иднината.

Планирање на сценарио⁷ е слично на формирањето на резервен план. Овој план во себе содржи прогнозирање на идните услови и случувања и создавање на „повеќе иднини“, вклучувајќи повеќе анализи како ефективно и рационално да се одговори на истите. Планот на сценарио покажува што треба

⁷Mercer, D. (1995). *Simpler Scenarios*, Management Decision, Volume 33, Issue 4, page 32-40;

да прават вработените во организацијата во случај на настапување во сила на некои од овие настани. Овој план не само што го подобрува процесот на планирање и користите на претпријатието, туку ги поттикнува менаџерите стратегиски да размислуваат за иднината и можните настани кои би можеле да настанат во неа, а се клучни за претпријатието. Формирањето на план на сценарио се одвива во неколку чекори. Најпрво се одредуваат клучните варијабли чии промени во иднина би донеле непожелни последици за претпријатието. Понатаму истите се анализираат и се поврзуваат една со друга и се разгледуваат можните последици од нивното заедничко дејствување. Следен чекор од овој процес е создавање на мини-сценарија кои најчесто се од седум до девет на број, па натамошна нивна анализа и намалување на две до три сценарија. После добивањето на овие сценарија следува нивно пишување во форма разбирлива и употреблива за менаџерите. Најчесто, сценаријата се пишуваат во вид на есеи, но кај некои од нив може да се забележат и нумерички податоци или дијаграми. Завршна фаза од овој процес е испитување на сценаријата.

Резервниот план, планот на сценарио и формирањето на „повеќе иднини“ се од голема важност за секое претпријатие, бидејќи на тој начин менаџерите се пред времето и размислуваат логички и долгорочно и добро оформениот алтернативен план во никој случај нема да дозволи менаџерите да бидат изненадени од идните случувања. Преку овие планови тие ќе бидат спремни во секој момент да одговорат на идните предизвици.

1.4.5 Временски хоризонт на плановите

Претпријатијата изработуваат планови со различни временски интервали. Временски хоризонт на планот го претставува периодот во кој тој треба да биде поднесен или применет. Во зависност од тој временски интервал, во секое претпријатие се изготвуваат краткорочни, среднорочни и долгорочни планови. Имено, за корпоративните цели и стратегии и целите и стратегиите на бизнис ниво покорисни се среднорочните и долгорочните

планови, додека за истите намени кај функционалното ниво се употребуваат краткорочни и среднорочни планови. Во пракса најупотребувани се долгорочните планови. Честопати ќе забележиме дека претпријатијата се долгорочно ориентирани и преовладуваат долгорочните планови и со тоа ќе изведеме заклучок дека тие се фокусираат на иднината повеќе од тоа што треба, а за сметка на тоа ја занемаруваат сегашноста и тековните настани. Меѓутоа, иако навидум изгледа така, реалноста е сосема поинаква поради присуството на т.н. брановити планови.⁸ Имено, овие планови претставуваат планови кои се однесуваат на одреден период, но истите повремено се ажурираат и менуваат согласно настанатите промени во опкружувањето и деловниот свет. На тој начин со секоја промена планот се продолжува и на крај консолидираниот план изгледа како да е составен и да важи за предолг временски период. Како што напоменавме во горниот текст во зависност од временскиот период за кој се однесуваат плановите, постојат краткорочни, среднорочни и долгорочни планови. Рочноста на планот зависи од дејноста со која се занимава самото претпријатие и од детерминантите и нивните промени кои директно или индиректно влијаат врз работата на претпријатието.

Краткорочен план е план којшто се прави за пократок временски период и за разлика од долгорочните и среднорочните планови е далеку пореален. При изготвувањето на овој план се познати сите фактори кои влијаат врз реализирањето на очекувањата. Овие планови се изготвуваат и важат најчесто до една година и претпријатијата најчесто прават дневни и неделни планови со цел да ја зголемат ефикасноста во своето работење.

Среднорочен план е оној план којшто се формира и важи од една до пет години. Овие планови се наоѓаат меѓу карактеристиките на краткорочните и долгорочните планови. Кај среднорочните планови се познати дел од факторите кои влијаат врз остварувањето на планираното, додека дел не се познати и тука до израз доаѓа прецизноста и способноста на менаџерите за предвидување на иднината и идните настани.

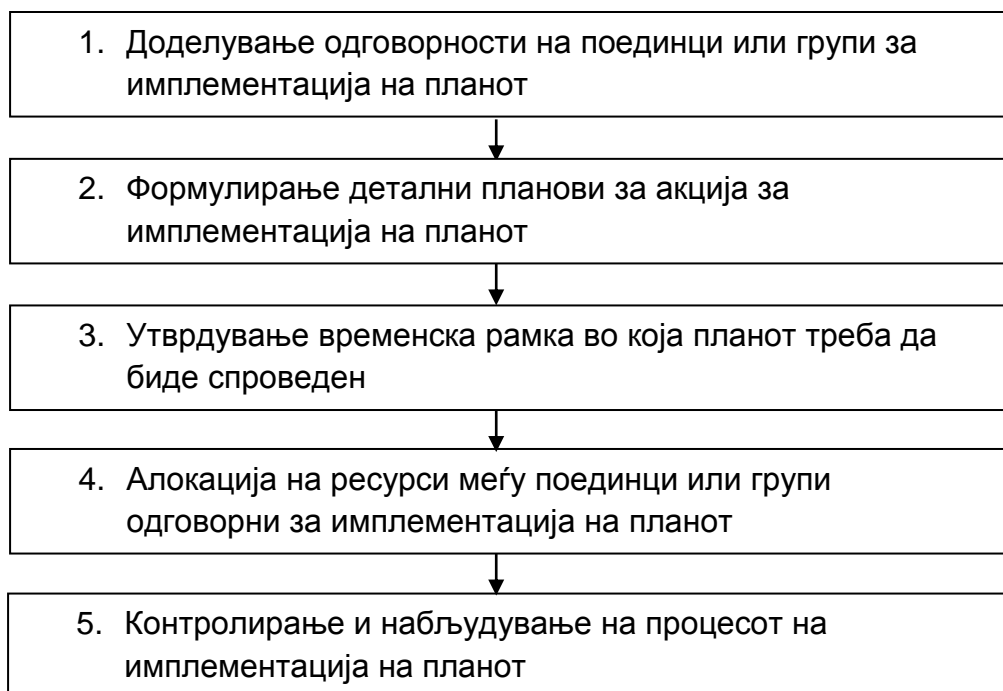
⁸R. Jones, G. & M. George, J. (2008). *Manager as a planner and strategist*, Contemporary Management, New York, page 303;

Долгорочен план е план којшто се прави и важи за подолг временски период, најчесто над пет години. Долгорочноста во планирањето зависи и од гранката во која се наоѓа дејноста на претпријатието за кое се составува планот. Кај брзорастечката индустрија се применуваат долгорочни планови од пет години, додека кај бавнорастечката индустрија долгорочниот план може да се однесува на период подолг и од десет години. Со глобализацијата и остварувањето на светскиот пазар, сè потешко е да се постават долгорочни планови, имајќи ја во предвид неизвесноста во идните случувања. Затоа, претпријатијата сè повеќе преферираат користење на т.н. брановите планови (кои подетално беа објаснети во претходниот текст од овој труд) или краткорочни парцијални планови каде е опфатен секој дел од работењето. Таквите планови може да бидат месечни, полугодишни или годишни, а истите се фокусирани кон остварување на целите кои се поставени во долгорочните планови.

1.5 Имплементација на планот

Формулирањето на планот го претставува едниот дел од процесот на планирање, додека другиот дел е имплементација на планот. И двата дела од процесот на планирање се меѓусебно поврзани и важни и зависат еден од друг.

Имено, доколку се поседува добро формулиран план, а истиот не биде спроведен на ефективен начин, перформансите на претпријатието би останале исти или би се промениле во негативен правец од очекуваното. Имплементацијата на планот, може да се каже дека е најбитниот дел од процесот на планирање, затоа е доста важен начинот на кој тоа ќе се направи. Спроведувањето на планот за да биде успешен и со него да се подобрат перформансите на претпријатието, потребно е процесот на имплементација да помине низ неколку битни чекори. (Слика 1.5)



Слика 1.5 Чекори при имплементација на планот

Figure 1.5 Steps in the implementation of the plan

Најпрво, е важно да се доделат одговорностите и активностите на вработените вклучени во овој процес. Реализацијата на доделените задачи (зависно од менаџерот), вработените може да ја извршуваат самостојно или тимски.

Вториот чекор од имплементацијата е формулацијата на детални планови за акција. Овие планови детално ги опишуваат начините и методите кои ќе бидат користени при преземањето на акции.

Следен чекор е временската рамка за спроведување на планот. Овде подетално се дадени термините за започнување и завршување на активностите од страна на одговорните лица, како и временскиот период во кој треба да биде реализиран целиот план и спроведен во пракса. Кај овој чекор од голема важност е прецизноста на менаџерите.

Четвртиот чекор при имплементацијата на планот е алокација на ресурсите меѓу поединците и групите. Кај алокацијата е битно да се забележат принципите на еднаквост и пропорционалност.

Како последен чекор од овој процес е контролирањето и набљудувањето на одговорните лица, дали истите се придржуваат кон планот и планираните активности, колку успешно ги извршуваат доделените задачи, дали внимаваат на временскиот интервал за извршување на одговорностите, дали работат во согласност со реализирањето на целите на корпоративно, бизнис и функционално ниво итн. Контролата е потребна заради навремено откривање на недостатоците, проблемите и препреките во процесот на имплементирање на планот и нивно благовремено решавање.

Доколку сите од горенаведените активности и чекори бидат добро спроведени и на крајот се видат подобрените организациски перформанси, слободно можеме да кажеме дека сме спровеле ефективен план и да ги уживаме погодностите и придобивките од истиот. Најдобро е кога во целост ќе го реализираме она што претходно сме го планирале.

При процесот на имплементација на планот од голема важност е улогата на менаџерот, неговиот авторитет, неговата моќ за убедување на вработените, како и водењето на правилна организациска политика. Менаџерот е оној којшто го раководи целиот процес, ги информира, мотивира, координира подредените, комуницира со нив и ги решава сите конфликтни ситуации. Најбитната улога на менаџерот при овој процес е да оствари хармонизирана и пријатна работна атмосфера. Само на тој начин имплементацијата на планот би ги остварила очекувањата, би ги подобрила перформансите на претпријатието и би придонела за негов понатамошен развој.

2. Креирање и избор на вистинската стратегија како основен фактор за успешно работење

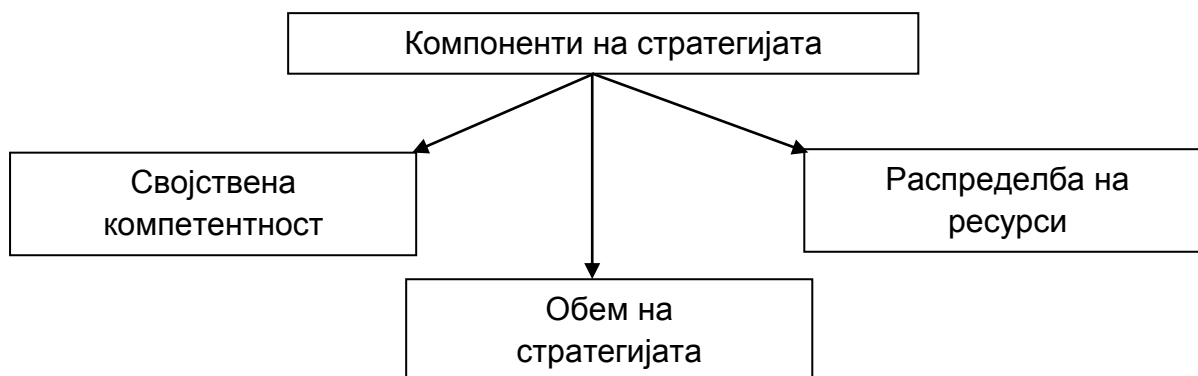
Стратегијата претставува детален и сеопфатен план за постигнување на организациските цели и мисијата на претпријатието. Стратегијата ни го покажува начинот на кој менаџерите планираат да ги остварат очекувањата. Доколку, претпријатието нема добро оформена стратегија, истото не би можело да ги подобри своите перформанси и нема да може да обезбеди свој континуиран развој и напредок во иднина. Ефективната стратегија во себе мора да ја содржи и анализата за поврзаноста на претпријатието со деловната околина и стратешките цели на организацијата. Самиот процес на формулирање на стратегијата започнува со анализата на факторите кои влијаат врз претпријатието и реализирањето на целите, а произлегуваат од глобалното окружување. Двете техники кои придонесуваат за анализа на овие фактори се SWOT анализата и моделот на петте фактори, кои ќе бидат образложени на крајот од втората глава од овој труд.

2.1 Компоненти на добро осмислена стратегија

Добро формираната стратегија е основен предуслов за успешна реализација на планот, стратегиските цели и мисијата на организацијата.

Осмислувањето на успешна стратегија се насочува кон три области: својствена компетентност, обем и распределба на ресурси.⁹ (Слика 2.1)

⁹W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students, page 63;



Слика 2.1 Компоненти на добро осмислена стратегија

Figure 2.1 Components of a well devised strategy

Својствена компетентност претставува нешто што организацијата го поседува и со истото е во предност пред останатите конкурентни организации кои истото нешто не го поседуваат. Оваа компонента на добро осмислената стратегија е од исклучителна важност од причини што поседувајќи ја оваа предност, самото претпријатие секогаш е чекор пред конкурентните организации, особено ако станува збор за нешто што го поседуваат многу мал број конкурентни фирми.

Типичен пример за поседување на својствена компетентност е брзата испорака од страна на дистрибутерите. Времето е скап и неповратлив ресурс и секогаш брзата и навремена испорака е во предност од другите бавни и ненавремни испорачувања на дистрибутерите. За оние претпријатија кои заштедуваат време при испораката велиме дека имаат својствена компетентност и остануваат конкурентни за разлика од останатите кои не го поседуваат истото.

Обемот на стратегијата го опфаќа бројот на пазари на кои конкурира и настапува претпријатието. Имајќи ја во предвид глобализацијата и либерализацијата на стоковниот промет, многу фирми се одлучија да настапуваат и конкурираат не само на еден, туку на повеќе видови пазари, како

на домашни, така и на странски пазари, со цел да се искористат сите погодности кои се нудат. Некои од претпријатијата не се склони кон ризик и настојуваат да конкурираат на мал број на пазари. Постојат организации наречени конгломерати кои опстојуваат на десетици или на стотици пазари.

Распределба на ресурсите го претставува начинот на кој организацијата ги алоцира ресурсите меѓу областите во кои конкурира. Оваа компонента на стратегијата е од голема важност за успешноста на фирмата, од причини што ресурсите се ретки и ограничени, потребата од истите е доста голема и ненаситна. Па, затоа потребно е при формирањето на стратегијата да се внимава при алоцирањето на ресурсите по области и истите да се распределат на најрационален начин, бидејќи сите области во кои претпријатието конкурира се битни за целокупните перформанси и одржливоста на конкурентноста на претпријатието и неговиот понатамошен развој.

2.2 Видови на стратегиски алтернативи

Формулирањето и имплементацијата на стратегијата се најбитните детерминанти кога станува збор за успехот на претпријатието. Доколку менаџерите не умеат добро да се справат со овие процеси, истото негативно ќе се одрази врз перформансите на претпријатието. Имено, овие два термини се различни меѓу себе. Формулирањето на стратегијата го претставува процесот на создавање и фокусирање на стратегијата на самото претпријатие, додека имплементирањето на стратегијата ги опфаќа начините и методите преку кои стратегијата се спроведува во претпријатието.

Во современиот деловен свет менаџерите развиваат стратегии на две нивоа и тоа стратегија на деловно и стратегија на корпоративно ниво. (Слика 2.2)



Слика 2.2 Видови на стратешки алтернативи

Figure 2.2 Types of strategic alternatives

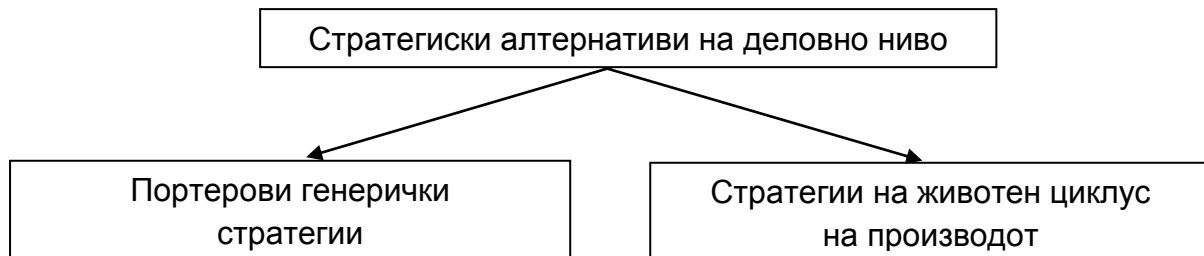
Стратегијата на деловно или бизнис ниво претставува збир на стратешки алтернативи од кои претпријатието ќе направи избор при водењето на бизнисот во една индустрија или на еден пазар. Овие стратешки алтернативи се користат особено при правење на конкурентски заложби.

Стратегијата на корпоративно ниво претставува збир на стратешки алтернативи од кои претпријатието ќе направи избор при своето работење и водење на бизнисите паралелно во неколку индустрии или на неколку пазари. Па така, во современиот деловен свет сè почесто ги среќаваме големите фирми со брендирано имиња да настапуваат на повеќе пазари и опстојуваат во неколку индустриски гранки. Во долунаведениот текст од овој труд следуваат видовите на стратешки алтернативи на деловно (бизнис) и корпоративно ниво.

2.2.1 Стратешки алтернативи на деловно ниво

Како што напоменавме погоре овие стратешки алтернативи се употребуваат при избор на стратегија кога претпријатијата при своето работење настапуваат само на еден пазар или во една индустриска гранка.

Најпознати стратешки алтернативи на деловно или бизнис ниво се Портеровите генерички стратегии и стратегиите на животниот циклус на производот. (Слика 2.2.1)



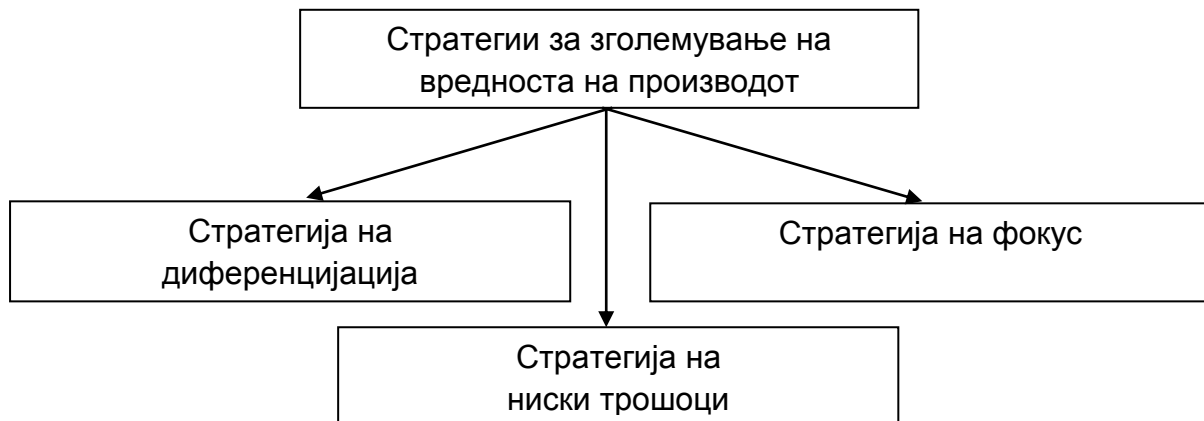
Слика 2.2.1 Видови стратешки алтернативи на деловно (бизнис) ниво

Figure 2.2.1 Types of strategic alternatives to business (business) level

Портеровите генерички стратегии се однесуваат на начините на кои менаџерите може да допринесат за зголемување на вредноста на производот, додека другиот вид на стратегии покажуваат како се менува обемот на продажба во текот на животниот циклус на производот.

2.2.1.1 Портерови генерички стратегии

Мајкл Портер, основачот на моделот на петте фактори, развил своја теорија како менаџерите да ја изберат вистинската стратегија на бизнис ниво, а со тоа да остварат и конкурентска предност на пазарот или индустриската гранка во која настапуваат. Со тоа, успешната стратегија ќе го намали ривалството, ќе го спречи влегувањето и настапувањето на нови конкуренти во дејноста, ќе се намалат или избегнат заканите од петте фактори, а со тоа и ќе се зголемат цените на производите и деловните профити на претпријатието. Заради остварување на овие цели, Портер предлага три начини за зголемување на вредноста на производот и тоа преку стратегија на диференцијација, стратегија на ниски трошоци и стратегија на фокус. (Слика 2.2.1.1)



Слика 2.2.1.1 Портерови генерички стратегии

Figure 2.2.1.1 Porter generic strategies

Стратегијата на диференцијација претставува стратегија со која претпријатието е во конкурентна предност од останатите компании поради различноста на производите кои ги нуди. Менаџерите кои ја применуваат оваа стратегија имаат зацртана цел да производите кои ги продаваат ги направат поразлични и попривлечни за потрошувачите од производите на конкурентите, без разлика која и карактеристика или димензија на производот да ја менуваат. Најчесто, менаџерите применуваат стратегија на диференцијација за измена на квалитетот, постпродажните услуги, дизајнот на производот итн. Примената на овој вид стратегија е доста скап чекор превземен од страна на менаџерите. Имено, се потребни финансиски средства за истражување и анализи, дизајнирање на производот, набљудување и анализирање на барањата на потрошувачите, рекламирање на производот, па затоа оваа стратегија можат да си ја дозволат само брендираните и познати компании, а со тоа и да остварат високи профити и конкурентска предност.

Стратегијата на ниски трошоци претставува напор за остварување на конкурентска предност преку намалување на трошоците на производите под трошоците на конкурентните компании. Преку оваа стратегија менаџерите настојуваат да изнајдат начини да ги намалат производствените трошоци, а со

тоа да се намалат и продажните цени на производите што придонесува до остварување на значајна конкурентска предност. Колку повеќе се намалат овие трошоци, толку повеќе се зголемуваат продажните цени, се остварува повисок деловен профит и поголем обем на продажба за разлика од ривалите во таа дејност. На тој начин претпријатието ја намалува постоечката конкуренција од останатите компании и спречува влегување на нови конкуренти во таа гранка или на тој пазар, бидејќи процесот на влез е доста скап процес и нема да им исплати на новите конкуренти. При примената на оваа стратегија добро е да се внимава на прагот на рентабилност, односно да се внимава на тоа дали со продажните цени се покриени производствените трошоци и дали и колку по нивното покривање останува добивка за компанијата.

Стратегијата на фокус менаџерите ја применуваат за да одберат дали да настапуваат и да опслужуваат на целиот пазар или само на еден дел, сегмент од пазарот. Исто така, оваа стратегија може да се насочи кон одредена линија на производ или група на купувачи. Како и да е, фокусот на претпријатието зависи од неговите можности и карактеристики. Стратегијата на фокус може да биде фокусирана и насочена кон диференцирање на производот или кон водство за целокупниот трошок.

Портер исто така истакнува дека менаџерите не можат истовремено да ги применуваат и двете стратегии (стратегии на диференцијација на производот и стратегија на ниски трошоци). Имено, тој истакнува дека диференцирањето на производот ги зголемува трошоците, а тоа придонесува и до зголемување на продажните цени, што е спротивно на стратегијата на ниски трошоци. Покрај овие стратегии, Портер предложил уште две други стратегии за опслужување на потрошувачите на еден или неколку пазарни сегменти.

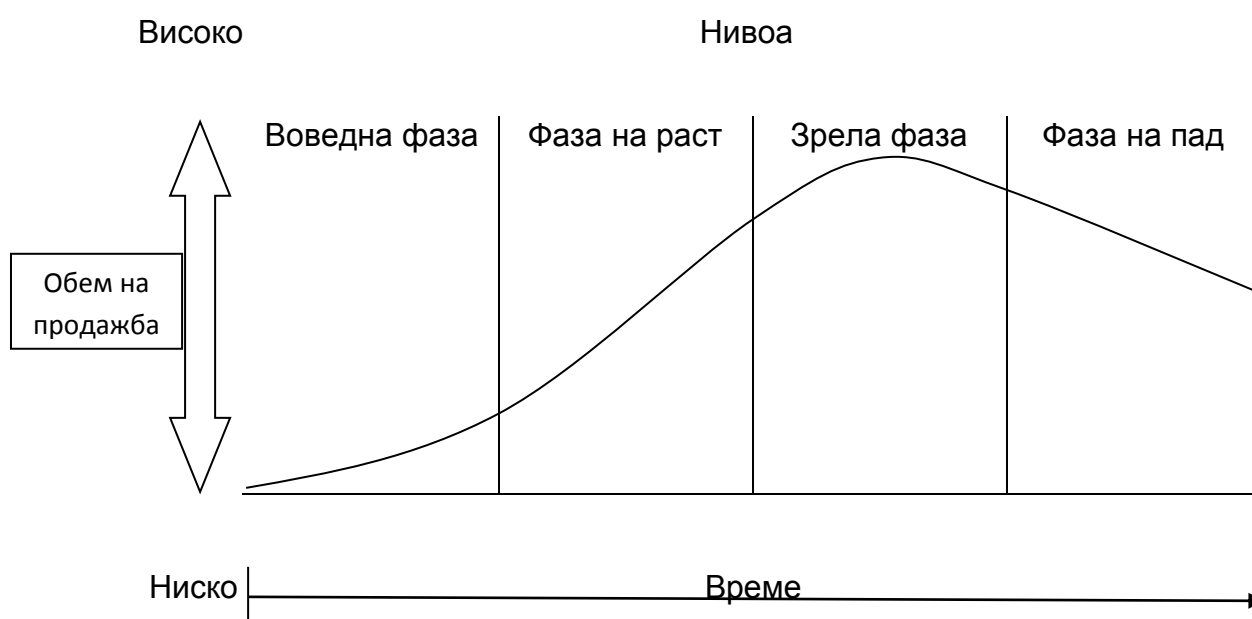
Стратегија на насочени ниски трошоци се применува за опслужување и задоволување на потребите на потрошувачите на еден или неколку сегменти од пазарот со најниски трошоци.

Стратегијата на насочена диференцијација е спротивна од претходната стратегија и има за цел да ја направи компанијата најдиферентна организација која го опслужува тој сегмент или тие сегменти од пазарот.

Овие две стратегии се доста погодни за малите компании, овозможувајќи им да се натпреваруваат со поголемите и помоќни компании.

2.2.1.2 Стратегии на животен циклус на производот

Моделот на животен циклус на производот е доста корисен за менаџерите кои доколку го разберат истиот, можат да формираат и спроведат многу поефективни стратегии. Сфаќајќи го овој модел, менаџерите ќе дојдат до заклучок дека стратегиите постојано мора да се менуваат и да еволуираат. Животниот циклус на производот е модел кој ја покажува промената на обемот на продажба на производите во животниот циклус на производот. Според овој модел се опфатени четирите фази од животниот циклус на производот и тоа: воведна фаза, фаза на раст, фаза на зрелост и на крај фазата на пад.¹⁰ (Слика 2.2.1.2)



Слика 2.2.1.2 Животен циклус на производот

Figure 2.2.1.2 Product cycle

¹⁰W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students, page 67;

Воведната фаза го претставува почетокот од животниот циклус на производот. Во оваа фаза побарувачката за производот може да биде енемна, во некои случаи и толку голема за претпријатието да го нема потребниот капацитет за да одговори на барањата на потрошувачите. Главната улога и одговорност во оваа фаза ја има менаџерот кој треба да најде начин да го зголеми производството, а притоа да внимава да не биде намален квалитетот на производот. Пред менаџерот стои голем предизвик и истиот треба да донесе битни одлуки кои може да имаат големо влијание врз понатамошниот развој и опстанок на самиот производ. Битни прашања на кои треба да се одговори во текот на оваа фаза се во врска со управувањето со растот на производството преку вработување на нови работници, зголемување на производниот капацитет на претпријатието, унапредување на постоечките машини за производство, а притоа треба да се внимава и на трошоците поврзани со донесувањето на одлуки за тие промени и иновации.

Фазата на раст е фаза во која побарувачката и продажбата на производот и понатаму растат. Во оваа фаза клучно прашање е диференцирањето на производот и истиот треба да се направи што е можно поразличен од производите на конкурентите и со тоа да се стекне конкурентска предност. Други битни прашања во оваа фаза се во врска со обезбедувањето на квалитет на производот, доставата после продажбата итн. Во фазата на раст особено големо внимание се посветува на конкурентите, па затоа од голема важност се стратегиите кои ќе го оневозможат или ќе го намалат влезот на новите конкуренти во таа индустрија.

Зрелата фаза е период од животниот циклус на производот во кој побарувачката и влезот на нови конкуренти се смирува и останува константен. Овој период е најважен од целиот циклус, бидејќи истиот е клучен за тоа дали производот ќе преживее и ќе продолжи да опстојува или не. Доколку ја преживее оваа фаза, е загарантиран опстанок и раст на долг рок, имајќи го во предвид намалувањето на конкурентните фирми кои престанале со производство на тој продукт. Исто така, во оваа фаза важно е да се обрати внимание на диференцирањето на производот, потрагата кон нови предизвици

и нови производи и услуги, техники за одржување на ниски производствени трошоци итн.

Фазата на пад е последната фаза од животниот циклус на производот. Карактеристично за оваа фаза е падот на побарувачката и обемот на продажба, како и намалување на конкурентните фирми кои го произведувале тој производ. Честопати во пракса се случувало многу менаџери да не ја препознаат фазата на пад и да престанат со производство на тој продукт. Причината за пад на побарувачката и обемот на продажба во оваа фаза е тоа што барањата на потрошувачите се задоволени и тие што сакале да го имаат тој продукт веќе го имаат купено. Организациите кои одржуваат ниски производствени трошоци, кои иновираат или развиваат нови производи и услуги, можат најдобро да се снајдат во оваа фаза.

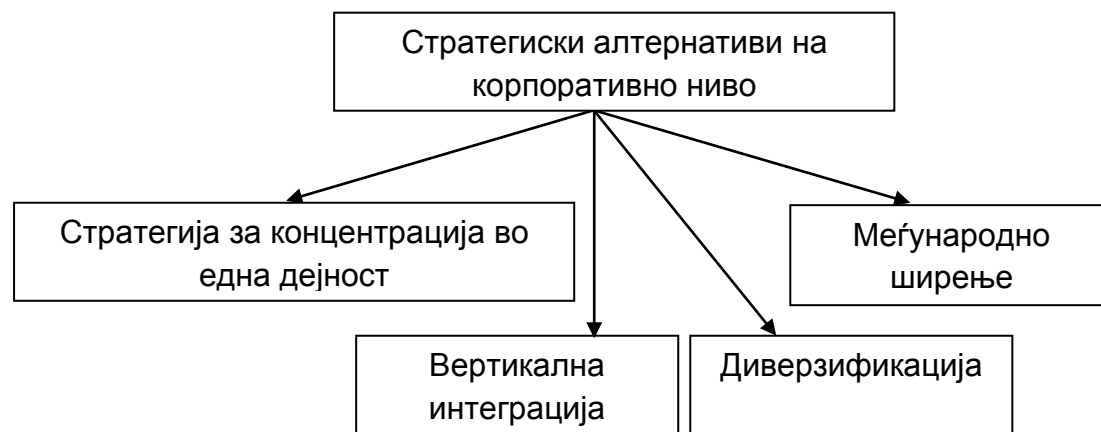
Значи, менаџерите треба доста да внимаваат и да ги препознаат одделните фази од животниот циклус на производот за да ги изберат вистинските и ефективни стратегии, а со тоа и да ги реализираат очекувањата.

2.2.2 Стратегиски алтернативи на корпоративно ниво

Како што напоменавме на почетокот на втората глава од овој труд, стратегиските алтернативи на корпоративно ниво претставуваат збир на стратегии од кои претпријатието ќе направи избор при настапување на повеќе пазари или во повеќе индустрии. Во современиот деловен свет речиси сите големи и развиени организации се вклучени во неколку индустриски дејности и опслужуваат повеќе пазари. Најважното стратешко прашање кое мора да биде решено на корпоративно ниво е поврзано со диверзификацијата која го претставува бројот и меѓусебната поврзаност на различните бизниси во кои е вклучена организацијата, а која подетално ќе биде објаснета во понатамошниот текст од овој труд.

Организациите кои имаат ефективни менаџери без проблем ќе ги прошират своите бизниси и ќе ги иновираат своите производи и услуги кои ги нудат на начин што ќе го зголемат задоволството кај потрошувачите.

Основните стратегии кои менаџерите ги применуваат на корпоративно ниво се: стратегија за концентрација во една дејност, вертикална интеграција, диверзификација и меѓународно ширење. (Слика 2.2.2)



Слика 2.2.2 Видови стратегиски алтернативи на корпоративно ниво

Figure 2.2.2 Types of strategic alternatives to corporate level

Корисноста од употребата на овие стратегии е присутна доколку со нивната примена се обезбеди раст на вредноста на производите и услугите кои ги нуди претпријатието, а со тоа се зајакне и конкурентската предност на организацијата.

2.2.2.1 Стратегија за концентрација во една дејност

Ефективните менаџери во големите организации ги препознаваат областите во кои нивната компанија е најуспешна и остварените профити ги реинвестираат во таа дејност, со цел да ја зајакнат нивната позиција во истата дејност и да ги зголемат деловните профити. За таа цел менаџерите ја

користат стратегијата за концентрација во една дејност на корпоративно ниво. Со примената на оваа стратегија менаџерите ги користат своите способности и вештини за да развијат нови видови на производи, да воведат некои иновации во постоечките асортимани кои ги нудат на потрошувачите, да ги прошират локациите на кои опслужуваат итн., а притоа применувајќи ги овие промени во една дејност.

Стратегијата за концентрација во една дејност на корпоративно ниво или за единствен производ има свои слаби и силни страни. Предност на оваа стратегија е тоа што сите напори организацијата ги насочува кон еден производ, истиот постојано го усовршува, вметнува иновации во него и го доближува до барањата на потрошувачите, а со тоа го зголемува и нивното задоволство од употребата на тој производ. Од ова произлегува и зголемен обем на продажба, а со тоа и зголемени профити на претпријатието.

Како главен недостаток од примената на оваа стратегија се смета можноста од неуспех на овој производ, можност од неприфаќање на истиот од страна на потрошувачите, а притоа имајќи ја во предвид жртвата што е направена на останатите производи, бидејќи сите напори и ресурси биле насочени кон овој производ. Со тоа ќе се намали обемот на продажба и претпријатието ќе се соочи со загуби кои можат да бидат фатални за неговиот иден опстанок и развој.

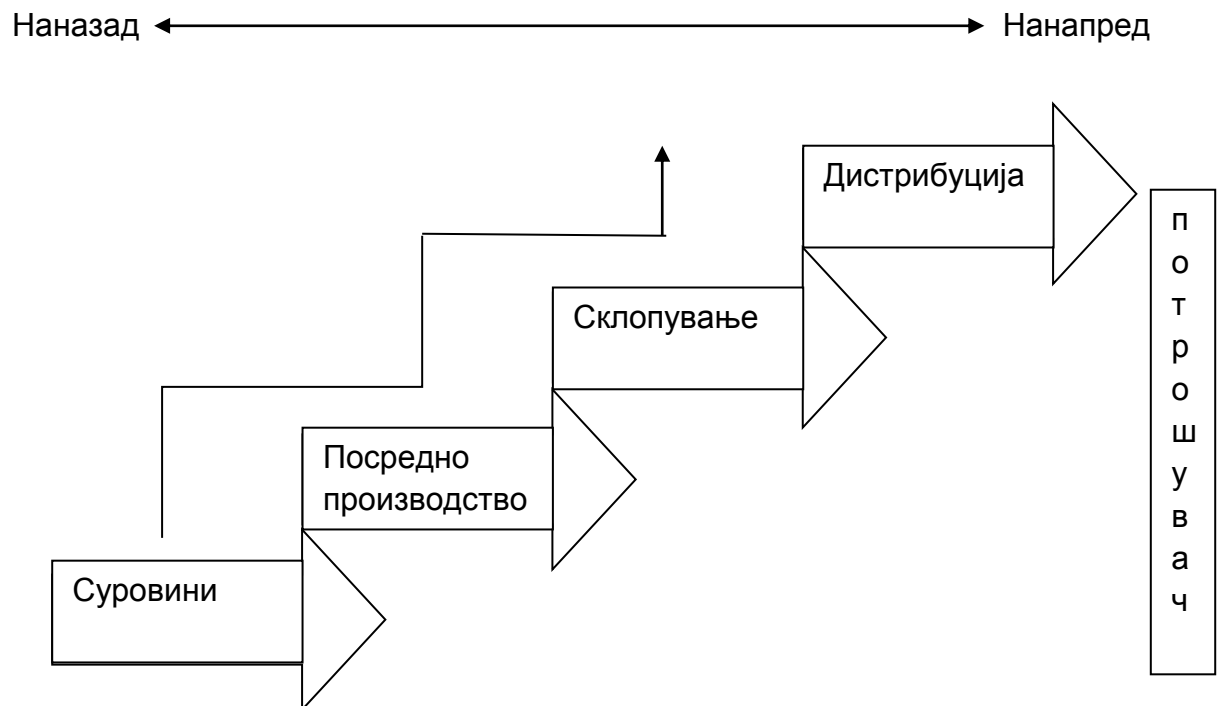
Друга причина поради која се применува стратегијата за концентрација во една дејност е увидувањето на менаџерите дека е потребно намалување на големината на организацијата и обемот на нивна работа. Доколку станува збор за голема фирма која опслужува повеќе пазари, повеќе потрошувачи, работи на повеќе локации, во неколку дејности, можно е менаџерите да увидат дека во некои сектори или дејности претпријатието работи со загуби и нефункционално. Поради тоа тие се одлучуваат да ги укинат тие нефункционални делови и напорите и ресурсите да ги насочат кон функционалните сектори. Спротивно на ова е примената на вертикална интеграција или диверзификација, во случаи кога организацијата работи

ефективно и одлучува за влегување во нови дејности и проширување на својот бизнис и обем на работа.

2.2.2.2 Вертикална интеграција

Секоја компанија којашто работи добро и остварува позитивни резултати е склона кон промени и иновации во нејзиното работење и се стреми кон подобрување и развој на претпријатието. Менаџерите се одговорни за работата и функционирањето на ваквите организации постојано гледаат можности за да создадат вредност, без разлика на тоа дали истото ќе се постигне преку воведување промени во сировините кои ги користат во производството, дали ќе се воведат некој нов сектор во некоја од фазите на производство или пак промените ќе се однесуваат на продажбата и дистрибуцијата на производите до крајните потрошувачи. За таа цел се користи вертикалната интеграција.

Вертикалната интеграција претставува стратегија на корпоративно ниво со која организацијата ги проширува своите бизнис операции напред или назад. Вертикална интеграција назад постои кога бизнис операциите на компанијата се шират во нова дејност која произведува влезови за производите на компанијата, додека вертикална интеграција напред е проширување на бизнис операциите во дејност која произведува излези на производите (дистрибуција или продажба на производите). Постојат четири фази во синџирот од сировини до вредност за потрошувачите, прикажани на сликата подолу. (Слика 2.2.2.2)



Слика 2.2.2.2 Фази во синџирот од суровини до вредност за потрошувачот

Figure 2.2.2.2 Stages in the chain from raw materials to consumer value

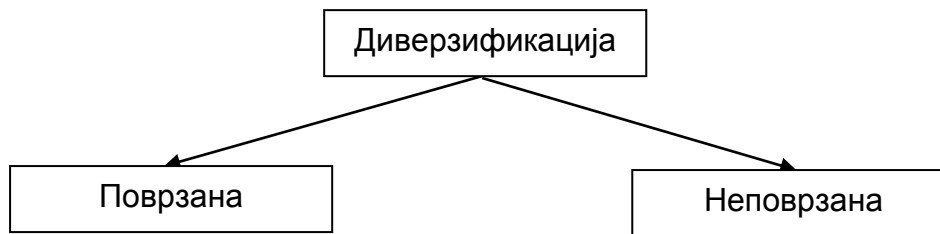
Од сликата јасно може да се види редоследот на процесите и активностите кои се преземаат за да се стигне до вредноста за потрошувачите. Едно претпријатие за да произведува најпрво му се потребни суровини кои со понатамошна обработка во следните фази на крај го даваат конечниот производ наменет за крајните корисници. Вертикална интеграција наназад постои кога се отвара нов сектор во фазата на производство, преработка или суровини кои претставуваат влезови на производот, додека вертикална интеграција нанапред постои кога се отвара нов сектор за продажба, дистрибуција на производите, сектор за малопродажба, за директна продажба итн.

Движејќи се од една во друга фаза, производот добива се поголема вредност за на крај да се формира конечната цена на чинење, од која пак директно зависи и продажната цена на производот.

Главни причини за примената на вертикалната интеграција како стратегија на корпоративно ниво се: додавање на вредност на производите (правејќи ги единствени и уникатни), намалување на производствените трошоци, зголемување на обемот на продажба, подобрување на конкурентната предност на претпријатието итн. Сепак, примената на оваа стратегија може да биде доста опасна за претпријатието и да креира закани, бидејќи честата промена на стратегијата на претпријатието или промената на вредноста на производот мора да биде усогласена со промените во окружувањето, па од тие причини при нејзина примена е потребна максимална претпазливост на менаџерите.

2.2.2.3 Диверзификација (поврзана и неповрзана)

Како што беше споменато во претходниот текст од овој труд диверзификацијата го претставува бројот на различни бизниси во кои е вклучено претпријатието, како и степенот на нивна меѓусебна поврзаност и зависност. Диверзификацијата се применува како стратегија на корпоративно ниво чија основна цел е ширење на бизнис операциите на претпријатието во нова дејност, а со тоа и создавање на поширок асортиман на производи и услуги кои ги нуди на крајните корисници. Во пракса се применуваат два вида на диверзификација: поврзана и неповрзана диверзификација. (Слика 2.2.2.3.1)



Слика 2.2.2.3.1 Видови на диверзификација

Figure 2.2.2.3.1 Types of diversification

Поврзаната диверзификација е стратегија на корпоративно ниво која се применува за управување со неколку различни, но меѓусебе поврзани бизниси, индустрии или пазари. Преку поврзана диверзификација претпријатието обезбедува влез во нова дејност со цел да создаде конкурентска предност во еден или повеќе сектори во самата организација. Битен момент кај поврзаната диверзификација е остварување на синергија меѓу секторите или бизнисите. Имено, преку примената на оваа стратегија, големи се можностите за додавање вредност на производите преку споделување на вештини, знаења и ресурси меѓу секторите или бизнисите во кои работи претпријатието. Синергијата е присутна доколку од соработката е создадена поголема вредност, отколку од вредноста која би се создала доколку секој сектор или бизнис би функционираше одделно и без зависност од другиот.

Главните причини поради кои се применува овој вид на диверзификација од страна на компаниите се: диверзификацијата ја намалува зависноста на претпријатието од деловните активности, го намалува економскиот ризик, намалување на трошоците, остварувањето на синергија преку соработка меѓу секторите и бизнисите, овозможува искористување на предностите на организацијата во повеќе бизниси, додава вредност на производите, ја зголемува конкурентната предност на претпријатието итн.

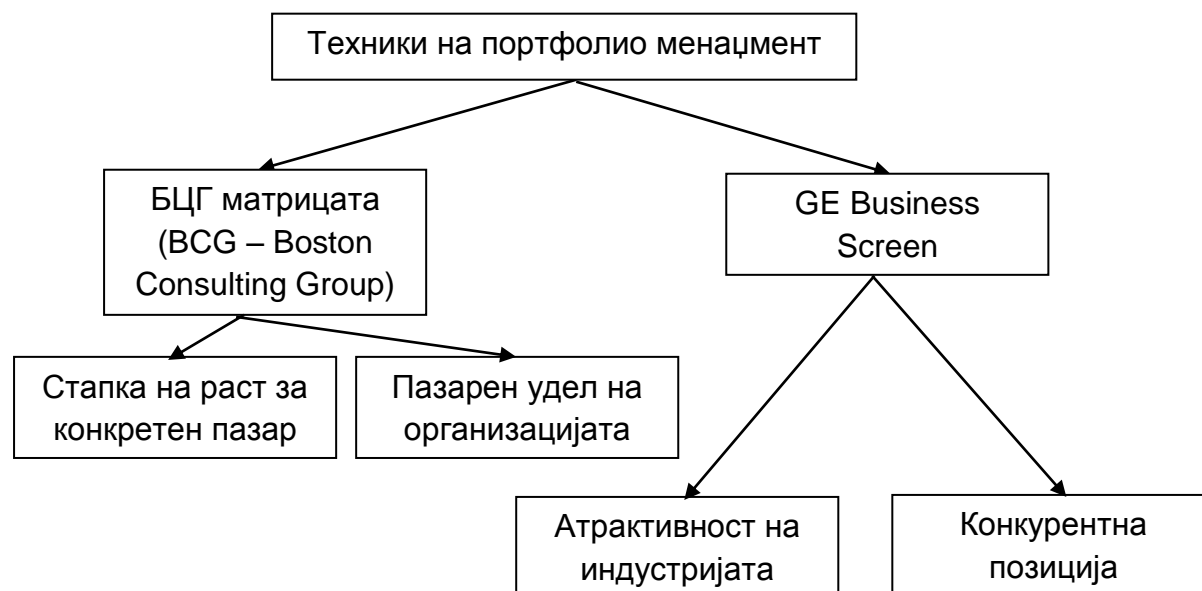
Неповрзаната диверзификација е стратегија на корпоративно ниво којашто за разлика од поврзаната диверзификација се употребува за управување со бизниси, индустрии и пазари кои меѓусебно се неповрзани и независни едни од други. Честопати компаниите купуваат други фирми кои се сосема различни и неповрзани со нивните веќепостоечки бизниси. Основни причини поради кои се применува оваа стратегија се: купување на слаби компании и примена на знаењата, вештините и ресурсите во таа компанија, нејзина трансформација и создавање вредности, вклучување во портфолио стратегија и распределување на можните ризици од деловното работење итн.

Сепак, за да се остварат овие резултати е потребно од страна на менаџерите да бидат проучени сите бизниси и дејности во кои сака да влезе претпријатието, потребно е доста висок степен на информираност, што е доста тешко да се спроведе во реалноста. Предности на неповрзаната диверзификација се: смалување и распределување на ризиците кои произлегуваат од деловното работење, остварување на стабилни резултати (во случаи еден бизнис да е во пад, истиот се покрива со друг бизнис кој во тој момент се наоѓа во раст), подобра алокација на ресурсите, создавање вредност итн.

Но и покрај сите овие предности стратегијата на неповрзана диверзификација во пракса сè помалку се употребува од следниве причини: направените истражувања покажуваат дека наместо да додаде вредност, диверзификацијата истата ја намалува, диверзификацијата доведува до загуба на контролата на главниот организациски бизнис од страна на менаџерите, недоволната информираност и нецелосното познавање на разновидните бизниси, неможност од остварување на синергија преку соработка меѓу различните бизниси на претпријатието итн. Компаниите кои пробале и не успеале со примената на оваа стратегија се вратиле на стратегијата за концентрација во една дејност.

Организациите кои ја применуваат стратегијата на диверзификација без разлика на тоа дали истата е поврзана или неповрзана, е потребно да ги изберат вистинските бизниси и истите да ги управуваат на начин кој ќе им

донесе најдобри деловни резултати. Двете основни техники на портфолио менаџментот користени од страна на диверзифицираните претпријатија се БЦГ матрицата (BCG – Boston Consulting Group) и GE Business Screen. (Слика 2.2.2.3.2)



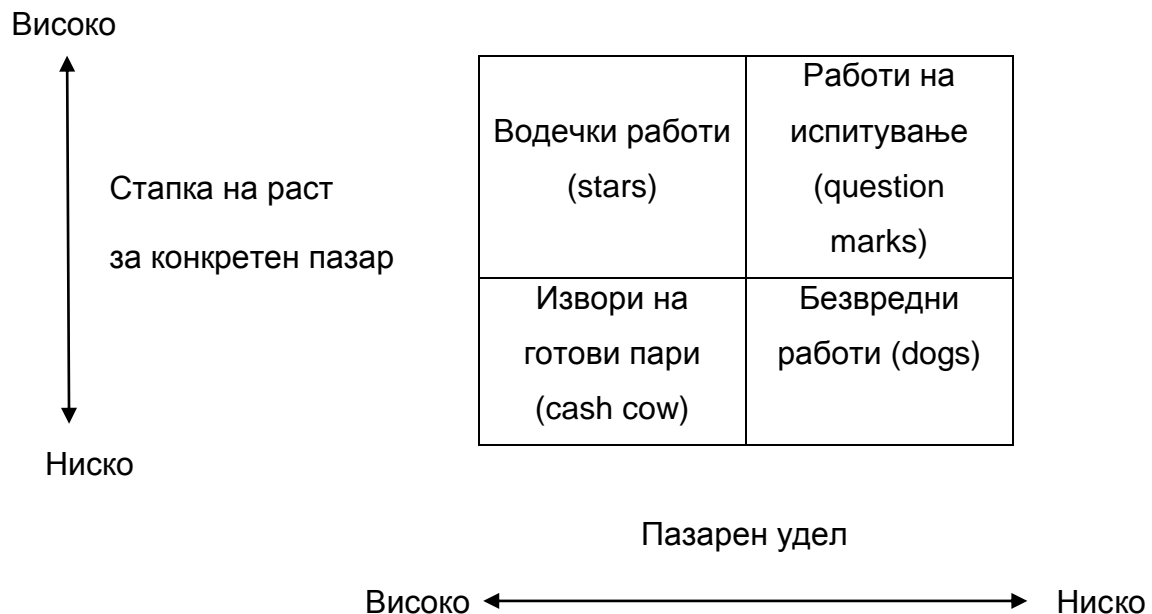
Слика 2.2.2.3.2 Техники на портфолио менаџментот користени од страна на диверзифицираните претпријатија

Figure 2.2.2.3.2 Portfolio management techniques used by diversified companies

БЦГ матрицата (BCG – Boston Consulting Group) се користи за да се оценат типовите на бизниси во кои сака да влезе претпријатието и да се оцени релативниот резултат на сите бизниси во кои е вклучено и работи диверзифицираната организација, а истовремено дава информации за најдобрата алокација на ресурсите меѓу различните бизниси. За таа цел БЦГ матрицата користи два фактора за оценка на бизнисите и тоа: стапка на раст за конкретен пазар и пазарен удел на организацијата.

Според оваа матрица пазарите со брз раст во кои уделот на организацијата е највисок се попривлечни за разлика од пазарите со бавен раст во кои организацијата има мал пазарен удел. Доколку, овие два фактора

се поделат на висока и ниска категорија, тогаш се добива матрица која типовите на бизниси во кои може да влезе организацијата ги претставува како безвредни работи (dogs), извори на готови пари (cash cow), работи на испитување (question marks) и водечки работи (stars).¹¹ (Слика 2.2.2.3.3)



Слика 2.2.2.3.3 БЦГ матрицата (BCG – Boston Consulting Group)

Figure 2.2.2.3.3 BCG matrix

Безвредни работи (dogs) се типови на бизниси кои имаат мал пазарен удел и за истите не се очекува стапка на раст. Овие бизниси се непрофитабилни и организациите би требало да ги избегнуваат, да не инвестираат во истите или доколку веќе ги поседуваат што е можно побргу да ги продадат и да се ослободат од нив.

Извори на готови пари (cash cow) се бизниси со голем пазарен удел и за истите не се очекува голем раст. Овие бизниси се користат за да се

¹¹Ц. Шулеска, А. & Јаковски, Б. (2008). *БЦГ матрица*, Маркетинг менаџмент, Економски факултет – Скопје, 3-то издание, стр.44;

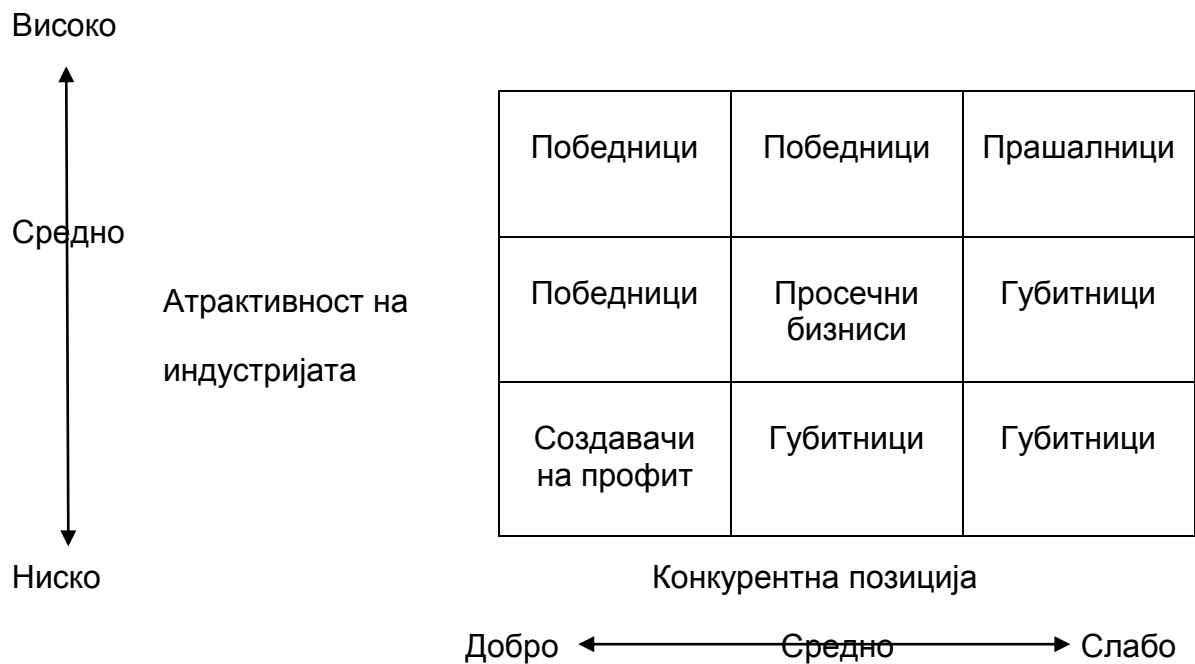
генерира висока заработувачка и со истата да се поддржат бизниси во пазарите со значително поголема можност за раст.

Работи на испитување (question marks) се бизниси со мал удел во пазари со висок и брз раст. Претпријатијата кои ги користат прашалниците потребно е да бидат способни да го следат растот на пазарот за да реализираат високи приходи, во спротивно тие би се соочиле со остварување на ниски приходи.

Водечки работи (stars) се бизниси со највисок удел од пазарите со брз раст и истите се најпрофитабилни и најпосакувани бизниси за организациите. Средствата генерирани од кравите-молзници најдобро е да бидат инвестирани во овие бизниси со цел организацијата добро да се позиционира.

GE Business Screen е техника која исто така се користи за оценка на бизнисите, но за разлика од БЦГ матрицата истата е поедноставна и оценката ја врши преку други два фактора: атрактивност на индустријата и конкурентна позиција. Според оваа матрица, бизниси во кои треба да инвестираат организациите се оние кои се наоѓаат во поатрактивните индустрии и кои имаат поконкурентна позиција. Овие два фактора се поделени во три категории, па со тоа се добиваат деловни единици кои се класифицираат како: победници, губитници, прашалници, просечни бизниси и создавачи на профит.¹² (Слика 2.2.2.3.4)

¹²W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students, page 71;



Слика 2.2.2.3.4 GE Business Screen

Figure 2.2.2.3.4 GE Business Screen

Фактори за атрактивноста на индустријата се: пазарниот раст, обемот на пазарот, интензитетот на конкуренција, неопходноста од капитал итн. (колку е поголема стапката на раст на пазарот, толку е поголем пазарот, а колку е помала потребата од капитал и интензитетот на конкуренцијата, толку е поатраaktivна индустријата).

Фактори од кои зависи конкурентната позиција на организацијата се: пазарниот удел, технолошкото знаење, цените на конкурентите, трошоците за работа, квалитетот на производите кои ги нуди, мрежата на услуги итн. Оние организации кои имаат поголем пазарен удел, подобро технолошко знаење, пониски трошоци за работа, подобар квалитет на производот и подобри услуги, секако се со подобра конкурентска позиција од останатите компании кои не ги поседуваат овие карактеристики.

Анализирајќи ги двете техники за оценка на бизнисите во кои е најдобро да инвестира претпријатието, можеме да заклучиме дека најдобри и најпрофитабилни инвестициони можности за претпријатието се бизнисите класифицирани како победници, прашалници и ѕвезди.

2.2.2.4 Меѓународно ширење

Во современиот деловен свет менаџерите на големите компании не само што донесуваат одлуки за диверзификација или интеграција на нивните бизниси, туку истите ги разгледуваат можностите за меѓународно ширење на компанијата и настапување на меѓународните пазари и натпреварување со странските конкуренти.

Важна одлука која треба да ја донесат менаџерите е избор на стратегија со која ќе влезат и настапуваат на странските пазари. Имено, доколку се одлучат да спроведат глобална стратегија, претпријатието ќе треба да произведува и продава исти стандардизирани производи на сите пазари на кои ќе настапува, но доколку се одлучи за мултидомашна стратегија, компанијата ќе нуди производи кои ќе бидат креирани според барањата и карактеристиките на секој национален пазар поединечно. Секако дека примената на која било од овие стратегии со себе носи предности и недостатоци. Јака страна на глобалната стратегија е заштедата на трошоци, а слаба страна е заканата од диференцираните локални конкуренти. Сето она што е предност од примената на глобалната стратегија е слабост на мултидомашната стратегија и обратно.

Секоја компанија која ќе се одлучи да настапува на глобално ниво и на меѓународните пазари, неопходно е претходно добро да ги анализира можностите и заканите кои произлегуваат од тој потег. Позитивности кои може да се искористат преку меѓународното ширење се: зголемување на бројот на потрошувачи, зголемување на обемот на продажба, можност за добивање нови суровини, воспоставување контакти со евтини добавувачи, проширување на своите бизниси и деловни профити итн. Но, овде се и заканите кои произлегуваат од странските конкуренти, различните државни уредувања,

различните правила и прописи, за кои е потребна голема моќ на приспособување. Постојат четири начини за меѓународно ширење на претпријатието: преку увезување и извезување, лиценцирање и франшизирање, стратегиски алијанси и странски филијали во целосна сопственост.¹³ (Слика 2.2.2.4)



Слика 2.2.2.4 Начини на делување во глобалното окружување

Figure 2.2.2.4 Modes of action in the global environment

Увезувањето и извезувањето е наједноставен начин за меѓународно ширење на организацијата. Претпријатието кое е вклучено во извезувањето, производите ги произведува дома, а ги нуди на пазарот во странство. Истото може да го направи и преку странска локална компанија која ќе ги нуди неговите производи на странските пазари. Спротивно на тоа, компанијата која е вклучена во увезување, ги продава на домашниот пазар производите кои се произведени во странство. При увезувањето и извезувањето голема улога има интернетот, каде потрошувачите онлајн можат да ги следат сите понуди на производи и да се информираат за нивните карактеристики и услови на купување и продажба.

Лиценцирањето и франшизирањето се друг начин за меѓународно ширење. При процесот на лиценцирање, компанијата (лицензор) и овозможува

¹³R. Jones, G. & M. George, J. (2008). *Manager as a planner and strategist*, Contemporary Management, New York, page 325;

и дава согласност на друга странска компанија (лиценсант) да произведува и дистрибуира нејзини производи во земјата на лиценсантот или во некој друг регион, а за возврат лицензорот добива одреден износ на хонорар. Добра страна на лицензирањето е ширење на своите производи без преземање трошоци, но од друга страна лиценсантот ги дознава деловните тајни на лицензорот и добива пристап до неговите начини и техники на производство, што не е добро за компанијата (лицензор).

За разлика од лицензирањето кое се употребува кај производствените организации, франшизирањето првенствено се користи кај услужните компании. Кај франшизирањето, компанијата (франшизер) ги продава на компанијата (франшизант) правата да го користи името на нејзината марка, да го применува нејзиниот know-how, а за возврат компанијата (франшизер) добива одреден надоместок и удел во остварените профити на компанијата (франшизант). Добра страна на франшизирањето е ширење на марката на франшизерот без притоа истиот да вложува во тоа, но недостаток на оваа спогодба е можноста за намалување на квалитетот на производите кои ги произведува компанијата (франшизант), а со тоа и слабеење на марката на компанијата (франшизер). Како и кај увезувањето и извезувањето и овде интернетот е од големо значење заради широката достапност на информации.

Стратегиските алијанси се начин на меѓународно ширење кои ги надминуваат проблемите и недостатоците поврзани со извезувањето, увезувањето, лицензирањето и франшизирањето. При стратегиските алијанси, менаџерите ги здружуваат нивните ресурси и know-how со оние на странската компанија и притоа заедно ги делат остварените деловни профити и превземаните ризици од таквото здружување. Стратегиската алијанса може да биде во форма на пишан договор меѓу две или повеќе компании за размена на ресурси или како заедничко вложување. При заедничкото вложување двете компании се сложуваат заеднички да вложат и да ја делат сопственоста на новиот бизнис, притоа делејќи го профитот пропорционално на вложеното, како и делење на ризиците кои можат да настанат во иднина. Преку заедничкото вложување домашната компанија ја зголемува својата вклученост во странство, бидејќи најчесто ваквите здружувања се склучуваат заради

капитални инвестиции и производство на добра и услуги во странство. Развојот на интернетот е доста важен за алијансите, бидејќи партнерите од различните земји можат електронски да комуницираат, да разменуваат информации и да ги водат своите бизниси.

Странските филијали во целосна сопственост се начин на меѓународно ширење кој е со највисоко ниво на странски влијанија и највисок степен на ризик. Отварањето на филијала во странство која е во целосна сопственост на домашната компанија, најчесто е преку инвестирање во производни операции. Овој начин на ширење е доста скап, бидејќи организацијата работи сама, без директна вклученост на странските компании. Предност на странските филијали е тоа што целата остварена добивка е на самата организација, ги заштитува своите деловни тајни и know-how, можноста за остварување на енормни резултати итн. Како недостаток на оваа инвестиција се големите трошоци за отварање на филијала, ризиците кои можат да настанат ги поднесува сама, можноста компанијата да не биде во состојба да се прилагоди на странскиот деловен свет итн.

Во пракса, глобалните компании истовремено користат комбинација од повеќе стратегии за меѓународно ширење, со цел да ја максимизираат вредноста на компанијата и да обезбедат подобра конкурентна позиција.

2.3 Техники за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието

При самиот процес на формирање на стратегија менаџерите развиваат стратегии на корпоративно, бизнис и функционално ниво со чија реализација ќе се остварат мисијата на претпријатието и организациските цели.

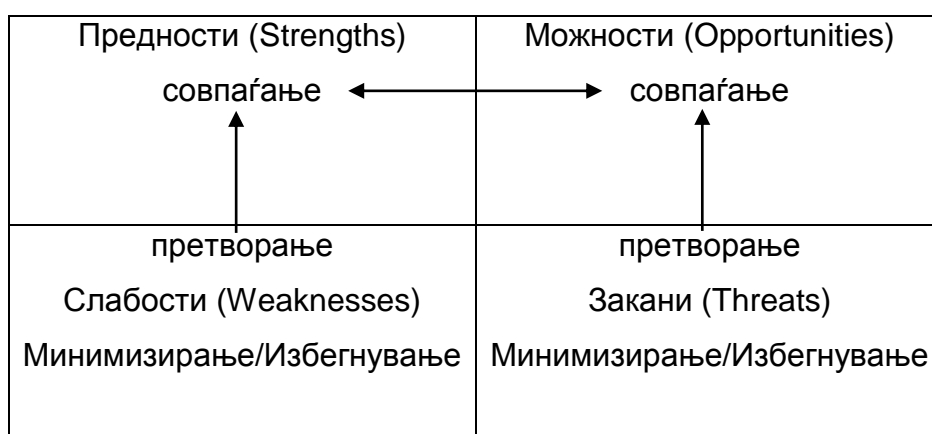
Формулирањето на стратегијата започнува со анализа на клучните детерминанти од кои директно или индиректно зависи способноста на претпријатието за остварување на мисијата и организациските цели. За анализа на интерните и екстерните фактори се користат двете најпознати

техники, а тоа се SWOT анализа и моделот на петте фактори кои ќе бидат објаснети во следниот текст од овој труд.

2.3.1 SWOT анализа

Формулирањето на стратегијата започнува со изработка на SWOT анализа. Врз основа на резултатите добиени од изготвената SWOT анализа, менаџерите ги формираат стратегиите на корпоративно, бизнис и функционално ниво, преку кои се остваруваат организациските цели и мисијата.

SWOT анализата служи за менаџерите да ги идентификуваат предностите и слабостите на претпријатието и да ги увидат и анализираат заканите и можностите кои произлегуваат од екстерното опкружување. Со помош на SWOT анализата, најдобро формулираната стратегија ги остварува организациските цели и мисијата на претпријатието преку: искористување на предностите на претпријатието, избегнување на слабостите, претворање на слабостите во предности, неутрализирање на заканите, претворање на заканите во можности, искористување на можностите за остварување на повисок деловен профит итн. (Слика 2.3.1)



Слика 2.3.1 SWOT анализа

Figure 2.3.1 SWOT analysis

Организациски предности се сите способности, вештини и знаења што и овозможуваат на организацијата да ја формулира и реализира стратегијата. Предностите на претпријатието исто така се однесуваат и на работите во кои претпријатието има постигнато одлични резултати. Типични примери за организациски предности се: силниот бренд, добро квалификувана работна сила, големиот обем на готовински резерви, патентирана технологија, квалитетот на производите итн. Кога зборуваме за организациски предности треба да ја споменеме и својствената компетентност на претпријатието која се однесува на предноста која ја поседуваат мал број на компании, а која доколку правилно се искористи големи се можностите за остварување конкурентска предност и натпросечни деловни резултати.

Организациски слабости го претставуваат недостатокот од способности, вештини и знаења кои би придонеле за формулирање на стратегија преку која ќе се остварат мисијата и организациските цели. Примери за организациски слабости се: неискусен тим, неквалификувана работна сила, зголемени трошоци, застарена инфраструктура, застарена технологија, висок степен на задолженост на претпријатието итн. На организациските слабости менаџерите одговараат на два начина: преку инвестиции и зајакнување на предностите на претпријатието или преку менување на мисијата на организацијата со цел да се формулира стратегија за нејзина реализација со постоечките способности, вештини, знаење и капацитет на претпријатието. Во најдобар случај, менаџерите може да се потрудат да најдат соодветен начин за претворање на слабостите во предности на организацијата.

Организациските можности произлегуваат од анализирањето на екстерното опкружување. Можности за организацијата претставува сè она што може да се искористи од надворешното опкружување и со истото да се оствари натпросечен економски резултат и да се подобрат перформансите на претпријатието. Примери за организациски можности се: висока стапка на раст на пазарот, промена во барањата на потрошувачите, појава на нова

технологија, отварање на странски пазари, намалување на бројот на конкурентни компании итн.

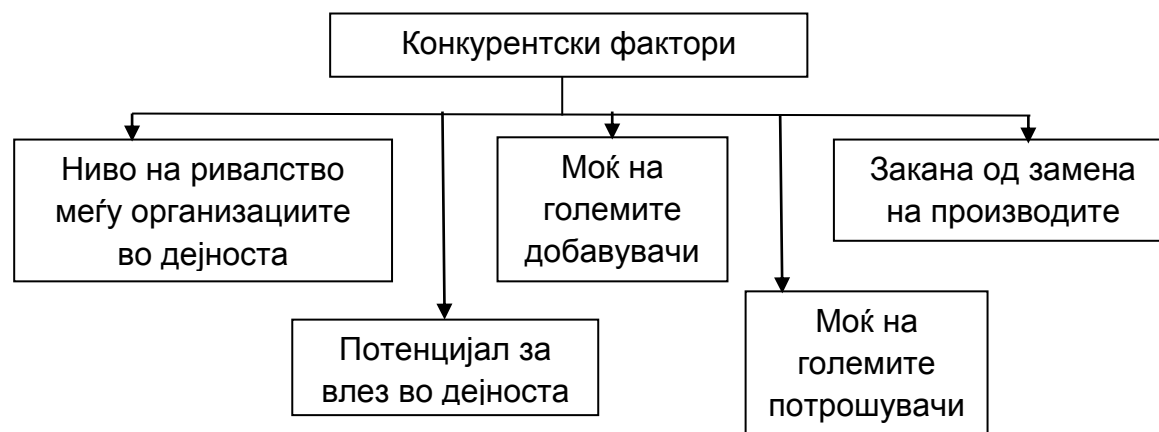
Организациски закани ги претставуваат сите ограничувања кои го оневозможуваат претпријатието да оствари високи резултати. Типични примери за организациски закани се: влез на нови конкуренти во дејноста или на пазарот, промена во барањата на купувачите, воведување супститути, бариери за влез на пазарот, нови стратегии и иновации на конкурентните компании, рецесија на економијата, раст на трошоците итн. Најдобро е менаџерите да ги анализираат заканиите и врз основа на тоа да преземат акции преку кои истите ќе ги претворат во можности за претпријатието и со тоа ќе остварат повисоки профити и подобрени организациски перформанси.

Со завршувањето на SWOT анализата и нејзиното анализирање менаџерите треба да ги формулираат стратегиите за остварување на мисијата и организациските цели. SWOT анализата ќе ја искористат за да ги увидат предностите на претпријатието и истите да ги искористат заедно со можностите од екстерното опкружување, а воедно да ги избегнат и минимизираат слабостите на претпријатието или во најдобар случај истите да ги подобрат и претворат во предности, а заканиите да ги претворат во можности. Целта на SWOT анализата е остварување на подобри резултати, стекнување конкурентна предност и подобрување на позицијата на самото претпријатие.

2.3.2 Модел на петте фактори

Портеровиот модел на петте фактори е модел кој им помага на менаџерите да ги согледат, анализираат и на соодветен начин избегнат или минимизираат влијанијата кои доаѓаат од екстерното опкружување, а претставуваат закана за претпријатието. Овој модел ги прикажува петте конкурентски фактори кои директно влијаат врз висината на профитот на организациите кои се натпреваруваат во една дејност или иста индустрија. Според Мајкл Портер тоа се следниве пет сили или фактори: ниво на

ривалство меѓу организациите во дејноста, потенцијал за влез во дејноста, моќта на големите добавувачи, моќта на големите потрошувачи и закана од замена на производите.¹⁴ (Слика 2.3.2)



Слика 2.3.2 Модел на петте фактори

Figure 2.3.2 Model of the five factors

Ниво на ривалство меѓу организациите во дејноста. Овој фактор се однесува на бројот на компаниите кои се вклучени во истата дејност или индустрија. Имено, колку е поголем бројот на конкуренти, толку е помал остварениот профит за претпријатието. Тоа е од причина што конкурентните претпријатија за да придобијат поголем број на потрошувачиги намалуваат цените на своите производи за да бидат поконкурентни, а пониските цени значат и помал остварен профит.

Потенцијал за влез во дејноста. Постојат дејности во кои многу лесно може да се влезе и да се натпреварува со останатите конкурентни претпријатија, но спротивно на тоа има и дејности каде постојат бариери за влез и каде организацијата треба да исполнува одредени услови и карактеристики за да влезе во таа дејност. Дејностите во кои не постојат бариери за влез и во кои полесно може да се влезе конкурираат со пониски цени, а со тоа и нивните профити се помали.

¹⁴R. Jones, G. & M. George, J. (2008). *Manager as a planner and strategist*, Contemporary Management, New York, page 311;

Моќта на големите добавувачи. Доколку постојат само неколку добавувачи во дејноста и истите немаат закана од конкуренција, тогаш тие се оние кои ги диктираат цените, односно тие ќе настојуваат да ги зголемат цените на производите кои ги дистрибуираат до фирмите. Како резултат на повисоките набавни цени, нормално е дека профитот кој останува за претпријатието после продажбата е намален.

Моќта на големите потрошувачи. Ако за одредени производи не постои побарувачка од голем број потрошувачи и ако само мал број на големи потрошувачи го купуваат тој производ, нормално е дека истите ќе го искористат тоа и ќе бараат снижување на цените. Претпријатијата кои ги продаваат производите ќе се согласат да ги намалат продажните цени, бидејќи тоа го бараат нивните единствени потрошувачи, а тоа директно значи и намален профит за компанијата.

Закана од замена на производите. Постојат дејности во кои за тие производи во таа дејност постојат супститути. Имено, постојат други производи со слични или исти карактеристики и функции и им служат на потрошувачите за истата намена. Доколку супститутите се поевтини од овие производи, нормално дека потрошувачите ќе ги купуваат нив. Поради тоа претпријатијата кои работат во дејности за чии производи постојат супститути, не се во можност да ги зголемуваат продажните цени, а тоа автоматски значи и остварување на понизок профит.

Со овој модел Портер сака да ги предупреди менаџерите кои ги согледуваат и анализираат можностите и заканите за претпријатието кои произлегуваат од надворешното опкружување, дека влијанието на овие пет сили или фактори е доста битно и значајно. Доколку, менаџерите успеат да ги увидат заканите и навреме да реагираат, доколку ги искористат можностите кои им ги нуди екстерната работна средина, неминовно е остварувањето на поголем профит. Анализата на овие пет фактори е од особено големо значење за дејностите во кои постои хиперконкуренција.

3. Рационалниот план и добро осмислената стратегија како основни детерминанти за конкурентност и успех во дејноста

Првиот чекор за постигнување на деловен успех на претпријатието е формулирање на цел, визија и мисија и соодветен план за преземање активности со кои ќе се реализираат истите. Другиот чекор го претставува формулирањето стратегија со која подетално ќе се одредат начините и методите со кои ќе се постигне планираното, а со тоа ќе се реализираат и очекувањата на менаџерите, ќе се исполнат организациските цели, ќе се подобрат перформансите на претпријатието и ќе се зголеми деловниот профит на самата компанија.

Процесот на планирање и процесот на формирање стратегија се два меѓусебно поврзани и зависни активности на претпријатието. Имено, ако компанијата има добро осмислен и рационален план, истиот не е доволен за успех, доколку за негова реализација не се изготви и оформи ефективна стратегија и обратно, доколку имаме добро формулирана стратегија, а планот е направен врз основа на недоволна анализа на интерните и екстерните фактори и како негова цел се одредени нереални очекувања, тогаш шансите за успех се минимални.

Способноста и знаењето на менаџерите се од големо значење за секое претпријатие. Доколку, истите се добро квалификувани и поседуваат вештини за изработка на добар и рационален план, формулирање на успешна и ефективна стратегија, алоцирање на ресурсите, управување и координација со вработените, исполнување на задачите и распоред на активностите помеѓу вработените, тогаш шансите за остварување на мисијата и целите на претпријатието, стекнувањето на конкурентска предност и успех во дејноста се доста големи.

Сепак, процесот на планирање и формирање на стратегија е доста напорен и тежок, бидејќи за нивна подготовка и реализација потребни се доста анализи, знаења и време, во што можат да успеат само храбрите, амбициозни,

упорни и трпеливи менаџери. За успешно формирање на планот и негова имплементација и формулирање и спроведување на добра стратегија е потребно да се поминат неколку чекори и фази кои накратко ќе бидат разработени во следниот текст од овој труд.

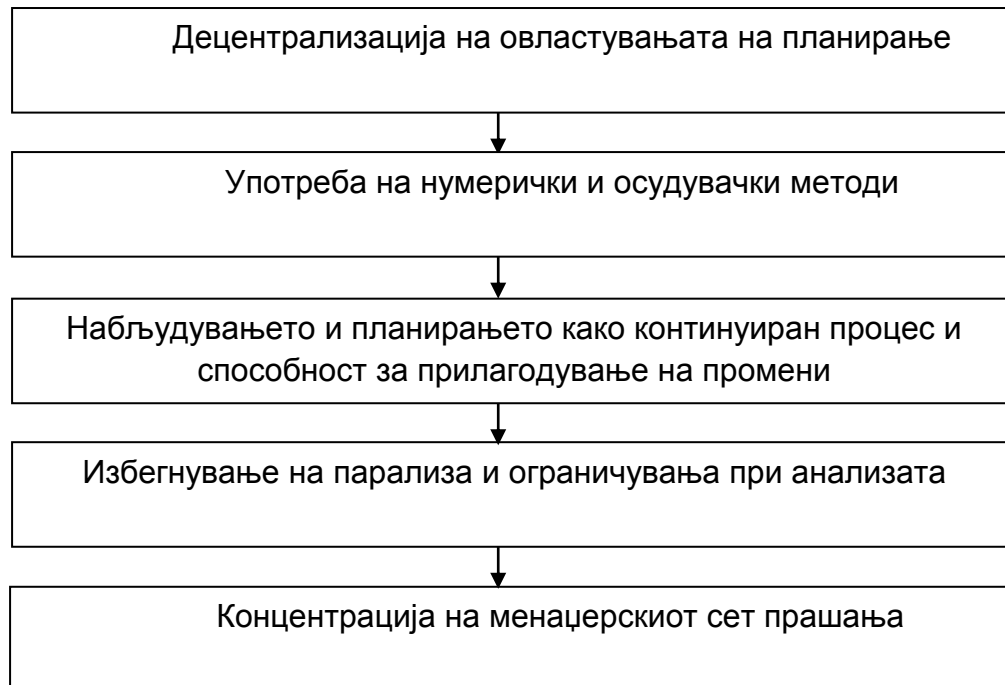
3.1 Клуч за успешно планирање

Процесот на планирање, формирање план и негова имплементација е клучен за успех на секоја организација. Основни компоненти на процесот на планирање се: ресурсите и нивната алокација, активностите и акциите кои треба да бидат спроведени, целите на претпријатието и имплементација на планот.

Патот до формирање на ефективен план е доста стрмен, тежок и исполнет со препреки било од лична или организациска природа. Чекори кои треба да бидат следени за да се спроведе процесот на планирање се: анализа на интерното и екстерното опкружување, формулирање и поставување на целите на претпријатието, идентификување, вреднување и избор на најрационалната алтернатива, формирање на планот, изработка на пресметки, негово следење и контрола на активностите кои треба да бидат спроведени за да се реализира планот и остварат организациските цели. Карактеристики на формиран ефективен план се: вклучување на сите структури, работа, комуникација и објаснувања на подредените за важноста на процесот, едноставност и јасност на планот, негова флексибилност и лесна приспособливост на динамичните промени во опкружувањето и на крај контрола на неговото спроведување.

Постојат неколку активности и процеси кои треба да бидат преземени и кои го претставуваат клучот за успешно планирање, формирање план и негова реализација. Најзначаен дел од тие активности се: децентрализација на овластувањата на планирање, употреба на нумерички и осудувачки методи, набљудувањето и планирањето како континуиран процес и способност за

прилагодување на промени, избегнување на парализа и ограничувања при анализата и концентрација на менаџерскиот сет прашања.¹⁵ (Слика 3.1)



Слика 3.1 Клучни активности за успешно спроведен процес на планирање

Figure 3.1 Key actions successfully implemented planning process

Децентрализација на овластувањата на планирање. Секое ниво на менаџмент, без разлика дали се работи за високо, средно или ниско ниво, треба да биде вклучено во процесот на планирање. Овој процес не може да се гледа само како група на специјалисти и врвни менаџери кои живеат и гледаат со крената глава и како сè да се врти околу нив, напротив овие менаџери ќе бидат уште поуспешни доколку при планирањето на определена активност ги вклучат и менаџерите од пониските нивоа кои ќе придонесат до зголемување

¹⁵R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York, page 194;

на ефикасноста на планирањето, формулирањето и имплементирањето на планот.

Употреба на нумерички и осудувачки методи. Планирањето можеме да го споредуваме и гледаме како наука, исто како што е и уметноста. Ефективниот процес на планирање подразбира темелно разработување и разбирање на факторите кои влијаат врз процесот на планирање. Овие фактори обезбедуваат патоказ, за тоа каде фирмата треба да се движи во иднина, кои ресурси ги има на располагање, како и ограничувањата со кои се соочува фирмата. Нумеричките податоци можат да бидат и тоа како корисни, притоа бројките кои ги даваат овие нумерички податоци, треба да бидат внимателно разработени, разбрани и правилно толкувани. Меѓутоа, постојат и ситуации, кога нумеричките податоци не се погодни за користење, затоа што понекогаш и тие можат да бидат неточни. Сослушувањето на вработените во компанијата кои имаат определено искуство со претходните процеси на планирање можат да влијаат многу позитивно врз тековниот процес на планирањето. Овие вработени со претходното искуство кое го имаат, кое го апсорбирале со претходните работи кои ги извршувале во текот на процесот на планирање, за компанијата може да има голем бенефит и истата може да профитира, како во сегашноста така и во иднината.

Набљудувањето и планирањето како континуиран процес и способност за прилагодување на промени. Компаниите, т.н. Лидери мора да бидат доволно флексибилни на промените, со цел да бидат конкурентни на пазарот, а тоа вклучува постојано следење и унапредување на технологијата, да се преземат конкретни акции и цели, со цел да се биде секогаш пред конкурентот, како и следење на меѓународните трендови. Притоа, секој преземен чекор ќе придонесе за побрзо прилагодување на пазарот и заземање на подобра позиција во однос на конкурентот. Добиените резултати кои произлегуваат од преземените чекори, постојано треба да се следат во континуитет, со цел да се види дали се постигнати зацртаните цели или има некои отстапувања. Планирањето како процес, за една компанија е од големо значење, затоа што преку овој процес можат да се донесат заклучоци за идните чекори на компанијата која треба да ги преземе, идните насоки,

приоритети и алтернативи. Преку овој процес, компанијата врз основа на добиените резултати од истражувањето може да донесе одлука за тоа дали се исплати да инвестира во тој план. Големите компании користат најразлични пристапи, при концепирање на целите и преземање на акциони планови, кои мораат да бидат во ритам на промените, како во внатрешните, така и во надворешните услови. Притоа, исто така при концепирање на плановите овие компании ги вклучуваат сите вработени, т.е. почнувајќи од менаџер па сè до обичен работник, а тоа значи дека постои комуникација од најниско па сè до највисоко ниво. Тоа се прави на тој начин што менаџерот од најниско ниво го известува менаџерот од средно ниво, а тој пак менаџерот на највисоко ниво, додека менаџерот на највисоко ниво го известува директорот - инвеститор итн. Врз основа на ова, се преземаат определени мерки и задачи, кои ќе придонесат кон остварување и решавање на проблемите кои постојат во компанијата.

Избегнување на парализа и ограничувања при анализата. Големата и обемна документација, технички извештаи, статистички табели, како и друга придружна документација може да доведе до парализирање на анализата која што се врши. Планот ќе успее само во оној случај кога одговорните лица со љубов и желба ќе се посветат кон негово остварување и на тој начин да се имплементира ефективно. Овде од особена значајност се способноста, знаењето и вештините на менаџерот за истиот да може рационално да ја анализира и простудира целата документација и врз таа основа да донесе заклучоци и одлуки кои се клучни за претпријатието.

Концентрација на менаџерскиот сет прашања. Многу е важно да се ограничи планирањето на приоритетните клучни области. Како добар начин, за да се идентификуваат клучните области на планирањето е фокусирањето кон целината од надлежности на самата фирма или пак на ресурсите кои им овозможуваат да ги прават нештата подобри од конкурентите. Покрај поедноставувањето на планираните задачи, менаџерите се должни преку креирање на планови, да им објаснат уште посликовито на своите работници, бидејќи тие во текот на работењето постојано ќе се соочуваат со проблеми и тие ќе бидат приморани за истите да бараат алтернативи како и на кој начин да

се справат со новите предизвици. Притоа нивото на ризик е ограничено во самиот план, односно фирмата се впушта во ризик до одреден степен, затоа што истата располага со информации и искуства од минатото и на тој начин се намалува веројатноста од можни изненадувања.

3.2 Чекори за формирање на успешна стратегија

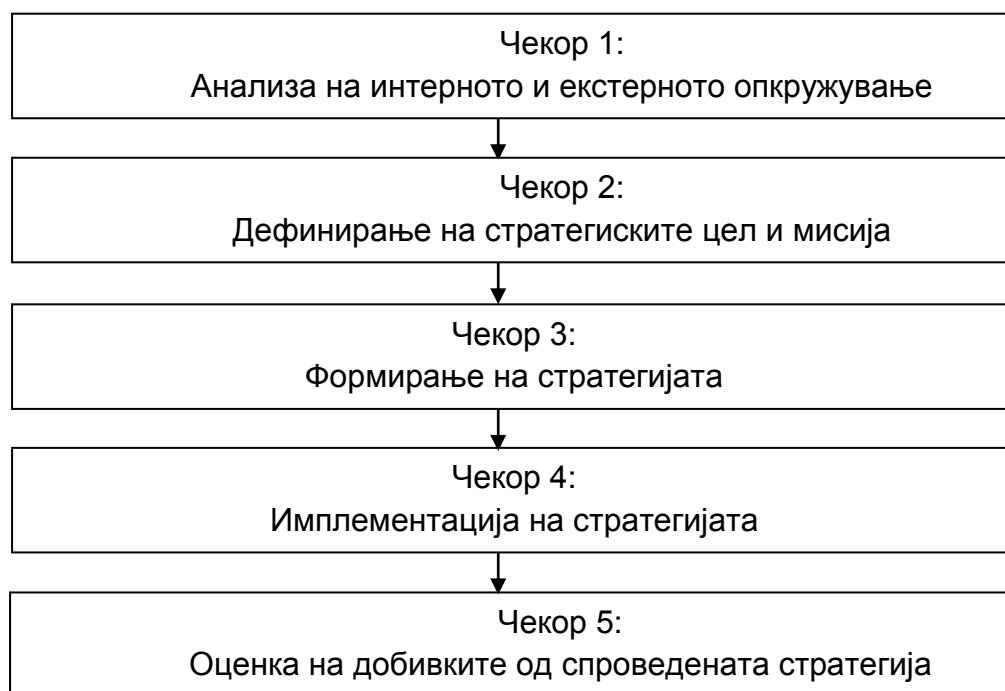
Успешноста на формираната стратегија е клуч за добрите деловни резултати и перформанси на претпријатието. Како што напоменавме во претходниот текст една од основните и најважни задачи и одговорности на топ менаџерите е формирањето на стратегија. Тие ја имаат најтешката задача од која директно зависи остварувањето на мисијата и целите на претпријатието.

Стратегијата во себе треба да ги вклучи начините и методите кои ќе бидат употребени за остварување на активностите, а со тоа и на очекуваните резултати. Секако дека процесот на формирање стратегија е доста сложен и тежок, потребни се бројни анализи, па затоа тука е потребен да се следи процесот на стратегискиот менаџмент чекор по чекор. Овој процес во себе ги содржи сите потребни анализи кои треба да се направат пред да се формира и имплементира стратегијата, а потоа и да се измерат резултатите добиени со нејзиното спроведување. Основни компоненти на стратегискиот менаџмент процес се: анализа на интерното и екстерното опкружување, определување на намерата, мисијата и целта на претпријатието, формирање стратегија, нејзина имплементација и на крај оценка на добивките од спроведената стратегија. Резултатот од формирањето на успешна стратегија е стекнување на конкурентска предност, остварување на очекуваните резултати, подобрување на организациските перформанси и реализација на организациската мисија.

Имајќи ја во предвид динамичната деловна средина во која опстојува и работи претпријатието, главна одлика на секоја стратегија треба да биде нејзината флексибилност. Доколку истата ја поседува оваа карактеристика, тогаш при непланирани промени во деловното опкружување, претпријатието ќе може да изврши промени во постоечката стратегија согласно со случувањата

во екстерното опкружување. Флексибилната стратегија е добра во случаи кога надворешните промени претставуваат можности за претпријатието и доколку менаџерите знаат и умеат да го искористат тој предизвик, шансите за остварување натпросечен економски резултат се доста големи.

Како што истакнавме претходно поради сложеноста на формирањето стратегија добро е менаџерите да ги следат чекорите на стратегискиот менаџмент процес кои подетално ќе бидат разработени во следниот дел од овој труд. Основни чекори при овој процес се: анализа на интерното и екстерното опкружување, дефинирање на стратегиските цел и мисија, формирање на стратегија, имплементација на стратегијата и оценка на добивките од спроведената стратегија.¹⁶ (Слика 3.2)



Слика 3.2 Компоненти на стратегискиот менаџмент процес

Figure 3.2 Components of the strategic management process

¹⁶R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York, page 267;

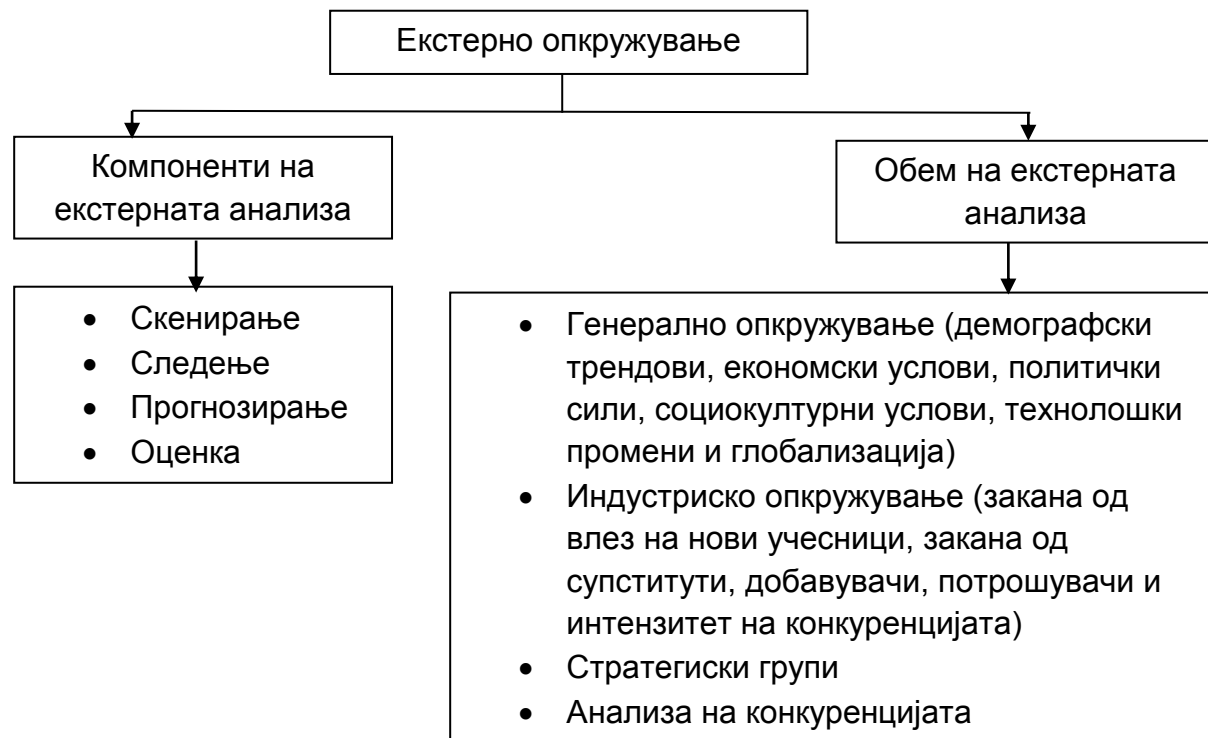
Чекор 1. Анализа на интерното и екстерното опкружување.

Најголемо влијание врз формирањето и успешноста на стратегијата имаат факторите кои произлегуваат од екстерното и интерното опкружување во кое работи самото претпријатие. Затоа, добрата проценка и анализа на овие детерминанти е неопходна за постигнување на целта и подобрување на организациските перформанси. Токму претходно споменатата SWOT анализа се употребува во овие случаи. Како што споменавме во претходниот текст од овој труд, SWOT анализата ги презентира факторите кои директно или индиректно влијаат врз успешноста на претпријатието. Имено, преку изготвување на SWOT анализа менаџерите ги анализираат добрите и лоши страни на компанијата, а воедно ги идентификуваат можностите и заканите со кои е можно да се соочи претпријатието од надворешното опкружување. Оваа техника подетално беше објаснета во втората глава од овој труд, така што во понатамошниот текст повеќе ќе обратиме внимание на интерното и екстерното опкружување и нивните компоненти.

А. Екстерното опкружување го сочинуваат сите фактори кои директно или индиректно влијаат врз работењето на претпријатието. Со помош на SWOT анализата се идентификуваат сите закани и можности кои произлегуваат надвор од претпријатието и согласно со истите се формира стратегија. Добрите менаџери ќе знаат како да ги искористат сите можности и да остварат натпросечни економски резултати, а воедно да ги избегнат или претворат заканите во можности и на тој начин да ги избегнат сите пречки кои се појавуваат на патот кон остварување на мисијата.

Динамичниот деловен свет во кој опстојува претпријатието ги натера менаџерите постојано и со големо внимание да ги следат сите промени кои се случуваат, навремено да реагираат и да креираат флексибилна и лесно приспособлива стратегија. За стекнување на конкурентска предност и развој на претпријатието, потребно е менаџерите да се чекор напред пред останатите и со своите стратегии да ги избегнат или намалат изненадувањата кои со себе ги носи екстерното опкружување. Основни елементи при анализа на екстерното

опкружување се: скенирањето, следењето, прогнозирањето и оценката, додека обемот на екстерната анализа го сочинуваат анализата на генералното (поширокото) опкружување, индустриското опкружување, стратегиските групи и анализа на конкуренцијата. (Слика 3.2.1)



Слика 3.2.1 Компоненти и обем на екстерната анализа

Figure 3.2.1 Components and scope of the external analysis

Компонентите на екстерната анализа всушност го претставуваат начинот на кој се анализираат детерминантите кои произлегуваат од екстерното опкружување, а директно или индиректно влијаат врз работата на претпријатието. До овие значајни информации може да се дојде преку повеќе извори, но најголемо значење при овој процес има ангажираноста и компетентноста на менаџерите. Како основни компоненти на екстерната анализа се наведуваат: скенирањето, следењето, прогнозирањето и оценката.

Скенирањето е анализа на надворешните фактори и влијанија кои посредно или непосредно влијаат врз иднината на организацијата. Како прв и најважен чекор во оваа анализа е рано и навремено идентификување на сигналите за итност на промените во опкружувањето кои можат да бидат закани или можности за претпријатието. Скенирањето е доста битно во случаите кога станува збор за некои технолошки промени или иновации во надворешното опкружување, а особено кога истите сèуште не се откриени и применети од страна на конкурентите.

Следењето го претставува постојаното набљудување на веќе скенираните надворешни промени, а со тоа и определување на секоја нивна варијација која може да претставува можност или закана за претпријатието. На тој начин преку флексибилна стратегија, менаџерите лесно и навремено ќе можат да се прилагодат на новонастанатите промени.

Прогнозирањето претставува дел од екстерната анализа преку кој се предвидува што е можно да се случи во иднина, односно однапред се прави сценарио за иднината и можните промени, како и интензитетот на нивното јавување и временската рамка во која е можно истите да се реализираат. Многу од големите компании инвестираат во компјутерски програми кои им овозможуваат оваа прогноза да ја изготват на поедноставен и полесен начин. Секако дека овие прогнози е можно да се постават грешно или да имаат некои пропусти во предвидувањето, па затоа неопходноста од флексибилна стратегија сèуште е присутна.

Оценката го претставува евалуирањето или вреднувањето на последиците врз организацијата предизвикани од надворешните влијанија. Преку оваа компонента на екстерната анализа се врши оценка на интензитетот на позитивните или негативните влијанија кои ги предизвикуваат промените врз организацијата и нејзиното работење.

Обемот на екстерна анализа го претставува опсегот на анализата на надворешното опкружување. Широчината на екстерната анализа може да се однесува на генералното (општото) опкружување, индустриското опкружување,

анализа на стратемиските групи и анализа на директните конкурентни компании.

Генерално (општо) опкружување е анализа на една поширока и пообемна деловна средина во која работи претпријатието, како и анализа на случувањата и промените во истата кои влијаат на работата на претпријатието. Оваа анализа може да биде поделена на неколку делови: анализа на демографските трендови, економските услови, политичките сили, социокултурните услови, технолошките промени и глобализацијата. Овие сегменти се поврзани и зависни еден со друг, бидејќи промените во едниот автоматски предизвикуваат промени и кај другиот сегмент.

-Демографските трендови и нивната анализа се прават со цел да се идентификуваат и таргетираат целните групи. Имено, се прави анализа на карактеристиките на популацијата, дали станува збор за големина или старост на популацијата, нивната етничка припадност, степенот на нивно образование, застапеност по полови (машки или женски), нивен статус итн.

-Економските услови во кои работи претпријатието се доста битни. Потребна е нивна анализа, анализа на состојбата на економијата во која се наоѓа регионот во кој делува претпријатието. Имено, потребно е да се утврди дали економијата е во фаза на раст, пад или е константна. Оваа анализа е од особено големо значење за мултинационалните претпријатија кои делуваат и конкурираат во повеќе национални економии и опстојуваат на поширока територија.

-Политичките сили го претставуваат влијанието на законодавството врз организациското работење. Имено, претпријатието мора и е законски обврзано своите активности и дејствувања да ги реализира согласно со законите. Воедно, познавајќи ги законите, менаџерите ги осознаваат и своите права и обврски при водењето на фирмата. Особено големо внимание на оваа анализа посветуваат менаџерите на оние компании кои работат во различни држави, од причина што правниот систем се разликува од една во друга држава.

-Социокултурните услови ги претставуваат нормите, вредностите, обичаите, традициите и преференциите на популацијата. Промените во овие услови и нивните варијации се доста важни за претпријатието, па затоа менаџерите настојуваат нивните стратегии да ги адаптираат на овие услови.

-Технолошките промени во денешно време се најактуелни во сите сфери од животот. Имено, брзиот раст на интернетот и информатичката технологија придонесоа да во сите претпријатија се воведат електронски системи на функционирање. Денес, речиси во сите сектори во претпријатието се употребуваат овие технолошки иновации (производство, опслужување на клиентите, продажба, комуникација меѓу претпријатието и потрошувачите итн.). Претпријатијата ги употребуваат и се во чекор со технолошките иновации од причина што со технолошката застареност нема да остварат конкурентска предност и секогаш ќе бидат чекор наназад од своите конкуренти.

-Глобализацијата е процес со кој се надминуваат границите меѓу различните економии и повеќе не се прави разлика помеѓу она што е „домашно“, а што „странско“. Токму поради таа причина претпријатието треба да се прилагоди на тие услови и согласно со нив да формира стратегија на глобално ниво, бидејќи тие сакале или не со овој процес се зависни од странските деловни субјекти.

Индустриското опкружување се состои од фирми кои се конкурентни помеѓу себе и истите произведуваат производи кои можат да бидат супститути еден на друг. Затоа оваа анализа се прави со цел да се формира стратегија различна од онаа на конкурентите и со неа да се стекне конкурентска предност. Оваа анализа ги опфаќа анализата на заканата од влез на нови учесници, закана од супститути, добавувачи, потрошувачи и интензитет на конкуренцијата.

-Закана од влез на нови учесници го става претпријатието во незавидна положба. Имено, новите конкуренти може преку ноќ да ја сменат позицијата на претпријатието во негативен правец. Поради тоа честопати се ставаат бариери за влез на нови учесници како што се: рестрикции и забрани

од владата, забрани од законодавството, намалување или отстранување на привилегиите кои ги уживаат старите фирми на новите учесници итн.

-Закана од супститути е опасност од појава на производи кои можат да бидат замена за производите на претпријатието. Поради тоа менаџерите креираат стратегии и ги следат технолошките иновации и промени со цел истите да ги употребат во производството на нивните производи и да заштедат во производствените трошоци, а со тоа и да станат поконкуренти.

-Добавувачите се битни за организациите, бидејќи тие преку нив се снабдуваат со инпути кои подоцна преку трансформација ги претвораат во готови производи. Големите добавувачи кои немаат конкуренција, се закана за претпријатијата, бидејќи тие ги диктираат условите на претпријатијата и може да ги доведат до незавидна положба.

-Потрошувачите и нивните барања се значајни за претпријатијата, бидејќи директно од нив зависи обемот на продажба и профит на организацијата. Потребно е добро да се анализираат барањата и преференциите на потрошувачите и да се одговори на нивните потреби. Оваа анализа е доста тешка, имајќи ги во предвид барањата на купувачите кои бараат висок квалитет за малку пари.

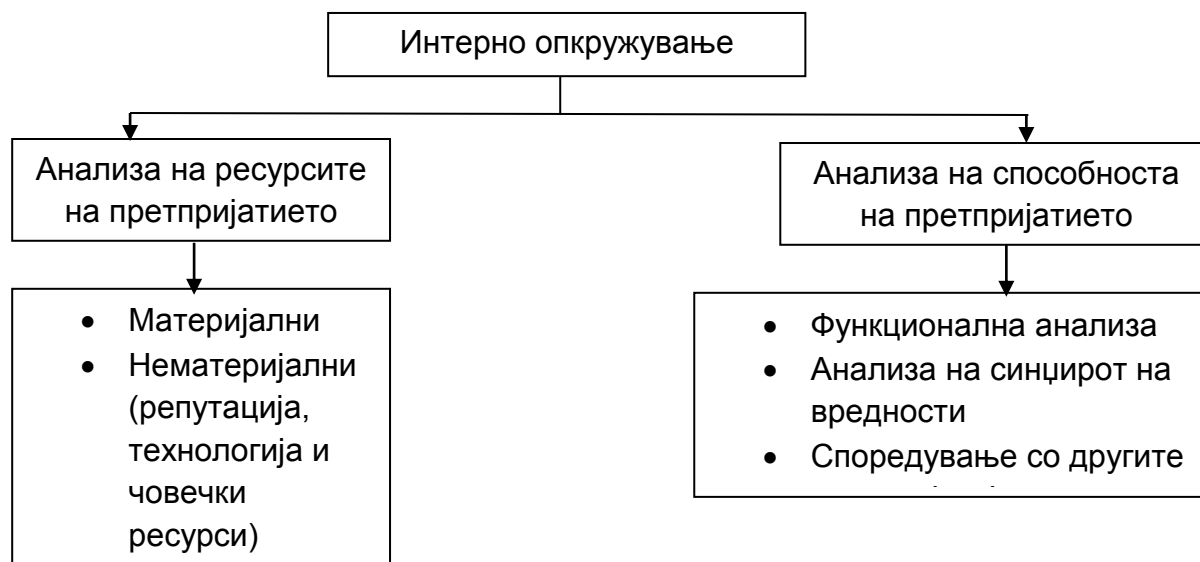
-Интензитетот на конкуренцијата расте со бројот на нови конкурентски компании. Анализата на интензитетот на конкуренцијата е потребен со цел менаџерите да формираат стратегија со која ќе станат поконкурентни и ќе го намалат бројот на ривали. Меѓусебно фирмите се натпреваруваат преку пониските цени, иновации и трансформации на производите, диференцијација на асортиманот итн.

Стратегиските групи ги претставуваат фирми кои настојуваат да користат заеднички стратегии, лидерство, стандарди за квалитет, цени, канали на дистрибуција, услуги за купувачите итн. Затоа, овие групи не се за занемарување и е потребна нивна добра и детална анализа.

Анализата на конкуренцијата се прави со цел да се идентификуваат стратегиите на конкурентските фирми, да се дознаат нивните слаби и силни

страни, а потоа да се формира стратегија со која ќе се искористат нивните слабости и ќе се подобри конкурентската позиција на претпријатието.

Б. Интерното опкружување и неговата анализа е вториот дел од првиот чекор за формирање успешна стратегија. Со помош на SWOT анализата се идентификуваат слабите и силните страни на претпријатието. Менаџерите настојуваат да ги искористат јаките страни и да одговорат на можностите и предизвиците кои произлегуваат од екстерното опкружување, а од друга страна настојуваат да ги минимизираат и претворат во предности своите недостатоци и мани. Најчесто интерната анализа ги опфаќа ресурсите со кои располага претпријатието (материјални и нематеријални) и способностите на компанијата. (Слика 3.2.2)



Слика 3.2.2 Анализа на интерното опкружување

Figure 3.2.2 Analysis of the internal environment

Анализата на ресурсите со кои располага претпријатието е потребна за да се види со колку ресурси располага претпријатието, дали истите се доволни за максимално искористување на неговиот капацитет, да се увиди структурата на ресурсите (материјални или нематеријални) итн. Ресурсите се потребни, бидејќи при нивната употреба како инпути во производството се

добиваат готови производи кои понатаму се продаваат и се остварува добивка за претпријатието. Постојат два вида на ресурси: материјални и нематеријални.

Материјални ресурси се сите оние средства со кои располага претпријатието, а можат да бидат квантифицирани, можат да се допрат и набљудуваат. Овде спаѓаат: финансиските средства, недвижнини, човековата работна сила (вработените како индивидуи) и сите други физички ресурси.

Нематеријалните ресурси за разлика од материјалните се неопипливи, не може да се набљудуваат и квантифицираат и е тешко конкурентните фирми да ги копираат. Овие ресурси најчесто се клучен фактор кој придонесува до зголемување на конкурентната предност на претпријатието. Нематеријални средства со кои најчесто располага претпријатието се: репутација, технологија, човечки капитал, патенти, авторски права итн.

-Репутацијата го претставува угледот и марката на самото претпријатие по кои е различно од другите и потрошувачите го препознаваат. Колку е повисока репутацијата на претпријатието, толку е поголема довербата на потрошувачите, а со тоа е поголем и обемот на продажба и остварениот профит на компанијата. Често пати, потрошувачите се спремни да платат повеќе за тој бренд, само за да го добијат саканиот квалитет, отколку да ризикуваат за поефтини производи.

-Технологијата на претпријатието ја сочинуваат сите патенти, авторски права, деловни тајни итн. Голема конкурентска предност ќе се оствари, доколу претпријатието ги следи најновите промени и иновации во технологијата и истите ги примени во својата работа пред тоа да го направат конкурентните фирми.

-Човековиот капитал го сочинуваат сите вештини, способности и знаења на вработените во фирмата. Претпријатијата човечкиот капитал го изнајмуваат од пазарот на труд и настојуваат максимално да го употребат човековиот потенцијал, со цел да станат поконкурентни и поуспешни. Важно е да се каже дека секоја фирма се разликува по големината на човековиот

капитал, бидејќи секој вработен е различен образован и квалификуван и само тој одлучува на која фирма ќе и го изнајми својот капацитет.

Анализата на способностите на претпријатието се прави со цел да се откријат специфичните активности и полиња во кои фирмата е најдобра и ја прави поконкурентна од останатите. Зависно од ресурсите со кои располага претпријатието во некој дел од својата работа е доста успешен и најдобар. Но, сигурно се поставува прашањето како и на кој начин претпријатијата да ја идентификуваат оваа способност. Постојат три пристапи за таа цел и тоа: функционална анализа, анализа на синџирот на вредности и пристап на споредување со останатите фирми.

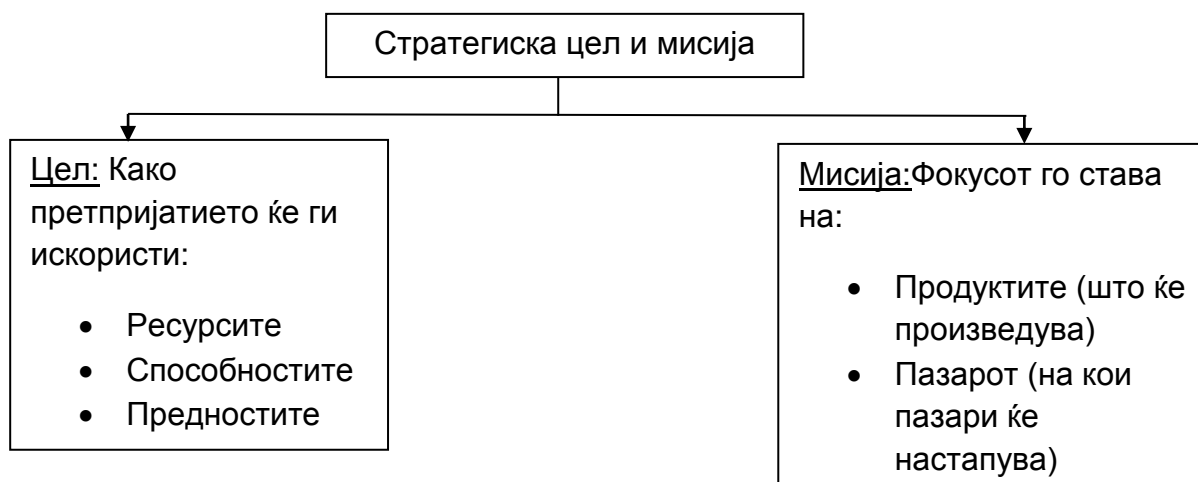
Функционалната анализа е пристап преку кој се прави набљудување и анализирање на секој сектор посебно кој го има во самата организација. Целта на оваа анализа е да се идентификуваат оние сектори во кои претпријатието е најспособно и дава највисоки резултати и во иднина да се обрати поголемо внимание на тие сектори.

Анализата на синџирот на вредности ги набљудува сите активности во претпријатието и последиците кои истите ги предизвикуваат со нивната реализација. Целта е да се утврдат кои се оние активности кои додаваат вредност на производот, за да се подобрат истите и се инвестира повеќе во нив. Секако дека овој пристап е малку потешко да се спроведе во реалноста.

Споредувањето со другите компании е пристап преку кој се врши споредба на активностите и функциите на претпријатието со останатите конкурентски фирми. Овој компаративен метод има четири фази: најпрво се идентификуваат активностите и функциите на претпријатието во кои истото е доста слабо, потоа се идентификуваат другите фирми кои се најдобри во овие активности, се студираат начините и методите на нивна работа, се преземаат информации преку посета на фирмата, средба и разговор со менаџерот на таа фирма, читање на нивните статии објавени во бизнис магазини, за на крај истите да се копираат и применат во своето претпријатие и да се подобрат слабостите и недостатоците.

Сèуште не е познато и не може да се каже кои од овие пристапи е најдобар, бидејќи во различни ситуации, различен пристап е складен и се употребува. Но, едно е сигурно дека примената на овие пристапи може да помогне при процесот на формирање на стратегијата да се донесат подобри деловни одлуки и да се изготват и реализираат далеку поквалитетни и поуспешни стратегии.

Чекор.2 Дефинирање на стратегиска цел и мисија. Вториот чекор од процесот на формирање успешна стратегија е дефинирањето на стратешка цел и мисија на претпријатието. **Стратегиската намера и цел** е интерно фокусирано и истата е насочена кон дефинирање на начинот на употреба на ресурсите, способностите, капацитетот, силната страна на организацијата и нејзината конкурентска предност. **Стратегиската мисија** е насочена кон идентификување и дефинирање на тоа што ќе се произведе и продаде, ширината на асортиманот, на кои пазари ќе се настапува и конкурира итн. (Слика 3.2.3)



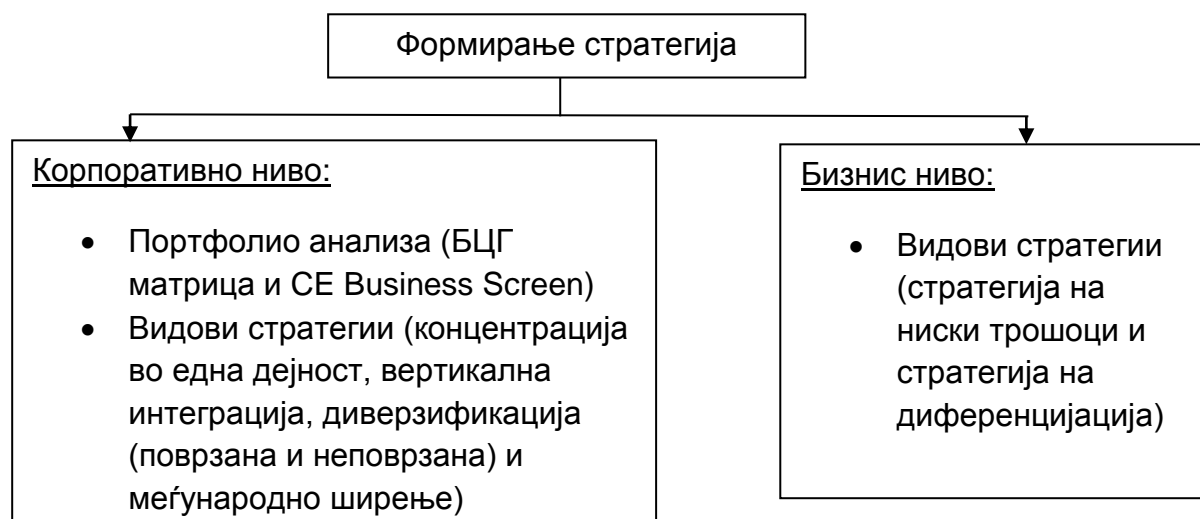
Слика 3.2.3 Фокус на стратегиската цел и мисија

Figure 3.2.3 Focus on the strategic goal and mission

Важно е да се напомене дека при дефинирањето на целта, намерата и мисијата на претпријатието, менаџерите треба во предвид да го имаат

деловното опкружување, како интерното, така и екстерното. При овој процес треба да се внимава и реално да се постават мисијата и организациските цели, од аспект на ресурсите со кои располага претпријатието, неговиот капацитет, предности, способности итн. Исто така, овие цели и мисија треба да се постават на начин што ќе бидат флексибилни и при појава на нови можности од екстерното опкружување, да може да се модифицираат и искористат тие предизвици.

Чекор.3 Формулирање на стратегијата. Откако ќе се направи SWOT анализата и ќе се дефинираат намерите и мисијата на претпријатието, следува третиот и најсложен чекор, а тоа е формулирање на стратегијата. Стратегијата треба да биде формирана на начин што ќе се искористат предностите на претпријатието и можностите и предизвиците од екстерното опкружување и ќе се остварат организациските цели и мисијата. При формирањето на стратегијата потребно е менаџерите да размислуваат и делуваат како на корпоративно, така и на бизнис или деловно ниво. Затоа, потребно е да се формираат стратегии на овие два нивоа кои се разликуваат меѓусебно, но се доста поврзани и зависни една од друга. (Слика 3.2.4)



Слика 3.2.4 Формирање стратегии на корпоративно и бизнис ниво

Figure 3.2.4 Establishing corporate strategies and business level

Стратегиите на корпоративно и бизнис ниво пошироко беа објаснети во втората глава од овој труд, затоа овде нема многу да се задржуваме на истите, па од тие причини само накратко ќе бидат споменати за да се потсетиме на нив.

А. Стратегиите на корпоративно ниво се потребни заради донесување на одлуки во кои и колку бизниси, индустрии, дејности, пазари ќе влезе, настапува и конкурира претпријатието. За таа цел се користат техниките на портфолио менаџментот.

Портфолио анализа се прави со цел да се види во кои бизниси е најдобро и најпрофитабилно да се инвестира, на кои и колку пазари да се настапува, колку да се прошири обемот на работа итн. Најпознати техники на портфолио анализа се: БЦГ матрицата и CE Business Screen.

БЦГ матрицата врши оценка на бизнисите според стапката на раст на пазарот и уделот на организацијата на пазарот. Па така, на тој начин се добиваат четирите видови на бизниси во кои може да вложи организацијата: безвредни работи, извори на готови пари, работи на испитување и водечки работи.

CE Business Screen е метод за оценка на бизнисите од два аспекта: атрактивност на индустријата и конкурентна позиција на претпријатието. На тој начин бизнисите се класифицираат како: победници, губитници, прашалници, просечни бизниси и создавачи на профит.

Видовите на стратегии на корпоративно ниво се применуваат зависно од карактеристиките и капацитетот на претпријатието. Основни видови на стратегии на корпоративно ниво се: концентрација во една дејност, вертикална интеграција, диверзификација (поврзана и неповрзана) и меѓународно ширење.

Концентрација во една дејност се состои во реинвестирање на остварениот профит на претпријатието само во една дејност со цел да се зајакне нејзината конкурентска позиција.

Вертикалната интеграција претставува ширење на деловните операции на претпријатието или напред во дејности кои произведуваат излези за претпријатието (дистрибуција) или назад во дејности што произведуваат влезови за нејзините производи (суровини).

Диверзификацијата претставува ширење на бизнис операциите на организацијата во нови бизниси со цел да се додаде вредност на производите. Доколку тие бизниси се поврзани со основниот станува збор за поврзана диверзификација, а доколку тоа се сосема нови бизниси кои немаат никаква врска и поврзаност со постоечкиот, станува збор за неповрзана диверзификација.

Меѓународното ширење е стратегија со која менаџерите одлучуваат дали нивните бизнис операции да ги прошират во странство или не. Исто така, тие одлучуваат дали да настапуваат со стандардизирани производи (глобална стратегија) или истите да ги приспособат на специфичните национални услови (мултидомашна стратегија). Постојат четири основни начини за меѓународно ширење: увезување и извезување, лиценцирање и франшизирање, стратегиска алијанса и странска фирма во целосна сопственост, а кои беа објаснети во претходниот текст од овој труд.

Б. Стратегиите на бизнис ниво се креираат со цел да се оствари конкурентна предност на определен пазар на кој настапува претпријатието или во одредена индустриска дејност. Основни стратегии на бизнис (деловно) ниво се: стратегија на ниски трошоци и стратегија на диференцијација.

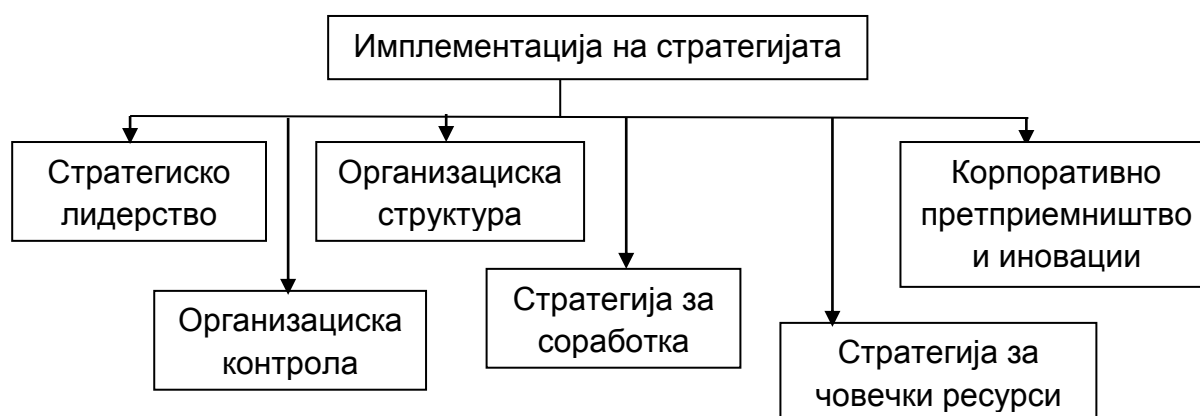
Стратегијата на ниски трошоци се употребува со цел што е можно повеќе да се намалат производствените трошоци на претпријатието, за разлика од нивните ривали, а на тој начин да се дефинираат пониски продажни цени на производите и да се стекне конкурентска предност, а со тоа и повисок деловен профит.

Стратегијата на диференцијација на деловно ниво се користи со цел да се постигне разлика на производите на претпријатието од оние на

конкурентните компании по различни димензии како што се: дизајн, квалитет, постпродажни услуги итн.

Која од овие стратегии ќе биде употребена зависи од способноста на претпријатието и компетентноста на менаџерите да ја препознаат вистинската потреба во дадена ситуација. При овој чекор големо внимание се посветува на флексибилноста на стратегијата и следењето на случувањата во надворешното опкружување.

Чекор 4. Имплементација на стратегијата. Добрата идеја не вреди ништо, доколку истата не се реализира. Успешно формулираната стратегија нема да придонесе за претпријатието и нема да ги исполни очекувањата, доколку истата не се спроведе на ефективен начин. Имплементацијата на стратегијата е четвртиот чекор од стратегискиот менаџмент процес. За успешна имплементација на стратегијата, менаџерите посебно внимание треба да обратат на: стратегиското лидерство, организациската контрола, организациската структура, стратегијата за соработка, стратегијата за човечки ресурси и корпоративното претприемништво и иновации. (Слика 3.2.5)



Слика 3.2.5 Битни сегменти при процесот на имплементација на стратегијата

Figure 3.2.5 Important segments in the implementation process of the strategy

Стратегиско лидерство. Ефективното лидерство игра енормна улога за реализирањето на успешна стратегија. Особено е големо неговото значење за менаџмент-лидерите на највисоко ниво кои се задолжени за донесување на клучните одлуки. Само менаџерот-лидер кој е исполнет со харизма, разбирање, има визија и цел, може да ја спроведе стратегијата на ефективен начин.

Организациска контрола. Доста битен дел на овој чекор е и организациската контрола. Обично супервизијата и контролата на извршување на активностите во претпријатието ја имаат повисоките сектори и надредените. Контролната група има задача да увиди дали се реализирани доделените задачи и одговорности и дали тоа е спроведено на начин со кој не му се штети на претпријатието и неговите цели и интереси.

Организациска структура. Начинот на кој ќе биде организирана и распределена работата во претпријатието од исклучително значење. Како што споменавме претходно, во организацијата постојат повеќе нивоа на менаџмент и сектори кои спаѓаат под нивно раководство. Главната цел е преку добра соработка и координација меѓу овие сектори да се распределат и реализираат одговорностите и да се доведе до успешност во имплементацијата на стратегијата и остварувањето на организациските перформанси.

Стратегија за соработка. Воспоставувањето на партнерство или стратегиска алијанса со другите фирми е доста битен момент за претпријатието и неговиот понатамошен развој. Остварувањето на вакви видови на соработка на претпријатието му носи низа предности: може да се врши комбинирање на ресурси, зголемување на капацитетот, постигнување поголема пазарна моќ и конкурентна предност, надминување на трговските бариери, учење на нови порационални начини и методи на работа итн.

Стратегија за човечки ресурси. Управувањето со човечки ресурси ги опфаќа сите прашања поврзани со персоналот во фирмата, кој и како е примен на работа, како се мерат остварените перформанси на вработените, како се наградуваат најквалитетните работници, начинот на спроведување обуки итн.

Преку примената на соодветен начин на комуникација, мотивација, оценување и наградување согласно сработеното, успешноста во спроведувањето на стратегијата и остварувањето на целите е неизбежна.

Корпоративно претприемништво и иновации. Имајќи го во предвид турбулентниот деловен свет, за опстанок и раст на претпријатието потребни се доста иновации со кои ќе бидат чекор напред од конкурентите. Иновацијата сама по себе носи многубројни предности: тешко е конкурентните фирми да го имитираат, потрошувачите ги ценат воведените иновации во производите, фирмата ужива поголема конкурентна предност, доколку станува збор за технологија може да го патентира своето откритие и да оствари дополнителен профит итн.

Чекор 5. Оценка на добивките од спроведената стратегија. Последниот чекор од процесот на формирање успешна стратегија е оценка и евалуација на добивките стекнати од веќе имплементираната стратегија. Секако дека најголема е заинтересираноста кај сопствениците на претпријатието и оние кои имаат висок удел во сопственоста. Но, од друга страна и вработените се интересираат за остварените резултати, бидејќи тие се загрижени за нивниот опстанок во фирмата и заканата од загуба на работните места, исплатата на нивните плати и додатните бонуси и бенефиции кои може да ги добијат заради позитивните резултати. Основни мерила за успешноста на стратегијата и придобивките од нејзината имплементација, најчесто користени во пракса се: профитите, пораст на обемот на продажба, зголемување на корпоративните средства, редуцирање на заканите од конкурентите итн.

Битен момент кој треба да се нагласи кај оценката на придобивките е нивната временска рамка. Имено, не е исто дали профитот ќе се оствари во првите години од инвестицијата или во подоцнежниот период (потребно е да се покријат производствените трошоци и да остане добивка плус за претпријатието да може во иднина пак да презема акции и иновира). Поради тоа при дефинирањето и формулирањето на стратегијата битно е да се одреди

точный временски период и интервал до кој треба да се остварат добивките од имплементираната стратегија.

Накратко ова беа петте чекори кои водат до успешна формулација и имплементација на ефективната стратегија. Важно е да се нагласи дека при спроведувањето на овој процес, неопходно е да се оди чекор по чекор за да се постигнат саканите резултати. Секој од овие чекори е поврзан со претходниот и е во меѓусебна зависност, што значи дека пропустот во еден чекор, понатаму се пренесува на следниот и на крај не се остваруваат очекувањата. Само компетентниот, амбициозен, упорен и менаџер-лидер ќе го изнајде вистинскиот начин за реализација на овој процес и ќе ги оствари организациските цели, мисијата, ќе го загарантира идниот опстанок на претпријатието, како и неговиот раст и развој.

4. Емпириско истражување

Првите три глави од овој магистерски труд даваат теоретска основа за суштината и значењето на процесите на планирање и креирање стратегија како основни детерминанти за постигнување максимални економски резултати во секое претпријатие.

Сепак, сликата за реалноста честопати знае доста да отстапува од идеалното, она што менаџерите го посакуваат и кон кое се насочени сите нивни активности. Токму поради таа причина го извршивме ова истражување за да согледаме колку и на кој начин овие два процеси се застапени во праксата на претпријатијата (истражувањето се однесува на претпријатијата од текстилната индустрија во градот Штип).

Теоретскиот и практичниот дел од овој труд се совпаѓаат во делот кадешто како главни „виновници“ за успехот/неуспехот на компанијата го насочуваат човечкиот ресурс (менаџерите и вработените). Имено, тие се главните фактори од кои директно зависи дали, колку и на кој начин ќе бидат изготвени и применети планерските и стратегиските активности.

Во овој дел за емпириското истражување ќе бидат презентирани и образложени добиените резултати од работата на терен кои успеавме да ги собереме благодарение на спроведениот анкетен прашалник низ претпријатијата, а на кои прашања одговараа менаџерите и вработените во претпријатијата.

4.1 Методологија на емпириското истражување

Методологијата на емпириското истражување како пат и начин што ќе не води низ целиот процес на истражување е опфатена преку: оправданоста на самото истражување, предметот и целите на истражувањето, поставувањето на хипотетичка рамка и користењето на методите на истражување.

Резултатите од истражувањето се добиени како резултат на спроведените анкетни прашалници во текот на месец јуни 2014 година, дадени како Прилог 1 и Прилог 2 во рамките на овој труд. Анкетните прашалници непристрасно, искрено и реално беа пополнети од страна на менаџерите и вработените во штипските компании од текстилната индустрија.

Истражувањето е спроведено по повеќе последователни фази и тоа: најпрво се прибрани информациите преку прашалниците, истите се анализирани и групирани, потоа се компјутерски обработени, табеларно и графичко прикажани, направена е статистичка рамка со цел да се изведат заклучоци и на крај заради утврдување на поврзаноста меѓу варијаблите се користени χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

4.1.1 Оправданост на емпириското истражување

Општествената и научната оправданост на ова истражување произлегува од потребата за информирање и упатување на менаџерите и вработените во секоја организација за важноста и значењето на планерските и стратегиските активности застапени во самата организација. Исто така ова

истражување е направено со цел да даде поголем придонес за надминување на проблемите кои настануваат во текот на извршувањето на работните активности, а се поврзани со процесот на планирање и креирање работни стратегии.

Оправданоста на истражувањето произлегува и од аспект на актуелноста на оваа проблематика во денешната бизнис околина. Имено, во современото деловно опкружување компаниите работат во многу динамични, варијабилни и непредвидливи средини, па во тој случај без добро оформени планови и успешно креирани стратегии не постојат големи шанси за остварување позитивен економски резултат.

Од друга страна, преку процесот на глобализација се зајакна острата конкуренција со која секое претпријатие треба да се натпреварува и да биде чекор напред пред истата. За да опстанат во таква средина на компаниите им се потребни компетентни кадри и техники за прогнозирање, анализирање и давање соодветен одговор на новонастанатите ситуации.

Поради големата важност и актуелност на оваа проблематика, во современата литература доста се пишува на таа тема, со цел да се истражат и идентификуваат сите алтернативни начини за остварување на поголем деловен резултат на современите компании.

4.1.2 Предмет на емпириското истражување

Предмет на ова истражување се процесите на планирање и креирање менаџмент-стратегии како важни детерминанти од кои зависи опстојувањето на организациските субјекти во современото деловно опкружување.

Процесот на планирање како предмет на истражување е обработен од аспект на неговата значајност и важност при работењето на претпријатието, активирањето на менаџерите и вработените и неговиот придонес за подобрување на организациските перформанси и деловниот успех на компанијата. Преку разработената прва глава од овој труд, теоретски се

поткрепени бенефитите од планирањето, нивоата на кој може да се подели овој процес, разновидните планови кои им стојат на располагање на менаџерите, важноста на временскиот хоризонт кај плановите и начинот на нивна успешна имплементација.

Процесот на креирање менаџмент-стратегии како предмет на истражување е направен од аспект на неговото влијание врз крајниот резултат на претпријатието. Во втората глава од овој труд истиот е теоретски разработен преку неговите компоненти, сите можни алтернативни стратегиски решенија за менаџерите и техниките со чија помош ќе ги лоцираат главните фактори од кои директно или индиректно зависи остварувањето на организациската мисија.

И на крај, покрај дадената теоретска поткрепа на планерските и стратегиските активности на претпријатието, предмет на истражување е и нивната застапеност во организациските субјекти (со посебен осврт на претпријатијата од текстилната индустрија во градот Штип) и резултатите од истото се елаборирани во делот за емпириско истражување.

4.1.3 Цели на емпириското истражување

Примарна цел на ова истражување е да се увиде значењето и важноста на процесите на креирање и имплементација планови и менаџмент-стратегии и нивните бенефити кои истите ги даваат доколку рационално се спроведени.

Преку теоретското и емпириското истражување направени во рамките на овој труд, менаџерите и вработените во претпријатието ќе ги осознаат начините за постигнување оптимални резултати, успех, унапредување, како и отстранување на недостатоците, а истовремено форсирање и надоградување на деловните активности кои ги преземаат во текот на нивното работење.

Заради подобра и поуспешна реализација на поставената примарна цел, истата е разработена преку комплекс на поединечни, но не помалку битни секундарни цели.

Една од тие цели е содржинска разработка на поимите планирање и стратегија, а истото е постигнато преку објаснување на нивните составни компоненти, нивната значајност и корист која со себе ја носат.

Другата цел е нивната теоретска разработка, преку детално опишување на нивоата на кои се делат овие процеси, односно планирање на корпоративно, бизнис и функционално ниво, статегиски, тактички и оперативни планови и можните стратегиски алтернативи на деловно и корпоративно ниво кои им стојат на располагање на менаџерите.

И на крај, како поединечна цел на овој труд е согледувањето на важноста на начинот на кој рационално се изготвува и имплементира еден деловен план и добро осмислува и креира менаџмент-стратегија со цел да се оствари поголема конкурентна предност и успех во дејноста.

4.2 Хипотетичка рамка

Врз основа на предметот и целта на ова истражување основната хипотеза е дека рационално формулираниот план и добро креирана и имплементирана стратегија придонесува за подобрување на организациските перформанси и зголемување на конкурентноста во дејноста на претпријатието.

Притоа, како посебни хипотези се јавуваат следниве:

- За успешно спроведување на процесот на планирање потребно е менаџерите да поставуваат реални и остварливи работни планови;
- За постигнување на саканиот резултат неопходна е меѓусебна комуникација и добра координација помеѓу сите кадри од различни нивоа;
- Навременото извршување на работните задачи од страна на вработените придонесува за поуспешна реализација на поставените работни планови;

- Поврзаноста, согласноста и хармонизацијата на формулираните планови со креираните менаџмент-стратегии е неопходна за да се постигне поголем деловен резултат;
- Компетентноста и стручноста на менаџерите е важна детерминанта за успех на претпријатието;
- Присуството на иновативност во деловните одлуки на менаџерите ја подобрува пазарната позиција на претпријатието.

Овие хипотези ќе се докажуваат преку емпириското истражување и истите ќе бидат докажани или отфрлени. Тоа е постигнато со помош на χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција (C), а добиените резултати од овие пресметки се презентирани во делот што следува.

4.3 Користени методи во емпириското истражување

Заради остварување на поставената основна и секундарни цели и целосно опфаќање на предметот на ова истражување при изработката на магистерскиот труд беа искористени основните квантитативни и квалитативни методи и постапки и со нивна комбинација е постигнат саканиот ефект. Имено, добиените информации со примената на овие методи подоцна се обработени и врз основа на нивна детална анализа се изнесени финалните заклучоци на овој труд.

Научно-истражувачките методи кои беа користени во текот на изработката на магистерскиот труд се:

- Анализа
- Анкета
- Компарација
- Статистика

Анализата како метод на истражување беше искористен преку претходно проучената литература и достапните материјали од областа на менаџирањето

во компаниите со акцент на процесот на планирање и креирање менаџмент-стратегии. Овие материјали ги вклучуваат сите достапни литератури, книги и списанија од домашни и странски автори, достапни извештаи, веродостојни публикации, on-line база на податоци и сите останати објавени материјали кои се однесуваат на планерските и стратегиските активности на менаџерите и нивната застапеност во претпријатијата.

Анкетата како метод на истражување е претставен преку спроведување на прашалник со стандардизирани прашања. Имено, беа изготвени два анкетни прашалници (едниот за менаџерите, а другиот за вработените во претпријатието) и истите им беа поделени на испитаниците со цел непристрасно и реално да дадат одговори на поставените прашања. Преку спроведената анкета на многу лесен, брз и едноставен начин ги добивме саканите информации за застапеноста на планерските и стратегиските активности во претпријатијата. Анкетирањето беше спроведено во месец јуни 2014 година, а изготвените анкетни прашалници се дадени како Прилог.1 и Прилог.2 во рамките на овој труд. Испитаниците беа мои познаници (менаџери и вработени) во претпријатијата од текстилната индустрија во град Штип.

Компарацијата како научно-истражувачки метод е искористен за да се согледа и спореди тековната со посакуваната состојба и да се увидат отстапувањата. Исто така, преку овој метод беше согледана и застапеноста на планерските и стратегиските активности во претпријатијата. Информациите добиени преку неговата употреба подетално се дадени во рамките на моделот и финалните заклучоци на овој труд.

Статистичкиот метод е претставен во делот кадешто се сумирани резултатите од ова истражување. Преку рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно собраните информации јасно се гледаат добиените резултати. Сето ова е постигнато благодарение на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel. Во делот за сумирани резултати, детално е извршена нивна анализа и на сликовит начин се поставени и коментирани добиените финални резултати.

4.4 Резултати од истражувањето

Како што беше претходно споменато, емпириското истражување за овој магистерски труд беше изведено преку спроведување на анкетен прашалник кој се состои од 12 прашања со по три понудени одговори. Анкетирањето беше спроведено во периодот на месец јуни 2014 година, а испитаници беа менаџерите и вработените во претпријатијата од текстилната индустрија во градот Штип. За секое прашање од овој анкетен прашалник е извршена пресметка на χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција (C), а на крај се изнесени заклучни согледувања врз основа на обработените податоци. Добиените одговори и резултати од истражувањето се претставени табеларно и графички во текстот што следува.

Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|--|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 1. Дали сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови? | Да | 25 | 70 | 70 | 47 |
| | Не | 8 | 22 | 50 | 33 |
| | Не знам | 3 | 8 | 30 | 20 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 11.864 | | | | | |
| 2. Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа? | Да | 21 | 58 | 66 | 44 |
| | Не | 15 | 42 | 6 | 4 |
| | Не знам | 0 | 0 | 78 | 52 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 85.313 | | | | | |

| | | | | | |
|--|---------|----|-----|-----|-----|
| 3. Дали сметате дека Вашите планови се реализираат согласно утврдениот временски интервал? | Да | 21 | 58 | 48 | 32 |
| | Не | 15 | 42 | 12 | 8 |
| | Не знам | 0 | 0 | 90 | 60 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 90.631 | | | | | |
| 4. Дали сметате дека реализираните планови ги исполнуваат Вашите очекувања? | Да | 24 | 67 | 66 | 44 |
| | Не | 12 | 33 | 60 | 40 |
| | Не знам | 0 | 0 | 24 | 16 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 21.437 | | | | | |
| 5. Дали сметате дека процесот на планирање придонесува за остварувањето на организациските цели? | Да | 34 | 94 | 54 | 36 |
| | Не | 0 | 0 | 18 | 12 |
| | Не знам | 2 | 6 | 78 | 52 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 74.360 | | | | | |
| 6. Дали сметате дека реализацијата на планираните активности Ви носи конкурентска предност и ја подобрува Вашата позиција на пазарот? | Да | 33 | 92 | 68 | 45 |
| | Не | 0 | 0 | 6 | 4 |
| | Не знам | 3 | 8 | 76 | 51 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 51.463 | | | | | |
| 7. Дали сметате дека правилно ги користите техниките за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието? | Да | 30 | 84 | 42 | 28 |
| | Не | 3 | 8 | 36 | 24 |
| | Не знам | 3 | 8 | 72 | 48 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |

| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 64.571 | | | | | |
|--|---------|----|-----|-----|-----|
| 8.Дали сметате дека формулираните стратегии на деловно и корпоративно ниво се во согласност на добро припремените планови? | Да | 21 | 58 | 60 | 40 |
| | Не | 15 | 42 | 18 | 12 |
| | Не знам | 0 | 0 | 72 | 48 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 67.973 | | | | | |
| 9.Дали сметате дека при концептирањето и имплементацијата на стратегијата се запознати сите стејхолдери (вработени, менаџери итн.)? | Да | 27 | 75 | 48 | 32 |
| | Не | 0 | 0 | 30 | 20 |
| | Не знам | 9 | 25 | 72 | 48 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 44.527 | | | | | |
| 10.Дали сметате дека имате добро разработени стратегии за меѓународно ширење на Вашите бизнис активности? | Да | 30 | 83 | 42 | 28 |
| | Не | 0 | 0 | 30 | 20 |
| | Не знам | 6 | 17 | 78 | 52 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 65.006 | | | | | |
| 11.Дали сметате дека во Вашата организација се преферираат иновативни стратегиски решенија, кои, доволно, не можат да ги имитираат конкурентите? | Да | 18 | 50 | 48 | 32 |
| | Не | 12 | 33 | 48 | 32 |
| | Не знам | 6 | 17 | 54 | 36 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 10.778 | | | | | |
| 12.Дали сметате дека досега спроведените стратегии се покажале успешни? | Да | 15 | 42 | 42 | 28 |
| | Не | 18 | 50 | 12 | 8 |
| | Не знам | 3 | 8 | 96 | 64 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: **76.769**

Како што претходно беше напоменато, при процесот на емпириското истражување беа употребени χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција (C) со цел да се добијат саканите резултати. Имено, χ^2 – тестот или уште познат како Pearson-ов тест претставува збир на квадрираните разлики на испитуваните и очекуваните фреквенции во однос на очекуваните фреквенции. Истиот се пресметува според следнава формула¹⁷:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}, \quad \text{кадешто}$$

f_i - испитуваните фреквенции кои се добиваат со истражување, а

f_0 - очекуваните т.е. теоретски фреквенции при одредена хипотеза.

Таблицата на гранични вредности за χ^2 – тестот се формира врз основа на прагот на значајност (кој за потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност 0,05) и соодветни степени на слобода кои се пресметуваат според формулата $n=(k-1)(r-1)$, кадешто k е бројот на колони, а r е бројот на редови. Вредностите добиени за χ^2 – тестот се споредуваат со табличната вредност. Доколку, добиената вредност е поголема од табличната, толку е поголема значајноста односно разликата во тврдењата менаџерите и вработените и обратно.

Со помош на χ^2 – тестот се одредува поврзаноста помеѓу двете варијабли, додека висината на таа поврзаност ја добиваме со помош на коефициентот на контингенција (C) кој се пресметува на следниов начин¹⁸:

¹⁷ Трајче Мицески „Здравствена статистика”, Универзитет „Гоце Делчев”, Економски факултет, Штип, 2009, стр.190

¹⁸ Трајче Мицески „Здравствена статистика”, Универзитет „Гоце Делчев”, Економски факултет, Штип, 2009, стр.193

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}, \text{ каде што}$$

x^2 – пресметана вредност за χ^2 тестот, а

N – вкупен број на фреквенции

Вредностите на овој коефициент се движат од 0 до 1 и колку (C) е поблиску до 1, толку меѓузависноста помеѓу испитуваните варијабли е посилен и обратно.

Во наредниот текст од овој труд следуваат табеларниот и графичкиот приказ на обработените резултати поединечно за секое прашање и истовремено коментирање на истите.

Прво прашање: Дали сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови?

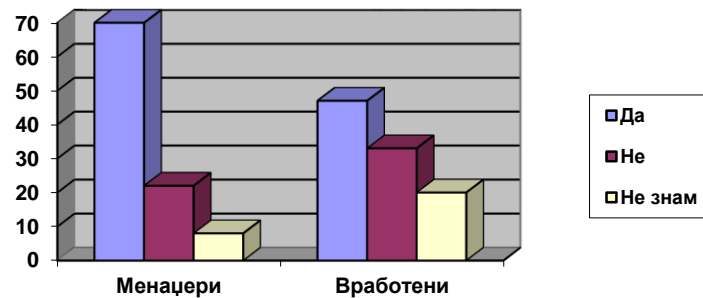
Табела 1.1 Табеларен приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.1 Table of the first question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 1. Дали сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови? | Да | 25 | 70 | 70 | 47 |
| | Не | 8 | 22 | 50 | 33 |
| | Не знам | 3 | 8 | 30 | 20 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 11.864 | | | | | |

Графикон 1.1 Графички приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.1 Graphic presentation of the first question and the answers to the same



Од резултатите претставени во Табела 1.1 и Графикон 1.1 јасно може да се види дека 70% од менаџерите одговориле дека организациите во кои работат поставуваат реални и остварливи работни планови, 22% не се согласуваат со тоа мислење додека 8% од менаџерите се неутрални. 47% од вработените во организациите одговориле дека компаниите во кои работат поставуваат реални и остварливи работни планови, 33% од нив не се согласуваат со тоа, додека 20% од нив се неутрални.

Вредноста на χ^2 -тестот за првото прашање изнесува 11.864 што е повисока од табличната вредност која изнесува 5.99, со што можеме да заклучиме дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0.237 што укажува на тоа дека меѓузависноста помеѓу испитуваните варијабли е слаба.

Како резултат на добиените информации можеме да кажеме дека поставената споредна хипотеза која во прв план ја става поставеноста на реални и остварливи планови за гарантиран деловен успех се отфрла.

Второ прашање: Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа?

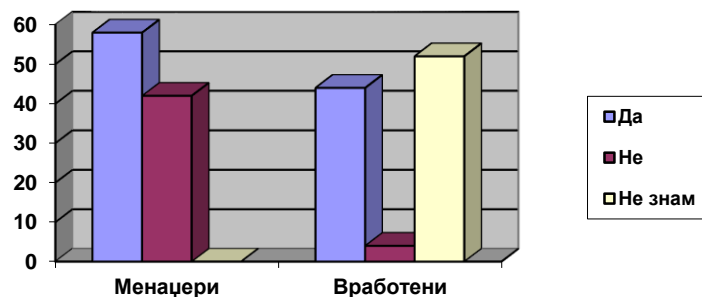
Табела 1.2 Табеларен приказ на второто прашање и добиените одговори за истото

Table 1.2 Table of the second question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 2. Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа? | Да | 21 | 58 | 66 | 44 |
| | Не | 15 | 42 | 6 | 4 |
| | Не знам | 0 | 0 | 78 | 52 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 85.313 | | | | | |

Графикон 1.2 Графички приказ на второто прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.2 Graphic presentation of the second question and the answers to the same



Анализирајќи ги Табела 1.2 и Графикон 1.2 можеме да увидеме дека 58% од менаџерите сметаат дека при процесот на формирање на план се вклучени сите нивоа во организацијата, додека 42% од нив не се согласуваат со тоа. 44% од вработените се согласуваат дека сите се вклучени во процесот, 52% од нив се изјасниле како неутрални, додека 4% сметаат дека се изоставени од тој процес.

Вредноста на χ^2 -тестот за второто прашање е 85.313 што е поголема од табличната вредност (5.99), од што можеме да изведеме заклучок дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Бидејќи коефициентот на контингенција е 0.547 заклучуваме дека меѓузависноста помеѓу испитуваните варијабли е умерена.

Врз основа на добиените податоци од спроведеното истражување, заклучуваме дека мислењата на испитаниците се поделени во однос на прашањето за консултирањето и учеството на сите нивоа во процесот на формирање планови. Секако, во реалноста тоа доста зависи од политиката на самото претпријатие.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека за постигнување на саканите резултати неопходна е меѓусебна комуникација и добра координација помеѓу сите кадри од различните нивоа, се отфрла.

Трето прашање: Дали сметате дека Вашите планови се реализираат согласно утврдениот временски интервал?

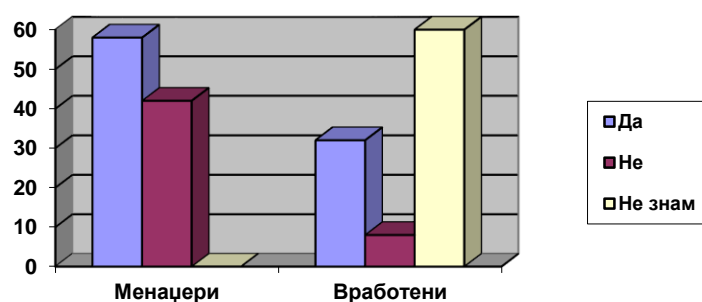
Табела 1.3 Табеларен приказ на третото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.3 Table of the third question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 3.Дали сметате дека Вашите планови се реализираат согласно утврдениот временски интервал? | Да | 21 | 58 | 48 | 32 |
| | Не | 15 | 42 | 12 | 8 |
| | Не знам | 0 | 0 | 90 | 60 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 90.631 | | | | | |

Графикон 1.3 Графички приказ на третото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.3 Graphic presentation of the third question and the answers to the same



Согласно Табела 1.3 и Графикон 1.3, гледаме дека 58% од менаџерите сметаат дека плановите се реализираат навремено, додека 42% од нив не се согласуваат со тоа тврдење. 32% од вработените се изјасниле позитивно, 8% не се согласуваат со тоа, додека 60% од вработените се неутрални во однос на тоа прашање.

Вредноста на χ^2 -тестот за третото прашање е 90.631 што значи дека исказите на двете групи испитаници сосема се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0.558 што значи дека меѓузависноста помеѓу овие две варијабли е умерена.

Причината за вака добиените резултати е тоа што и покрај настојувањата на менаџерите за навремена реализација на плановите, заради субјективни или објективни причини вработените во голем број не успеваат да ги извршат своите обврски навремено.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека навременото извршување на работните задачи од страна на вработените придонесува за поуспешна реализација на поставените работни планови, се отфрла.

Четврто прашање: Дали сметате дека реализираните планови ги исполнуваат Вашите очекувања?

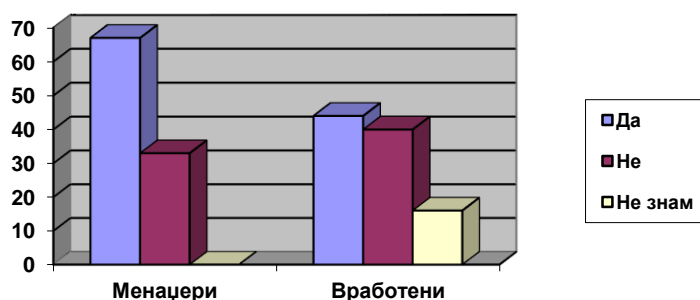
Табела 1.4 Табеларен приказ на четвртото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.4 Table of the fourth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 4. Дали сметате дека реализираните планови ги исполнуваат Вашите очекувања? | Да | 24 | 67 | 66 | 44 |
| | Не | 12 | 33 | 60 | 40 |
| | Не знам | 0 | 0 | 24 | 16 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 21.437 | | | | | |

Графикон 1.4 Графички приказ на четвртото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.4 Graphic presentation of the fourth question and the answers to the same



Резултатите прикажани во Табела 1.4 и Графикон 1.4 покажуваат дека 67% од менаџерите се согласни со тоа дека реализираните планови ги исполнуваат нивните очекувања, додека 33% од нив не се согласуваат со тоа. 44% од вработените се согласни со поголемиот број менаџери, додека 40% се изјасниле спротивно од првите, а 16% од нив се неутрални во однос на ова прашање.

Добиената вредност за χ^2 -тестот за четвртото прашање е 21.437 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Меѓузависноста помеѓу испитаните варијабли е слаба, бидејќи добиената вредност за коефициентот на контингенција е 0.311.

Имајќи во предвид дека менаџерите се тие кои настојуваат за навремено и правилно извршување на плановите, не е ни чудно што две третини од нив се изјасниле дека се исполнети нивните очекувања.

Петто прашање: Дали сметате дека процесот на планирање придонесува за остварувањето на организациските цели?

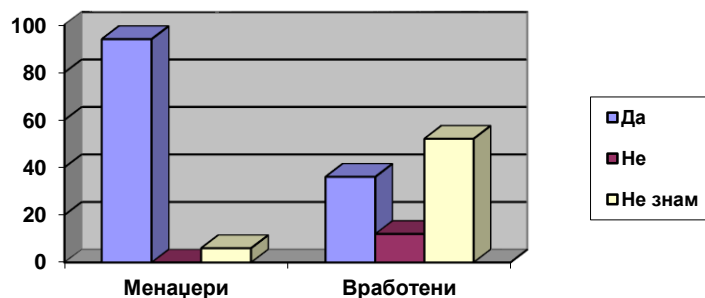
Табела 1.5 Табеларен приказ на петтото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.5 Table of the fifth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|--|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 5. Дали сметате дека процесот на планирање придонесува за остварувањето на организациските цели? | Да | 34 | 94 | 54 | 36 |
| | Не | 0 | 0 | 18 | 12 |
| | Не знам | 2 | 6 | 78 | 52 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 74.360 | | | | | |

Графикон 1.5 Графички приказ на петото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.5 Graphic presentation of the fifth question and the answers to the same



Во рамките на Табела 1.5 и Графикон 1.5 се прикажани резултатите од петото прашање. 94% од менаџерите се изјасниле дека процесот на планирање придонесува за реализација на организациските цели, додека 6% од нив се неутрални. 36% од вработените позитивно одговориле на прашањето, 12% од нив не се согласуваат со тоа, додека 52% се неутрални.

Добиената вредност за χ^2 -тестот за ова прашање е 74.360 што значи дека тврдењата на испитаниците не се совпаѓаат, додека коефициентот на контингенција е 0.521 што значи дека имаме умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Причината поради која речиси сите менаџери одговориле позитивно на ова прашање е тоа што во реалноста е докажано дека преку спроведените планови и без нивно поголемо отстапување се достигнуваат и надминуваат сите очекувања. Варијациите и отстапувањата од првично поставените планови доведуваат до неуспех.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената основна хипотеза која вели дека рационално формираниот план и добро осмислената, креирана и имплементирана стратегија придонесува за подобрување на организациските перформанси и зголемување на

конкурентноста во дејноста на претпријатието, се отфрла, бидејќи добиената вредност за χ^2 -тестот изнесува 74,360 и е поголема од табличната вредност која изнесува 5,99.

Шесто прашање: Дали сметате дека реализацијата на планираните активности Ви носи конкурентска предност и ја подобрува Вашата позиција на пазарот?

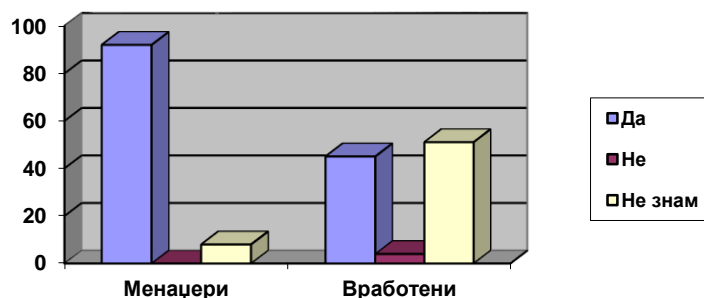
Табела 1.6 Табеларен приказ на шестото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.6 Table of the sixth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|--|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 6.Дали сметате дека реализацијата на планираните активности Ви носи конкурентска предност и ја подобрува Вашата позиција на пазарот? | Да | 33 | 92 | 68 | 45 |
| | Не | 0 | 0 | 6 | 4 |
| | Не знам | 3 | 8 | 76 | 51 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 51.463 | | | | | |

Графикон 1.6 Графички приказ на шестото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.6 Graphic presentation of the sixth question and the answers to the same



Од резултатите претставени во Табела 1.6 и Графикон 1.6 јасно се гледа дека 92% од менаџерите се согласни дека реализацијата на плановите придонесува за конкурентска предност и подобрување на пазарната позиција на претпријатието, додека 8% од нив се неутрални. 45% од вработените се согласуваат со поголемиот број менаџери, додека 4% од нив не се согласуваат со тој исказ. 51% од вработените се изјасниле како неутрални.

Вредноста на χ^2 -тестот е 51.463 што е поголема од табличната вредност (5.99), што значи дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат. Меѓузависноста помеѓу испитаните варијабли е умерена што може да се види преку коефициентот на контингенција кој изнесува 0.452.

Половина од испитаните вработени се неутрални во однос на ова прашање, од причина што во реалноста вработените се фокусирани кон остварување на доделените задачи и нивниот слаб степен на заинтересираност за односот на конкуренцијата.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената основна хипотеза која вели дека рационално формируваниот план и добро осмислената, креирана и имплементирана стратегија придонесува за подобрување на организациските перформанси и зголемување на конкурентноста во дејноста на претпријатието, се отфрла, бидејќи добиената

вредност за χ^2 -тестот изнесува 51,463 и е поголема од табличната вредност која изнесува 5,99.

Седмо прашање: Дали сметате дека правилно ги користите техниките за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието?

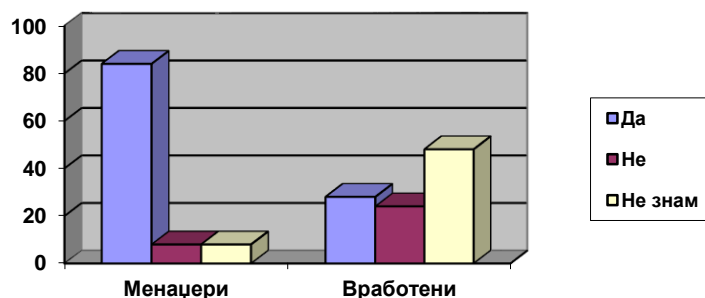
Табела 1.7 Табеларен приказ на седмото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.7 Table of the seventh question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 7.Дали сметате дека правилно ги користите техниките за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието? | Да | 30 | 84 | 42 | 28 |
| | Не | 3 | 8 | 36 | 24 |
| | Не знам | 3 | 8 | 72 | 48 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 64.571 | | | | | |

Графикон 1.7 Графички приказ на седмото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.7 Graphic presentation of the seventh question and the answers to the same



Добиените резултати прикажани во Табела 1.7 и Графикон 1.7 јасно укажуваат дека 84% од менаџерите се согласни дека правилно се користат SWOT анализата и моделот на петте фактори, додека 8% од испитаните менаџери не се согласуваат со тој исказ или се неутрални. 28% од вработените одговориле дека се користат овие методи, 24% дека не се користат, додека 48% од вработените се неутрални во однос на ова прашање.

Меѓузависноста помеѓу испитаните варијабли е умерена (добиениот коефициент на контингенција е 0.414), додека исказите на испитаниците не се совпаѓаат (врз основа на добиениот резултат на χ^2 -тестот кој изнесува 64.571).

Половина од испитаните вработени се изјасниле како неутрални, од причина што употребата на овие техники главно е доделена како задача на менаџерите и ретко некој од вработените (посебно од персоналот на најниско ниво) да е вклучен во процесот.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека компетентноста и стручноста на менаџерите е важна детерминанта за успех на претпријатието, се отфрла.

Осмо прашање: Дали сметате дека формулираните стратегии на деловно и корпоративно ниво се во согласност на добро припремените планови?

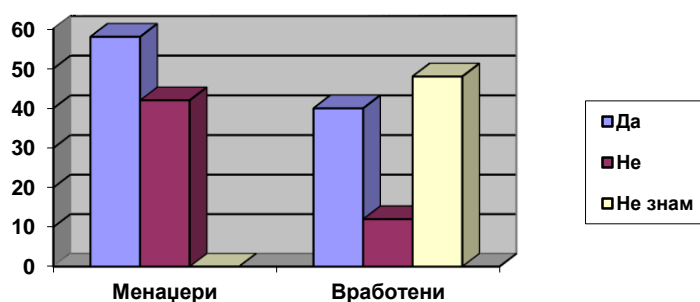
Табела 1.8 Табеларен приказ на осмото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.8 Table of the eighth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|--|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 8.Дали сметате дека формулираните стратегии на деловно и корпоративно ниво се во согласност на добро припремените планови? | Да | 21 | 58 | 60 | 40 |
| | Не | 15 | 42 | 18 | 12 |
| | Не знам | 0 | 0 | 72 | 48 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 67.973 | | | | | |

Графикон 1.8 Графички приказ на осмото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.8 Graphic presentation of the eighth question and the answers to the same



Резултатите прикажани во Табела 1.8 и Графикон 1.8 покажуваат дека 58% од менаџерите се согласни дека при формулирањето на стратегиите во предвид се земаат претходно изготвените планови, додека 42% од нив не се сложуваат со нив. 40% од вработените одговориле исто како и поголемиот број од менаџерите, 12% од нив одговориле негативно, додека останатите 48% не се изјасниле т.е. се неутрални.

Вредноста на χ^2 -тестот за осмото прашање е 67.973 што укажува на фактот дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат. Добиената вредност на коефициентот на контингенција е 0.504 што значи дека меѓузависноста помеѓу испитаните варијабли е умерена.

Причината за ваквите резултати добиени за ова прашање е тоа што одговорите на менаџерите се индивидуални и врз нив влијаат субјективните фактори повеќе од објективните, додека високиот степен на неутрални одговори на вработените се должи на нивната исклученост од процесот на концепирање стратегии.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека поврзаноста, согласноста и хармонизацијата на формираниот план со креираната менаџмент-стратегија е неопходна за да се постигне поголем деловен резултат, се отфрла.

Деветто прашање: Дали сметате дека при концептирањето и имплементацијата на стратегијата се запознати сите стејхолдери (вработени, менаџери итн.)?

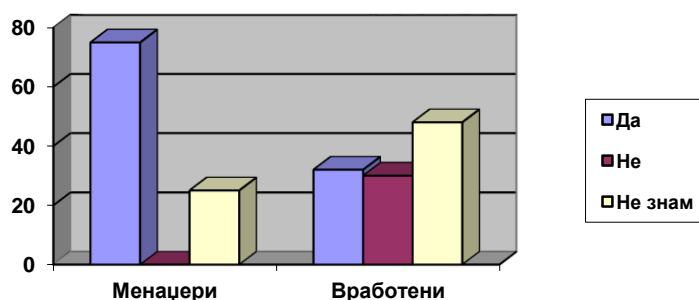
Табела 1.9 Табеларен приказ на деветото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.9 Table of the ninth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 9.Дали сметате дека при концептирањето и имплементацијата на стратегијата се запознати сите стејхолдери (вработени, менаџери итн.)? | Да | 27 | 75 | 48 | 32 |
| | Не | 0 | 0 | 30 | 20 |
| | Не знам | 9 | 25 | 72 | 48 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 44.527 | | | | | |

Графикон 1.9 Графички приказ на деветото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.9 Graphic presentation of the ninth question and the answers to the same



Врз основа на резултатите прикажани во Табела 1.9 и Графикон 1.9 гледаме дека 3/4 од менаџерите (75%) одговориле дека при процесот на концепирање и имплементација на стратегија се застапени сите стејхолдери, додека 25% од нив се неутрални, додека по однос на истото прашање 32% од вработените се изјасниле позитивно, 20% негативно, а останатите 48% се неутрални.

Меѓузависноста помеѓу испитаните варијабли е умерена (коефициентот на контингенција изнесува 0.427), додека според вредноста на χ^2 -тестот кој изнесува 44.527 гледаме дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат.

Причината за високиот процент на позитивни одговори од страна на менаџерите е тоа што тие како одговорни за работењето на повеќе вработени кои се под нивна надлежност, секогаш настојуваат да ги информираат сите подредени за целта кон која се стремат со цел да се постигнат подобри крајни резултати од кои тие ќе имаат бенефити.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека за постигнување на саканите резултати неопходна е меѓусебна комуникација и добра координација помеѓу сите кадри од различните нивоа, се отфрла.

Десетто прашање: Дали сметате дека имате добро разработени стратегии за меѓународно ширење на Вашите бизнис активности?

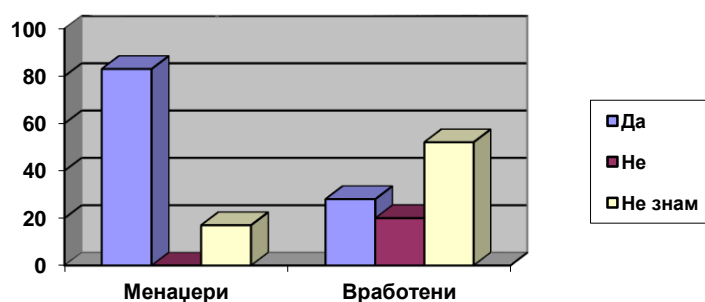
Табела 1.10 Табеларен приказ на десетото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.10 Table of the tenth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 10.Дали сметате дека имате добро разработени стратегии за меѓународно ширење на Вашите бизнис активности? | Да | 30 | 83 | 42 | 28 |
| | Не | 0 | 0 | 30 | 20 |
| | Не знам | 6 | 17 | 78 | 52 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |
| Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 65.006 | | | | | |

Графикон 1.10 Графички приказ на десетото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.10 Graphic presentation of the tenth question and the answers to the same



Резултатите прикажани во Табела 1.10 и Графикон 1.10 се однесуваат на тоа колку стратегиите кои ги применуваат претпријатијата даваат придонес за меѓународно ширење на бизнис операциите. 83% од менаџерите одговориле потврдно, додека останатите 17% се неутрални. 52% од вработените не одговориле ниту потврдно, ниту негативно на ова прашање, 20% одговориле дека не се согласуваат, додека останатите 28% се изјасниле дека стратегиите придонесуваат за меѓународно ширење на претпријатието.

Добиената вредност на χ^2 -тестот е 65.006 што значи дека одговорите на испитаниците не се совпаѓаат, додека коефициентот на контингенција изнесува 0.495 што значи дека врската помеѓу испитаните варијабли е умерена.

Поголемиот дел од менаџерите одговориле потврдно, бидејќи во пракса всушност тие се одговорни за формулирањето на вакви стратегии, додека половина од вработените се неутрални, бидејќи во повеќето претпријатија тие се исклучени од овој процес.

Единаесетто прашање: Дали сметате дека во Вашата организација се преферираат иновативни стратегиски решенија, кои, доволно, не можат да ги имитираат конкурентите?

Табела 1.11 Табеларен приказ на единаесетото прашање и добиените одговори за истото

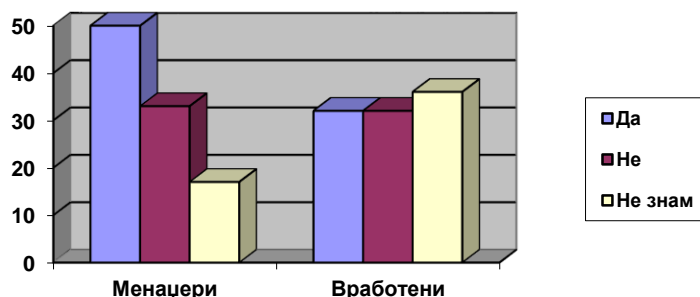
Table 1.11 Table of the eleventh question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|--|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 11.Дали сметате дека во Вашата организација се преферираат иновативни стратегиски решенија, кои, доволно, не можат да ги имитираат конкурентите? | Да | 18 | 50 | 48 | 32 |
| | Не | 12 | 33 | 48 | 32 |
| | Не знам | 6 | 17 | 54 | 36 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: **10.778**

Графикон 1.11 Графички приказ на единаесетото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.11 Graphic presentation of the eleventh question and the answers to the same



Анализирајќи ги добиените резултати прикажани во Табела 1.11 и Графикон 1.11 јасно гледаме дека 50% од менаџерите сметаат дека претпријатијата во кои тие работат користат иновативни стратегиски решенија, 33% од нив не се сложуваат со тоа, додека останатите 17% се неутрални. 36% од вработените се воздржани од одговор, додека по 32% од нив одговориле потврдно или негативно.

Од добиената вредност на χ^2 -тестот кој изнесува 10.778 гледаме дека одговорите на испитаниците не се совпаѓаат, а според коефициентот на контингенција кој изнесува 0.226 гледаме дека врската меѓу испитуваните варијабли е доста слаба.

Добиените одговори за ова прашање се различни од причини што секое претпријатие си има своја мисија и политика која ја применува, а тоа вклучува и претпријатија кои применуваат традиционални веќе применети и проверени стратегии кои не се склони кон ризик и иновации.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека присуството на иновативност во деловните одлуки на менаџерите ја подобрува пазарната позиција на претпријатието, се отфрла.

Дванаесетто прашање: Дали сметате дека досега спроведените стратегии се покажале успешни?

Табела 1.12 Табеларен приказ на дванаесетото прашање и добиените одговори за истото

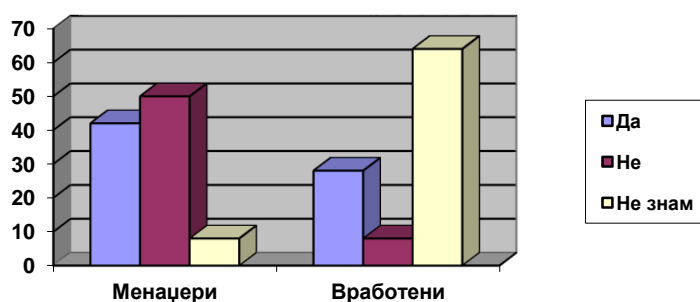
Table 1.12 Table of the twelfth question and the answers to the same

| Поставени прашања | Понудени одговори | Поединечни одговори | | | |
|---|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|
| | | Менаџери | | Вработени | |
| | | Вредност | % | Вредност | % |
| 12.Дали сметате дека досега спроведените стратегии се покажале успешни? | Да | 15 | 42 | 42 | 28 |
| | Не | 18 | 50 | 12 | 8 |
| | Не знам | 3 | 8 | 96 | 64 |
| | Вкупно | 36 | 100 | 150 | 100 |

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: **76.769**

Графикон 1.12 Графички приказ на дванаесетото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.12 Graphic presentation of the twelfth question and the answers to the same



Според податоците прикажани во Табела 1.2 и Графикон 1.12 гледаме дека 42% од менаџерите сметаат дека досега применитите стратегии се покажале успешни, 50% од нив сметаат дека се неуспешни, а останатите 8% се неутрални. 28% од вработените одговориле потврдно, 8% негативно, додека 64% се неутрални.

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 76.769 што значи дека одговорите на испитаниците не се совпаѓаат, додека коефициентот на контингенција изнесува 0.527 што значи дека врската помеѓу испитуваните варијабли е умерена.

Поделените мислења на менаџерите и високиот процент на неутрални одговори на вработените се должи на тоа што секој од нив различно гледа на „успешноста“ на стратегиите и од истата различните кадрови структури имаат различни бенефити.

И на крај, од добиените и коментирани резултати гледаме дека одговорите на испитаниците не се совпаѓаат, односно во поголем број од случаите менаџерите одговараат потврдно, додека вработените се неутрални. Речиси во сите одговори заклучивме дека меѓусебната зависност и поврзаност помеѓу испитаните варијабли е умерена. Несогласувањата на подредените и надредените во претпријатијата во реалниот деловен свет уште еднаш се потврдија преку контрадикторноста на добиените одговори од двете испитани страни прикажани во овој труд, а кој е во право останува секој да оцени субјективно.

5. Креирање на модел и сугестии за преферирањето на планските и стратегиските активности во претпријатијата

Процесот на стратешко планирање се состои од креирање на визија за она што бизнисот може или треба да стане во иднина, а потоа развивање стратегии и тактики за да се претвори таа визија во реалност.¹⁹ Успешните компании го користат стратешкото планирање како алатка за учење со цел да

¹⁹May, G. (2010). *Fundamentals for small business*, Strategic planning, Business Expert Press;

се создадат „подготвени умови“ во рамките на нивните менаџерски тимови кои многу ќе придонесат за организацијата.²⁰

Преку спроведеното истражување се согледа фактичката состојба во претпријатијата од аспект на застапеноста на планските и стратегиските активности во истите и на тој начин се креираат модел и сугестии за правилна употреба на овие процеси за да се подобрат целокупните организациски перформанси.

Преку анализата на добиените резултати од ова истражување ги увидовме грешките и недостатоците при имплементацијата на процесот на планирање и формулирање и спроведување на стратегијата и на тој начин го создадовме моделот со чија примена лесно може да се постигне саканиот резултат.

Преку прифаќањето на овој префериран модел самите организации ќе ги унапредат планираните и стратегиските активности, односно ќе ги минимизираат или избегнат заканите и недостатоците, а од друга страна ќе ги искористат предностите и можностите кои ги нудат екстерното и интерното деловно опкружување.

Креираниот модел им служи како поттик на менаџерите за остварување на организациските цели и мисијата на претпријатието.

5.1 Формирање на план за тековните и идните активности

Визија без план е само сон. План без визија е само неблагодарна работа. Но, визија со план може да го промени светот. - Стара поговорка.²¹

²⁰Wittmann, R. & Reuter, M. (2013). *Measuring the value of strategy*, Strategic planning, Kogan Page;

²¹*A vision without a plan is just a dream. A plan without a vision is just drudgery. But a vision with a plan can change the world.- Old proverb*

Доколку сакате да бидете ефективен менаџер во компанијата во која работите, тогаш неопходноста од план ви е на највисоко ниво.²² Процесот на планирање и формулирање на ефективен план е важна детерминанта за успешноста во работењето на претпријатието. Имено, за да се реализираат поставените организациски цели и мисијата на претпријатието, потребно е да биде формулиран и спроведен план преку кој ќе се реализираат активности клучни за остварување на очекуваните резултати. Затоа секој менаџер е потребно да ги има во предвид како тековните така и идните случувања во деловното опкружување и соодветно на истите да ги планира активностите кои ќе бидат преземени денес и во блиска иднина. Менаџерот треба да се стави во улога на прогнозер и аналитичар и навремено да реагира на случувањата.

Во текот на формулирањето на планот ќе се појават многу прашања и проблеми на кои до тој момент не им било посветувано многу внимание, а кои се доста важни и поради нивно игнорирање во иднина би можеле да настанат бројни сериозни закани и проблеми.

Од досегашното истражување спроведено и претставено во овој магистерски труд и благодарение на прибраните информации од спроведениот анкетен прашалник ги увидовме и прецизиравме главните грешки кои ги прават менаџерите при процесот на планирање и на тој начин со нивна анализа и детализација креиравме модел кој ги претставува клучните активности кои треба да бидат преземени од страна на менаџерите со цел добро да се формулира планот на тековни и идни активности и истото да доведе до минимизирање или отстранување на недостатоците. Преку овој модел е претставен процесот на планирање кој би бил најадекватен за примена во пракса во условите во кои функционираат денешните претпријатија, а кој нуди гарантиран успех на претпријатието, доколку во целост и на правилен начин биде спроведен. Во понатамошниот текст од овој труд е претставен овој модел како и сугестиите наменети за менаџерите за неговата примена.

²²K. Wysocki, R. (2013). *The importance of planning*, Effective Project Management, 7th Edition;

Со цел унапредување на планските активности во претпријатието и формулирање ефективен план кој во себе ги содржи тековните и идните активности кои треба да бидат преземени, потребно е од страна на менаџерите да се следат следниве активности кои го содржат клучот за успешно имплементиран план:

- Креирање на рационален модел на планирање;²³
- Формулирањето на планот и активностите кои ги содржи истиот да бидат во согласност со визијата на менаџерите за тоа каде и како ја гледаат нивната компанија во иднина;
- Тековните и идните активности да водат до остварување на претходно поставените SMART цели;
- При формулирањето на планот да се разгледаат сите алтернативи за соодветна примена на стратегиите на деловно и корпоративно ниво;
- Да се анализираат и предвидат идните движења на факторите кои се клучни за успешна имплементација на планот;
- Да се состави листа на активности кои треба да бидат преземени и реализирани и истите да се класифицираат според нивната приоритетност;
- Да се утврди временскиот интервал на остварувањето на активностите и планот;
- При формулирањето на планот да учествуваат сите нивоа во претпријатието;
- Да се изготви алтернативен план кој ќе биде имплементиран во вонредни и непланирани случаи;
- Да се разгледаат сите можни ризици кои имаат потенцијал да се појават при имплементација на планот;
- Да се сфати значењето и важноста на планот на тековните и идни активности;

²³C. Hay, D & Barker, R. (2013). *The Planning Model*, Data Model Patterns, Addison – Wesley Professional;

- Да се распределат одговорностите за резултатите помеѓу менаџерите и вработените;
- Да се дефинира процесот на контролирање при спроведувањето на планот;
- Да постои добра координација и комуникација помеѓу менаџерите и вработените и да се воспостави пријатна работна атмосфера;
- Да постои можност за измена на првично формулираниот план и негова лесна адаптабилност на новонастанатите случувања;
- Планот нека биде реално поставен, разбирлив за сите, едноставен и лесен за примена;
- Планот да биде поставен на начин што сите страни ќе бидат целосно или делумно задоволени (да не се дозволи реализираниот план да донесе бенефити за едната страна на сметка на другата);
- Предвидувањата и прогнозите за иднината да бидат реални;
- Да се избегнуваат одлагања на имплементацијата на планот;
- Планот да содржи чекори кои последователно ќе ги реализираат поставените тековни и идни активности;
- Секогаш при изготвувањето на планот да се имаат во предвид конкурентските претпријатија и нивните предности, недостатоци и начини на дејствување.

За важноста на креирањето ефективен план и целиот процес на планирање се изјасниле и познатите меѓу кои би ги издвоиле: Douglas Murray McGregor кој вели „Целта без план е сон“²⁴ или George Smith Paton и неговата позната мисла „Добриот план кој се извршува веднаш е далеку подобар од совршениот план кој се извршува наредната недела“.²⁵ Важно е да се напомене и дека планирањето треба постојано да се оценува, внимателно да се следи и постојано да се оценува неговиот развој и резултатите кои произлегуваат од неговата имплементација.

²⁴said Douglas Murray McGregor (management professor at the MIT Sloan School of Management);

²⁵said George Smith Paton (United States Army general);

5.2 Креирање и избор на вистинската стратегија за остварување оптимални резултати на деловниот субјект

Креирањето на ефективна стратегија е една од најважните детерминанти која со сигурност може да гарантира успешно деловно работење на претпријатието.

Кога го споменуваме изборот на стратегија неминовно е и прашањето поврзано со екстерното опкружување. Имено, анализирајќи ја околината и можностите и предизвиците кои таа ги нуди, самите менаџери се во дилема како и на кој начин да одговорат на истите и да ги формулираат вистинските стратегии кои ќе ги подобрат перформансите на претпријатието. Успешните и добри менаџери секогаш знаат што е најдобро за претпријатието и точно знаат да го препознаат начинот и патот до остварување на целта.²⁶ Креирањето на успешна стратегија е долга и макотрпна работа и истата не може да биде квалитетна доколку е изготвена на неадекватен начин и од страна на некомпетентен менаџер.

Во контекст на ова ќе ја споменеме и изреката на Sun Tzu кој вели „Ако не ги знаете планините и шумите, клисурите и мочуриштата, вие не можете да бидете победник. Тој, сепак, кој е победник, кој знае да се промени и вклопи во околината, заслужува да биде наречен гениј“.²⁷

Добро формулираната стратегија во никој случај не може да гарантира успешен резултат доколку истата не е добро имплементирана. Во процесот на спроведување на стратегијата учествуваат повеќе субјекти од чија директа или индиректна ангажираност зависи остварувањето на очекуваните резултати. Затоа, токму поради таа причина менаџерите треба внимателно да го формираат својот тим и со големо внимание да ги одберат членовите со кои ќе соработуваат во иднина.

²⁶Wittmann, R. & Reuter, M. (2013). *Environment and Positioning*, Strategic planning, Kogan Page;

²⁷said Sun Tzu (Chinese military general, strategist and philosopher);

Важно е да се напомене дека пред да се започне со процесот на формулирање и имплементација на стратегијата, потребно е да се согледа и дефинира сегашната состојба во која се наоѓа организацијата, за истата детално да се анализира и да се одлучи во која насока ќе се преземат идните активности и ќе се извршат саканите промени, да се искористат понудените можности и предизвици за да на крај согласно со донесената одлука да се започне со процесот на креирање на стратегијата.

Кај секоја организација овој процес е различен, имајќи ги во предвид и диференциите кои ги имаат помеѓу себе самите организации. Затоа самиот избор на стратегијата се врши во согласност со карактеристиките и потенцијалите кои ги поседува секоја организацијата сама по себе. Најчеста грешка која ја прават менаџерите при овој процес е тоа што се трудат да ги имитираат успешните и големи компании применувајќи ги нивните стратегии без притоа да обратат внимание на тоа дека нивната организација е далеку од капацитетот на тие компании и без сомнение тоа води кон деловен неуспех.

Врз основа на спроведеното истражување во овој труд и извршената анализа на добиените податоци од анкетниот прашалник и праксата во домашните компании, ги идентификувавме главните грешки кои ги прават менаџерите при процесот на формулирање стратегија, па на тој начин е креиран модел кој во себе ги содржи главните активности и начини на дејствување кои водат до успешна формулација и имплементација на стратегијата. Во рамките на овој модел се дадени и инструкции и сугестии за менаџерите за да се постигнат оптимални резултати преку стратегиските активности. Во понатамошниот текст од овој труд е презентираан овој модел.

Со цел унапредување на стратегиските активности во претпријатието и креирање и имплементација на успешна стратегија, потребно е од страна на менаџерите да се следат следниве активности кои го содржат клучот за успешно реализирана стратегија и остварување на оптимални резултати на деловниот субјект:

- Поставување разумна визија и мисија на претпријатието и разбирање на вредностите на самата организација;

- Разбирање на моменталната состојба во која се наоѓа организацијата и дефинирање на идната, саканата состојба кон која се цели да се доведе истата;
- Секогаш да се имаат во предвид целите кои сакаат да се постигнат преку спроведувањето на стратегијата;
- Да се избираат лидери да бидат оние менаџери кои знаат да управуваат со промените;
- Да се испита адекватноста на кадрите кои учествуваат во процесот на креирање и имплементација на стратегијата;²⁸
- Алоцирање на одговорностите за спроведување на стратегијата на соодветни поединци или групи;
- Подготвување на детални нацрт планови кои ќе ги специфицираат активностите кои треба да бидат преземени при процесот на имплементација;
- Поставување на временски рамки за реализација на соодветни стратегиски активности;
- Вршење распределба на ресурсите со кои располага самата компанија по соодветни поединци, групи, сектори или одделенија;
- Разгледување на сите алтернативи и видови на стратегии, анализирање на нивните позитивни и негативни страни и избор на соодветна стратегија согласно организацискиот капацитет и потенцијал;²⁹
- Разгледување на можности за меѓународно ширење на бизнис операциите на самата организација;
- Примена на техниките за анализа на детерминантите кои влијаат врз реализацијата на поставената мисија на претпријатието;
- Следење и контрола на етапите за имплементација на стратегијата;
- Примена на SWOT анализата (искористување на силните страни на претпријатието и можностите кои ги нуди екстерното

²⁸R. Schermerhorn Jr., J. (2012). *Strategy Implementation, Management* - 12th Edition, John Wiley & Sons;

²⁹Caplan, J. (2013). *Strategy Implementation, Strategic Talent Development*, Kogan Page;

- опкружување и намалување на недостатоците на претпријатието и избегнување на заканите од надворешниот деловен свет);
- Примена на моделот на петте фактори;
 - Воспоставување на координација и усогласеност меѓу ангажираните субјекти при стратешкиот процес и креирање на пријатна и удобна работна атмосфера;
 - Формулирање на стратегии на деловно и корпоративно ниво и нивна хармонизација и надополнување;
 - Можност за промени кај стратегиите и нивна адаптабилност при формулирањето на истите, за да се биде во можност да се одговори на непланирани промени во деловната околина;
 - Усогласеност на стратегиите и реагирањата на менаџерите согласно со случувањата во екстерното опкружување;
 - Учество на сите кадрови структури во организацијата при процесот на концепирање и имплементирање на стратегијата;
 - Разгледување на можности за преферирање на иновативни стратегиски решенија;
 - Постојано и будно следење на конкурентите и нивните дејствувања, со цел да се одговори на нивните предизвици на соодветен начин и со можност да се стекне поголема конкурентска предност.

Добро осмислената корпоративна стратегија од страна на менаџерите и овозможува на корпорацијата да создаде планови и методи со кои ќе се овозможи истата да продолжи да расте и покрај подемите и падовите на економијата или промените на пазарот.³⁰

Само менаџерот со високо изграден вредносен систем и негова упорност и постојан стремеж кон остварување на визијата ќе знае да го одбере

³⁰Pasher, E. & Ronen, T. (2011). *The Importance of Strategy in Knowledge Management, The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, John Wiley & Sons

вистинскиот пат за успешно да креира и придонесе до ефективна имплементација на менаџмент стратегијата.

5.3 Унапредување на процесот на планирање и избраната стратегија врз целокупните перформанси на претпријатието

Планерските и стратегиските активности се важни детерминанти од кои директно зависи деловниот успех на секое претпријатие. Овие два процеси се поврзани еден со друг и истите се надополнуваат и зависат меѓусебно. Имено, за едно претпријатие да ја достигне очекуваната и саканата состојба и ги исполни своите цели и мисија е потребно да направи план на активности кои ќе ги преземе, а воедно и да се одлучи за стратегијата која го претставува начинот на кој ќе се реализираат плановите.

Секој добар менаџер треба во предвид да ја има важноста на овие активности и нивното влијание врз целокупниот резултат на компанијата. Потребно е истиот постојано да ги следи активностите и навремено да реагира во случаи на некои отстапувања. Важна карактеристика на планерските и стратегиските активности е нивната адаптабилност и можност за нивна модификација и прилагодување на случувањата во екстерната деловна околина.

Процесот на унапредување на овие активности е одговорност на менаџерите и нивниот тим кои со заеднички сили се стремат кон исполнување на зададената цел. Главните причини поради кои се преферира унапредување на планерските и стратегиските активности и се дава приоритет на нивната важност и значење за подобрување на целокупните перформанси на претпријатието се:

- Редизајнирање на организациската структура и развивање нова програма за воведување промени во организациската култура;
- Унапредување на контролниот систем во претпријатието;
- Зголемување на координацијата меѓу кадрите и нивна хармонизација и усогласување преку процесот на комуникација;

- Насочување и давање нови правци на дејствување;
- Води кон унапредување на процесот на одлучување;
- Го насочува вниманието на менаџерите кон размислување за алтернативите;
- Го подобрува процесот на алокација на ресурсите;
- Бара од менаџерите да размислуваат за иднината и да креираат сценарија согласно со очекувањата;
- Го приспособуваат претпријатието на новонастанатите промени во опкружувањето;
- Ги развиваат менаџерските способности;
- Ја зголемуваат можноста за остварување на повисок деловен резултат и успех во работењето на претпријатието;
- Вниманието на менаџерите го насочуваат кон организациските цели;
- Придонесуваат до зголемена економичност во вршењето на бизнис операциите;
- Остварување подобра работна средина;
- Овозможуваат искористување на можностите и одговарање на предизвиците кои ги нуди деловното опкружување;
- Создаваат можност за постигнување натпросечни економски резултати.

Процесот на стратешко планирање и неговото постојано модифицирање и унапредување ја зголемува прецизноста во деловното работење и неговата важност особено е изразена кај долгорочните активности и активностите кои со себе носат големи влогови.³¹Неговата правилна реализација неминовно придонесува до остварување на енормни и натпросечни деловни резултати за секое претпријатие.

³¹Wootton, S.& Horne, T. (2010). *Create Strategic Knowledge*, Strategic Thinking, Kogan Page;

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретската анализа и истражувањето кои беа претставени во рамките на овој труд, (а се однесуваа на планерските и стратегиските активности кои се застапени во секој деловен ентитет) се обидовме на крај да ги изнесеме главните заклучоци кои ги добивме во текот на целиот тој процес.

Имено, подготовката на магистерскиот труд се состоеше од неколку делови. Во првиот дел беше извршена теоретска анализа и дадена научна (веќе докажана) основа за важноста и значајноста на процесот на планирање и креирање стратегија во организационите субјекти. Вториот дел се однесуваше на употреба на овие процеси во компаниите во пракса (истото беше претставено преку спроведениот анкетен прашалник и анализата на добиените резултати од истражувањето). Последниот дел го претставува моделот кој го креиравме согласно со теоретската поткрепа и резултатите добиени од емпириското истражување.

Без двоумење може да се каже дека процесот на планирање е основна и најважна функција на менаџерите во претпријатието. Преку планирањето се врши прогнозирање, предвидување и анализа на иднината со цел да се одредат тековните и идни деловни активности кои ќе се преземат. Преку изготвувањето на планови, се одредуваат деловните активности (време, место и начин на нивно преземање), рационална алокација на ресурсите (кои во многу случаи се ретки и ограничени), координација, хармонизација и усогласување на вработените и меѓучовечките односи во самата организација.

Дефинирањето на процесот на планирање е прашање со кое се занимавале повеќе економисти. Во современата литература постојат многубројни дефиниции за овој процес, но најприфатлива и најпотребувана е дефиницијата која планирањето го дефинира како менаџмент функција преку која се оценува бизнис опкружувањето за да се постигнат организациските цели и активностите потребни за нивна реализација. Тоа се постигнува преку

три чекори: дефинирање на целите и мисијата на претпријатието, креирање на стратегија и нејзина имплементација за на крај да се подобрат организациските перформанси и да се постигне поголем деловен резултат во работењето на претпријатието.

Важноста на планирањето произлегува од следниве причини: стекнување осет за правилен избор на цел и правец на дејствување, учество на менаџерите во процесот на донесување одлуки за избор на цели и стратегии, координирање на сите активности на менаџерите од различни нивоа и поголема контрола на менаџерите во организацијата. Бенефитите од употребата на процесот на планирање се многубројни од кои како најважни се издвојуваат: развивање на менаџерите и проширување на нивните хоризонти на размислување, развивање на „што ако“ сценарија, поддршка на организацискиот систем за контрола, поставување на стандарди за изведба, обезбедување поголема достапност на адекватни ресурси, анализа и разбирање на главните детерминанти кои придонеле за остварување (позитивни или негативни) деловни резултати во минатото, фокусирање на временските хоризонти, поставување и препознавање на приоритетите, координирање на активностите кои се преземаат, мотивирање на менаџерите, оценка на надворешните сили и влијанија врз работењето на организацијата и развивање техники за соодветен одговор на истите итн.

Во современата литература нивоата на планирање се поделени на три дела: корпоративно, бизнис или ниво на сектор и одделение или функционално ниво. Секое од овие нивоа има свои должности и одговорности, но заедничко за сите нив е стремежот кон реализација на организациската мисија. Најважно е корпоративното ниво каде се донесуваат клучните одлуки во процесот на планирање за истите понатаму да се пренесат на пониските нивоа кои се задолжени за нивна реализација. Следно ниво е нивото на сектор каде секторите се распределени во различни дејности и во секое од нив има назначено менаџер кој ги координира преземените активности. Функционалното ниво е последно ниво од процесот на планирање и истото е задолжено за реализација на активностите. Менаџерите на пониските нивоа за сработеното одговараат пред менаџерите на повисоките нивоа.

Согласно со нивоата на планирање постојат и три видови на планови: стратешки, тактички и оперативни планови. Стратешките планови ги креираат менаџерите на највисоко ниво и истите се однесуваат на поопшти прашања поврзани со рационалната алокација на ресурсите, поставувањето приоритети при реализирањето на деловните активности, избор на начин за настапување пред конкурентните претпријатија, анализа и избор на начин на кој најдобро и најефикасно ќе се остварат стратешките цели на претпријатието итн. За креирање и реализација на тактичките планови се задолжени менаџерите на средно ниво, а истите се однесуваат на конкретните активности кои се преземаат (план на производи, услуги по сектори, маркетинг итн.). Тактичките планови произлегуваат од стратешките, додека оперативните планови (за кои се задолжени менаџерите на најниско ниво и кои опфаќаат мал број на активности) произлегуваат од тактичките планови. Оперативните планови може да бидат поставени за еднократна употреба (детални описи на активностите кои треба да се преземат за да се остварат некои специфични цели – програма и проект) или да бидат постојани оперативни планови (планови од траен карактер кои претставуваат стандардизирани постапки кои се употребуваат во повторливи ситуации – политика, стандардизирана оперативна процедура (СОП) и правила и прописи).

Кога сме кај важноста на различните планови, во пракса големо внимание се посветува и на алтернативните планови (резервен план и план на сценарио) и временскиот хоризонт на плановите. Имено, првично формиранiot план не секогаш ги дава очекуваните резултати, па поради тоа потребата од алтернативен план е неопходна. Резервниот план се користи за да се одредат алтернативните постапки кои ќе бидат преземени во случај да настанале промени во деловното опкружување кои ја спречуваат реализацијата на првичниот план. Планот на сценарио е постапка преку која се врши прогнозирање на идните услови и случувања и создавање на „повеќе иднини“. Временскиот хоризонт на планот го претставува периодот во кој тој треба да биде применет и реализиран, па во зависност од тоа постојат краткорочни планови кои се прават за пократок временски период (најчесто 1 година) и се далеку пореални од останатите, среднорочни планови кои важат од 1 до 5

години и долгорочен план кој најчесто важи над 5 години. Праксата покажува дека најчесто се употребува долгорочниот план, а за сметка на тоа се занемаруваат сегашните и тековните настани.

Важен дел од планирањето е процесот на имплементација на планот кој за да биде успешен мора да помине низ неколку битни чекори: распределба на одговорностите на поединци или групи, формулирање детален план за акција, утврдување временска рамка за реализација на планот, рационална алокација на ресурсите меѓу поединци или групи и на крај контрола и набљудување на целиот процес на имплементација на планот.

Во делот од теоретската анализа од овој магистерски труд посебно внимание е посветено и на процесот на креирање и имплементирање стратегија. Различните економисти и истражувачи на различен начин ја дефинираат стратегијата, но општоприфатена дефиниција за истата е дека стратегијата претставува детален и сеопфатен план за постигнување на организациските цели и мисијата на претпријатието. Преку стратегијата се покажува начинот на кој менаџерите планираат да ги остварат очекувањата. Основни компоненти на успешна, ефективна и ефикасна имплементирана стратегија се: својствената компетентност, обемот на стратегијата и распределбата на ресурсите.

Во современиот деловен свет менаџерите развиваат стратегии на две нивоа: стратегија на деловно ниво (стратегиски избор во една индустрија или еден пазар) и стратегија на корпоративно ниво (стратегиски избор во неколку индустрии или неколку пазари). Најпознати и најприменувани стратегиски алтернативи во пракса на деловно ниво се: портеровите генерички стратегии и стратегиите на животниот циклус на производот. Мајкл Портер креирал стратегија со која ќе ја зголеми вредноста на производот со цел да се оствари конкурентна предност во индустријата или пазарот на кој настапува претпријатието. Тоа може да се постигне преку три начини: стратегија на диференцијација (конкурентската предност се постигнува поради различноста на производите кои ги нуди претпријатието), стратегија на ниски трошоци (напор за остварување конкурентна предност преку намалување на трошоците

на производство под трошоците на конкурентските компании) и стратегија на фокус (донесување одлука дали да се опслужува цел или само еден сегмент од пазарот – стратегија на насочени ниски трошоци или стратегија на насочена диференцијација). Животниот циклус на производот е модел кој ја покажува промената на обемот на продажба во животниот циклус. Според овој модел се опфатени 4-те фази од „животот“ на производот: воведна фаза на раст, зрелост и фаза на пад. Менаџерите треба да обрнат големо внимание и да знаат да ги препознаат одделните фази од животниот циклус на производот со цел да ги изберат вистинските и ефективните стратегии и да ги реализираат очекувањата.

Најкорисни и најефективни стратегии на корпоративно ниво кои се употребуваат во пракса се: стратегија за концентрација во една дејност, вертикална интеграција, диверзификација и меѓународно ширење. Стратегијата за концентрација во една дејност се користи со цел да се зајакне позицијата во дејноста и да се зголеми деловниот профит преку препознавање на областите во кои компанијата е најуспешна и реинвестирање на остварените профити во таа дејност. Вертикалната интеграција се користи за проширување на бизнис операциите наназад (нова дејност која произведува влезови за производите на компанијата) и нанапред (дејност која произведува излези на производите). Диверзификацијата се применува со цел ширење на бизнис операциите на претпријатието во нова дејност, а со тоа и создавање на поширок асортиман на производи и услуги кои се нудат на крајните корисници. Поврзаната диверзификација се применува за управување со неколку различни, но меѓусебно поврзани бизниси, индустрии или пазари, додека кај неповрзаната диверзификација истите не се меѓусебно поврзани и се независни едни од други.

Основни техники на портфолио менаџментот кои се користат од страна на диверзифицираните претпријатија се: БЦГ матрицата и GE Business Screen. БЦГ матрицата се користи за да се оценат видовите на бизниси во кои сака да влезе компанијата, да се оцени резултатот на сите бизниси во кои веќе е вклучено претпријатието и воедно дава информација за најдобрата алокација на ресурсите меѓу различните бизниси. За таа цел се користат два фактора за

оценка на бизнисот: стапка на раст за конкретниот пазар и пазарен удел на организацијата со кои се добива матрица на типовите бизниси во кои може да влезе претпријатието (безвредни работи, извори на готови пари, работи на испитување и водечки работи). GE Business Screen исто така се користи за оценка на бизнисите преку други два фактора: атрактивност на индустријата и конкурентска позиција, со што се добиваат деловни единици кои се класифицираат како: победници, губитници, прашалници, просечни бизниси и создавачи на профит.

Меѓународното ширење стратегија на корпоративно ниво преку чија реализација се врши влез и настапување на меѓународните пазари и натпреварување со странските конкуренти. Најкористени начини на делување во глобалното опкружување во пракса се: увезување и извезување, лиценца и франшиза, формирање стратегиски алијанси и странски филијали во целосна сопственост.

Во теоретскиот дел од овој труд се разработени и техниките за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието: SWOT анализата и моделот на петте фактори. SWOT анализата се користи за да се идентификуваат предностите и слабостите на претпријатието и увидат и анализираат заканите и можностите кои произлегуваат од екстерното опкружување и врз основа на истата да се определат насоките на делување. Моделот на петте фактори се користи со цел да се согледат, анализираат и на соодветен начин избегнат или минимизираат влијанијата од екстерното опкружување кои претставуваат закана за претпријатието. Преку овој модел се прикажани конкурентните фактори кои директно влијаат врз висината на профитот на претпријатијата кои се натпреваруваат во една дејност или индустрија: ниво на ривалство меѓу организациите, потенцијал за влез во дејноста, моќта на големите добавувачи, моќта на големите потрошувачи и закани од замена на производите.

Анализирајќи го теоретскиот дел од овој труд заклучивме дека клучни активности за успешно спроведениот процес на планирање се: децентрализација на овластувањата на вработените, употребата на нумерички

и осудувачки методи, набљудувањето и планирањето како континуиран процес и способност за прилагодување на промени, избегнување на парализа и ограничувања при анализата, концентрација на менаџерскиот сет прашања итн. Врз таа основа беа донесени и заклучоци за клучните чекори при процесот на креирање и имплементирање стратегија: анализа на интерното и екстерното опкружување, дефинирање на стратегиските цели и мисијата, формулирање на стратегијата, нејзина имплементација и оценка на добивките од спроведената стратегија.

Вториот дел од овој магистерски труд е претставен преку емпириското истражување, каде се презентирани и образложени добиените резултати од работата на терен кои беа добиени благодарение на спроведениот анкетен прашалник. Анкетата беше спроведена во месец јуни 2014 година. Испитаниците беа мои познаници (36 менаџери и 150 вработени) во претпријатијата од текстилната индустрија во град Штип.

Анализирајќи ги претходно разработените добиени резултати од спроведеното истражување јасно се гледа дека одговорите на испитаните менаџери и вработени не се совпаѓаат, односно постои висок степен на контрадикторност (тоа јасно се гледа од добиените вредности за χ^2 -тестот кој се движи од 10.778 до 90.631 што е повисок од табличната вредност чиј износ е 5.99). Исто така, анализирајќи ги добиените вредности за коефициентот за контингенција, за повеќето прашања меѓузависноста помеѓу одговорите на испитаните варијабли е умерена, а во ретки случаи доста слаба.

Причините за вака добиените резултати подетално ги анализиравме и опишавме во главата за емпириското истражување во рамките на овој магистерски труд.

Последниот дел од трудот го претставува креираниот модел и сугестии за преферирањето на планерските и стратегиските активности во претпријатието. Врз основа на податоците добиени од теоретската анализа и емпириското истражување во моделот се претставени активностите кои го содржат клучот за успешно спроведување на процесот на планирање и имплементација на планот: при концепирањето на планот да се имаат во

предвид конкурентните претпријатија и нивните карактеристики, следење на чекорите последователно за реализација на тековните и идни активности, избегнување на одлагањата на имплементацијата на планот, реални прогнози за иднината, поставениот план да ги задоволува сите страни подеднакво, реално поставен, едноставен и разбирлив план за сите, можности за измени во првично поставениот план и лесна адаптација на новонастанатите промени, контрола при процесот на имплементација, распределба на одговорностите за резултатите меѓу вработените, сфаќање на важноста и значењето на процесот на планирање, учество на сите нивоа при формирањето на планот, да се обрати внимание на временскиот хоризонт на планот и формулирање алтернативни планови, класифицирање на листа на активности според приоритетност, поставување SMART цели, формулираниот план да е во согласност со визијата на менаџерите за тоа како и каде тие ја гледаат компанијата во иднина, креирање на рационален модел на планирање итн.

Во моделот за креирање и имплементација на ефективна стратегија како најважни активности ги издвоивме: постојано и будно следење на конкурентите, воспоставување иновативни стратегиски решенија, учество на сите кадрови структури при процесот на креирање стратегија, усогласување на активностите согласно случувањата во екстерното опкружување, можност за промени кај стратегиите и нивна лесна адаптација на новонастанатите промени, формирање на стратегија на деловно и корпоративно ниво и соодветно распределување на одговорностите, воспоставување координираност и усогласеност меѓу ангажираните субјекти, примена на SWOT анализа и модел на петте фактори, следење и контрола на имплементацијата на стратегијата, искористување на можностите за меѓународно ширење на бизнис операциите, рационална алокација на ресурсите меѓу соодветните поединци, групи, сектори и одделенија, поставување временски рамки за реализација на соодветните стратегиски активности, испитување на адекватноста на кадрите, да се имаат во предвид целите кои треба да се постигнат со спроведувањето на стратегијата итн.

Преферирањето на унапредувањето на планерските и стратегиските активности во претпријатието е поради следните причини: истите создаваат

можност за постигнување натпросечни економски резултати, искористување на предностите кои произлегуваат од деловното опкружување, подобрување на работната средина, зголемување на економичноста при вршењето на бизнис операциите, вниманието на менаџерите го насочуваат кон организациските цели, ги развиваат менаџерските способности, го адаптираат претпријатието на новонастанатите промени во опкружувањето, менаџерите размислуваат за иднината на претпријатието и креираат сценарија во согласност со очекувањата, го подобруваат процесот на алокација на ресурсите, води кон унапредување на процесот на одлучување, унапредување на контролниот систем во организацијата, редизајнирање на организациската структура и развивање нова програма за воведување промени во организациската култура итн.

Преку прифаќањето и употребата на овој модел во пракса, деловните субјекти ќе ги унапредат процесот на планирање и креирање стратегија, ќе ги минимизираат или избегнат заканите и недостатоците, ќе ги искористат предностите и предизвиците кои ги нудат екстерното и интерното деловно опкружување и на тој начин ќе ги подобрат организациските перформанси и ќе ги зголемат шансите за постигнување на далеку подобар работен успех и натпросечен економски резултат кон што се стремат сите претпријатија. Креираниот модел во рамките на ова истражување на менаџерите им служи како поттик за остварување на првично поставените организациски цели и мисијата на претпријатието, како и реализација на визијата и очекувањата кои тие ги имале за претпријатието.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Anderson, G. (2003). SAP Planning: Best Practices in Implementation;
2. Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2010). Knowledge Management: Systems and Processes;
3. Bebek, B. (2005). Integrativno vodstvo – Leadership;
4. Buble, M. (2010). Menadzrske vjestine, Ekonomski fakultet, Zagreb - Hrvatska;
5. Buble, M. (2009). Medzunarodni menadzment, Ekonomski fakultet, Zagreb - Hrvatska;
6. Buble, M. (2006). Osnove menadzmenta, Ekonomski fakultet, Zagreb - Hrvatska;
7. C. Certo, S. & Certo, S. Trevis (2008). Moderni menadzment, Zagreb - Hrvatska;
8. Ц. Шулеска, А. & Јаковски, Б. (2008). *БЦГ матрица*, Маркетинг менаџмент, Економски факултет – Скопје, 3-то издание, стр.44;
9. D. Street, M. & L. Street, V. (2009). Clashing views in management - 2th (Second edition);
10. Dz. Boljanovic, J. (2009). Menadzment znanja, Zagreb - Hrvatska;
11. E. Porter, M. (2008). Konkurentska prednost, Zagreb - Hrvatska;
12. Гаргаров, З. & Рунтев, М. (2012). *Маркетинг стратегии на надворешните пазари*, Меѓународен маркетинг, Економски факултет, 2 Август – Штип, стр.35;
13. Гаргаров, З. & Рунтев, М. (2012). *Планирање на маркетинг активностите*, Маркетинг, Економски факултет, Нампрес – Скопје, стр.139;
14. G.C. Collins, E. & Devanna, M.A. (2002). Izazovi menadzmenta u XXI stoljecu;
15. George, S. & Weimerskirich, A. (1998). Total quality management, 2th (Second) edition;
16. Hamel, G. (2009). Buducnost menadzmenta, Harvard Busuness School, Press;
17. Harvard Business (2009). Dzepni mentor – Kako da napravite biznis plan;

18. Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). Strategic management: competitiveness and globalization, Concepts and Cases;
19. Harry, Ph. D. M. & Schroeders, R. (2005). Six Sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the World's Top Corporations;
20. Hilton, R. & Maher, M. & Selto, F. (2004). Cost management: Strategies for business decisions, 3th (Third) edition;
21. Hubert, C. (2000). Knowledge management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes;
22. Jovicic, M. (2002). Ekonometrijski metodi, Beograd – Srbija;
23. Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. (2010). Strategic management of professional service firms: Theory and practice;
24. Kotler, P. & Berger, R. & Bickhogg, N. (2010). The quintessence of strategic management: What You Really Need to Know to Survive in Business, Springer;
25. Kemp, S. (2005). *Planning for quality*, Quality management demystified;
26. Lekovic, B. (2003). Principi menadzmenta, Novi Sad – Srbija;
27. Lipczynski, J. & Wilson, J. (2003). The Economics of Business Strategy;
28. Мицески, Т. (2013). *Менаџмент стратегија*, Стратегиски Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
29. Мицески, Т. (2009). *Планирањето како процес*, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
30. Minor, M (1994). *Positive management strategies*, Preventing workplace violence, Providing a Safe Work Environment;
31. Oksendahl, E. & Stackpole, B. (2010). Security Strategy, From requirements to reality;
32. Paley, N. (2004). Successful business planning: Energising Your Companys Potential;
33. Popara, M. (2007). Liderstvo, Fakultet za strateski I operativni menadzment – Beograd;
34. Popara, M. & Popara J. (2007). Strateski menadzment, Fakultet za strateski I operativni menadzment – Beograd;
35. Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors;

36. Prester, J. (2010). Menadzment inovacija, Zagreb - Hrvatska;
37. Radojevic, Z. (2010). Operacioni menadzment, Zagreb – Hrvatska;
38. Ristic, D. (2007). Osnovi menadzmenta, Novi Sad – Srbija;
39. Rothaermel, F. (2012). Strategic management: Concepts;
40. Rothwell, W. J. (2010). *Succession planning and management*, Effective succession planning, American Management Association, 4th (Fourth edition);
41. R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York;
42. R. Jones, G. & M. George, J. (2008). *Manager as a planner and strategist*, Contemporary Management, New York;
43. Ruegg - Sturm, J. (2005). The New St. Gallen Management model: Basic categories of an Integrated Management;
44. Roney, C. W. (2004). *Evolution of classic planning models*, Strategic management methodology, Generally accepted principles for practitioners (Guidelines for strategists);
45. Sikavica, P. & Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije, Ekonomski fakultet, Zagreb - Hrvatska;
46. Sternad, D. (2011). *Strategic action in response to economic crises*, Strategic adaptation, Springer Wien New York;
47. Silzer, R. & Dowell, B.E. (2009). Strategy-Driven talent management: A leadership imperative;
48. Tipuric, D. (2008). Korporativno upravljanje, Zagreb - Hrvatska;
49. Yaverbaum, E. (2004). *Management strategies*, Leadership secrets of the world's most successful CEOs, Kaplan Business;
50. W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students;
51. Will, C. L. H. & Jones, R. G. (2009). Strategic management theory: An integrated Approach, 9th (Ninth) edition;
52. Will, C. L. H. & Jones, R. G. (2008). Essentials of strategic management, 3th (Third) edition;

ПРИЛОГ 1

Анкетен прашалник

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

2. Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

3. Дали Вие како менаџер, сметате дека Вашите планови се реализираат согласно утврдениот временски интервал?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

4. Дали сметате дека реализираните планови ги исполнуваат Вашите очекувања?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

5. Дали Вие како менаџер, сметате дека процесот на планирање придонесува за остварувањето на организациските цели?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

6. Дали Вие како менаџер, сметате дека реализацијата на планираните активности Ви носи конкурентска предност и ја подобрува Вашата позиција на пазарот?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

7. Дали Вие како менаџер во организацијата сметате дека правилно ги користите техниките за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

8. Дали Вие како менаџер, сметате дека формулираните стратегии на деловно и корпоративно ниво се во согласност на добро припремените планови?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

9. Дали Вие сметате дека при концептирањето и имплементацијата на стратегијата се запознати сите стејхолдери (вработени, менаџери итн.)?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

10. Дали Вие како менаџер, сметате дека имате добро разработени стратегии за меѓународно ширење на Вашите бизнис активности?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

11. Дали сметате дека во Вашата организација се преферираат иновативни стратегиски решенија, кои не можат доволно да ги имитираат конкурентите?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

12. Дали Вие сметате дека досега спроведените стратегии се покажале успешни?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

Ви благодариме

ПРИЛОГ 2

Анкетен прашалник

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како вработен, сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

2. Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

3. Дали Вие како вработен, сметате дека подготвените планови на Вашата организација се реализираат согласно утврдениот временски интервал?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

4. Дали сметате дека реализираните планови ги исполнуваат Вашите очекувања?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

5. Дали Вие како вработен, сметате дека процесот на планирање придонесува за остварувањето на организациските цели?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

6. Дали Вие како вработен, сметате дека реализацијата на планираните активности носи конкурентска предност и ја подобрува позиција на пазарот на Вашата организација?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

7. Дали Вие како вработен во организацијата сметате дека правилно се користат техниките за анализа на клучните фактори кои влијаат врз остварувањето на мисијата на претпријатието?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

8. Дали Вие како вработен, сметате дека формулираните стратегии на деловно и корпоративно ниво се во согласност на добро подготвените планови?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

9. Дали Вие сметате дека при концептирањето и имплементацијата на стратегијата се запознати сите стејхолдери (вработени, менаџери итн.)?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

10. Дали Вие како вработен, сметате дека Вашата организација има добро разработени стратегии за меѓународно ширење на нејзините бизнис активности?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

11. Дали сметате дека во Вашата организација се преферираат иновативни стратегиски решенија, кои не можат доволно да ги имитираат конкурентите?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

12. Дали Вие сметате дека досега спроведените стратегии се покажале успешни?

ДА НЕ НЕ ЗНАМ

Ви благодариме

