

Автори:

М-р Златко Бежовски,
М-р Борјан Ѓоргиев,

Издавач:

2ри Август - Штип

Рецензент:

Проф. Д-р. Дејан Пендев

Лектура:

Даница Гавриловска - Атанасовска

CIP – Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје

334.752
332.122
338.583

БЕЖОВСКИ, Златко

Претприемнички мрежи и препораки за нивна изградба /
Златко Бежовски, Борјан Ѓоргиев. – Штип : 2-ри Август С , 2007. – 37 стр.
илустр. ; 24 см

Библиографија: стр. 35

ISBN 978-9989-909-56-6

1. Ѓоргиев, Борјан [автор]
а) Претприемнички мрежи б) Кластери (економија) в) Социјален Капитал
COBBIS.MK-ID 71200778

М-р Златко Бежовски
М-р Борјан Ѓоргиев

ПРЕТПРИЕМНИЧКИ МРЕЖИ И ПРЕПОРАКИ ЗА НИВНА ИЗГРАДБА

Штип, 2007

**М-р Златко Бежовски
М-р Борјан Ѓоргиев**

**ПРЕТПРИЕМНИЧКИ МРЕЖИ
И ПРЕПОРАКИ ЗА НИВНА ИЗГРАДБА**

Штип, 2007

Содржина:

Вовед	6
1. Претприемнички мрежи	7
1.1. Изградба на претприемнички мрежи	10
1.1.1. Анализа на теренот	11
1.1.2. Скицирање на планот	12
1.1.3. Организациона структура и лидерство	15
1.1.4. Стартување на пилот-проектот	17
1.1.5. Привлекување на претприемачите	18
1.1.6. Осемнување и реплицирање	20
1.1.7. Изградба на стратешки сојузи (Вмрежување на мрежата)	21
1.1.8. Факторот време	22
1.1.9. Осамостојување на мрежите	23
1.1.10. Раскажување на приказната	24
1.2. Позитивни искуства	25
2. Претприемнички мрежи во Македонија	27
2.1. Проект за конкурентност на Македонија	27
2.2. Клучни моменти при изградба на претприемнички мрежи во Македонија	31
Заклучок	34
Користена литература	35

Вовед

Постојат голем број на разновидни мерки и активности коишто може да ја поттикнат и зајакнат активноста на претприемачите во одреден регион или во локални рамки. Иницијативите за подобрување на претприемничката клима можат да потекнуваат од заедницата (централната и локалните власти, граѓанските здруженија, универзитети и сл.), но и од самите претприемачи.

Факт е дека малите бизниси се неизбежен и неопходен елемент на локалните, но и на националните економии. Така сигурно ќе остане и во рамките на глобалната светска економија, но останува актуелно прашањето како малите фирми да се изборат за што повисоко место во светот каде што владеат моќни корпоративски гиганти со звучни брендови низ целата Земјина топка.

Светските искуства говорат дека регионите и земјите каде што постои можност за ефикасно мрежно поврзување помеѓу претприемачите и бизнисите, покажуваат значително подобри резултати во појавата на нови и брзорастечки бизниси кои имаат големи можности да се вклучат во поделбата на глобалниот економски колач.

Во САД поддршката на иницијативите за формално-мрежно поврзување на претприемачите постои преку 30 години и регионите каде што тие функционираат покажуваат одлични економски перформанси и брз развој. Мрежното поврзување во Гана и во Русија се сведува на неформални групи, и се наведува како еден фактор кој недостасува за нивниот економски развојот за разлика од силното мрежно поврзување присутно во некои земји од источна Азија (Азиските Тигри).

По презентирањето на светските искуства, во продолжение на трудот е дадено образложение на потребата за формирање на претприемнички мрежи и во Република Македонија, потоа накратко се опишува Проектот за конкурентност на Македонија на УСАИД, а на крајот се наведени клучните моменти и препораки на кои ќе треба да им се обрне особено внимание при изградба на мрежи за претприемачи во нашата држава.

1. Претприемнички мрежи

Што е тоа што некои општини, региони или држави ги прави попретприемчиви од другите? Со други зборови, некои места во САД, како Остин во Тексас или Сиетл во Вашингтон, потоа Азиските Тигри, се чини дека се богати со постоечки бизнис активности и нови фирми во основање, додека други места, често и со слична демографска структура, многу тешко генерираат нови бизниси.

Истражувањата потврдуваат дека класичните ресурси, како што се силни универзитети, пристап до ризико капитал и добрата физичка инфраструктура се важни. Но тие, исто така, откриваат дека успешните региони не се потпираат само на видливите ресурси. Невидливите ресурси се исто така многу важни, а тие се базираат на релациите помеѓу луѓето. Овие ресурси во литературата се среќаваат уште и како **социјален капитал**¹. Утврдено е дека социјалниот капитал, дефиниран како мрежи на поврзувања и ресурсите лоцирани во тие мрежи, има позитивно влијание врз перформансите на фирмите². Голем дел од изворите на успехот на Азиските Тигри се заснова врз структурата на азиското општество и густите мрежи на поврзувања помеѓу азиските претприемачи³. Претприемачите најчесто и најмногу изникнуваат во оние региони каде што можат ефикасно мрежно да се поврзат со другите претприемачи.

Една работа којашто му е потребна на секој претприемач е можноста да се поврзе со колегите претприемачи и да размени искуства и нови идеи. Постојат голем број на луѓе кои започнуваат свои бизниси или сонуваат да го остварат тоа. Новите претприемачи кои се појавуваат можат да учат низ работата, или можат да учат од најдобрите учители, а тоа се другите претприемачи. Локалните претприемачки мрежи ги нудат најефективните патишта за ваков начин на поделба на искуства.

¹ Richard Swedberg, *Entrepreneurship: the social science view*, Oxford University Press, Cornwall GB, 2000

² Bat Batjargal, *Динамиката на претприемничките мрежи во транзиционите економии; Случајот на Русија*, Вилијам Дивизионен институт при Универзитетот на Мичиген, декември 2000

³ Abigail M. Barr, *Факторот што недостасува; Претприемничките мрежи, фирмите и економскиот развој во Гана*, Универзитет Оксфорд, јуни 1995

Мрежното поврзување може да заземе најразлични форми, како петочните забави, формализирани групи кои го помагаат финансирањето на новите бизниси или пак класичните стопански комори. Како и да е, мрежите служат за остварување на најразлични цели, како на пример пристап до капитал, потоа позиција за политичка акција, или можности за поддршка, менторство и образование. Претприемачите во мрежите откриваат и експлоатираат бизнис можности, добиваат информации, совети и социјална поддршка од другите членови во мрежата, пристапуваат до финансиски капитал и добиваат поддршка и засилување од престижни „играчи“, што влијае врз перцепцијата за квалитетот на нивните фирми⁴.

Потребите на претприемачите еволуираат со текот на времето. На почетокот, кога ја основаат фирмата претприемачите често имаат потреба од основни тренинзи и корисни сугестии за изнајмување на простор, наоѓање на работници и слично. Тие, исто така, имаат потреба од друштво и можност за размена на искуства со лица кои се соочуваат со истите предизвици во почетоките на бизнисот. Како фирмата созрева, потребите стануваат поконкретни, со фокус на растот на фирмата, пристап до нови извори на финансирање или стратешко партнерство со сродни компании.

Од горекажаното може да се заклучи дека мрежите не се добри само за индивидуалните бизниси, тие помагаат да се промовира регионален економски развој, исто така. Регионите со силни мрежи за претприемачи имаат појаки перформанси во смисла на стартување на нови бизниси и брзорастечки бизниси. Заедниците кои бараат начини да го охрабрат локалното претприемништво треба да спроведат програми за помош во креирање и поддршка на претприемнички мрежи.

Едноставното разбирање и признавање на важноста на претприемничките мрежи не е доволно. Разбирањето треба да ги генерира следниве круцијални прашања: како заедницата може да помогне во создавањето и осеменувањето на мрежите за претприемачи, како мрежите еволуираат со текот на времето и како тие да останат доследни на потребите на локалните бизниси?

Студијата на Националната комисија за претприемништво на Соединетите Американски Држави, главно, се заснова на студии на случај на пет успешни иницијативи за мрежно поврзување⁵ кои презентираат

⁴ Бат Батјаргал, 2000

⁵ Петте студии на случај се следниве;

различни организационо-развојни стратегии и им служат на различни типови на заедници и претприемачи. Согледувањата и сугестиите кои произлегуваат од оваа студија, би можеле да се искористат насекаде во светот, па и во Република Македонија.

Совет за претприемнички развој во Северна Каролина (**СЕР**) (Пример за тоа како се креираат претприемнички мрежи и како тие еволуираат низ времето)

Бен Франклинх технолошко партнерство на Југоисточна Пенсилванија (BFTR/SEP). (Покажува како постоечки организации за економски развој можат да еволуираат како катализатор за поддршка на мрежното поврзување.)

Форум за информациона технологија на Источен Ајдахо (EIFIT) (Го испитува предизвикот за мрежно поврзување во руралните региони.)

Стопанска комора на Тулса Метро (Прикажува како постоечките мрежи можат да исфрлат нови форми на мрежно поврзување на претприемачите; целно ориентирани групи TIPS.)

IC2 Институт, Остин, Тексас (Пример за тоа како една личност и организација можат да помогнат нови институции за поврзување и поддршка на претприемачите)

1.1. Изградба на претприемнички мрежи

Изградбата на мрежа е умешност, а не наука. Успехот зависи од историјата на регионот, природата на локалните бизниси и од културата на економската заедница, како и од тоа дали фирмите имаат традиција на соработка или одржуваат одредена дистанца. Овие структурни и културни одлики на заедницата мораат да бидат водич за појавата на мрежите и нивната еволуција со текот на времето.

Од студиите на случај и од дополнителните истражувања на Националната комисија за претприемништво на САД, произлегоа неколку препораки за тоа како да се стартува со изградба на претприемнички мрежи. Мрежите се ефективна стратегија за сите типови на заедници (општини, региони, градови итн.), но секоја заедница мора да дизајнира стратегија во согласност со спецификите и потребите.

Виртуелните мрежи базирани на Интернет, кои се користат во Силиконската долина и Вашингтон ДЦ, можеби нема да ги задоволат потребите на малите градови и помалку развиените региони. Бидејќи немаат голем број претприемачи, мрежите во руралните средини и малите градови веројатно ќе вбројуваат претприемачи од различни сектори. Додека мрежите во големите градови се диференцираат според индустрискиот секторот или според други карактеристики.

Анализата на Националната комисија за претприемништво исфрли десет чекори за изградба на претприемнички мрежи. Овие чекори ги опишуваат задачите што треба да се завршат и резултатите коишто треба да се остварат. Притоа треба да се нагласи дека одговорноста за извршувањето на задачите и менаџментот на процесот можат да им се доверат на луѓе со различни позиции во општеството. Повторно, тоа ќе зависи од разбирањето за карактеристиките на секоја заедница и од тоа кои се важните „играчи“ во таа заедница. Важни улоги можат да одиграт најразлични лидери во општеството, почнувајќи од успешни претприемачи, државни службеници, ректори на универзитети, потоа претседатели на стопански комори или, на пример, главните во непрофитните организации. Кој какви задачи ќе изврши зависи од конкретната заедница. Студиите на случај зборуваат дека одредени задачи можат да бидат завршени од најразлични играчи во различни заедници.

Десетте чекори за изградба на мрежи не мора да се следат хронолошки. Имено, многу од овие чекори се одвиваат паралелно и се од голема важност не само за стартување на мрежите, туку помагаат и за креирање и одржување на поволна претприемничка клима. Чекорите се⁶:

1. анализа на теренот;
2. скицирање на планот;
3. организациона структура и лидерство;
4. стартување на пилот-проектот;
5. привлекување на претприемачите;
6. осемнување и реплицирање;
7. изградба на стратешки сојузи (мрежа на мрежи);
8. факторот време;
9. осамостојување;
10. раскажување на приказната.

1.1.1. Анализа на теренот

Изградбата на претприемничка мрежа треба да започне со сериозна анализа за потребата од мрежна организација. Клучните прашања вклучуваат: дали бизнисите во заедницата соработуваат помеѓу себе? Дали постојат формални бизниси и граѓански организации, како што се Стопанската комора или Лајонс клубот? Дали има побарување за мрежно поврзување помеѓу локалните претприемачи? Какви се недостатоците од ресурси за бизнисите и претприемачите? Кои основни потреби не се задоволени? Дали постојат нови можности? Кој тип на мрежа најдобро ќе ги поддржи економските цели?

Важно е да се нагласи дека не е секогаш најдобро решението да се создаде нова мрежа. Напротив, доколку новата мрежа ја дуплира работата на постоечка организација или доколку создава нелојална конкуренција, нејзиното креирање може да биде контрапродуктивно. Во ваков случај,

⁶ Erik R. Pages, Shari Garmise; *Изградба на претприемнички мрежи*, Национална комисија за претприемништво САД, декември 2001

заедницата треба да пронајде начин како да ги ревитализира постоечките организации или да ја промени нивната мисија, со цел да се создадат можности за мрежно поврзување на претприемачите.

Скенирањето на регионот треба да вклучи преглед како локалните мрежи се вклопуваат во целите за регионалниот економски развој. IC2 Институтот во Остин и EIEDC од Ајдахо, воспоставија технолошки мрежи како начин за поддршка и развој на растечката софтверска индустрија. Во Пенсилванија (BFTP/SEP) се фокусираше на потребите на бизнисот за различни услуги и овозможија директно обезбедување на финансиски средства за претпријатијата. Тие, исто така, креираа нови мрежи да овозможат и други услуги како: ревизија на бизнис планови, консалтинг и асистирање во маркетингот.

Мрежите се сочинети од луѓе со заеднички потреби и интерес да се здружат. Анализата на теренот ги идентификува овие потреби. Наредниот чекор вклучува изнаоѓање на начини како да им се излезе во пресрет на овие потреби. Плановите може драстично да се променат во текот на процесот на поконкретното планирање. На пример, EIEDC од Ајдахо во почетните опсервации, кога ја разгледуваше можноста како да се поддржат локалните ИТ фирми, не планираше да изгради мрежа. Меѓутоа, при контактите со локалните претприемачи се откри силна потреба за една таква група. Постоечките организации како стопанската комора, обезбедуваа основна бизнис едукација, но регионот немаше мрежа конкретно ориентирана во технолошката индустрија. Така EIEDC го основа Форумот за информациона технологија на Источен Ајдахо (EIFIT).

1.1.2. Скицирање на планот

Во бизнисот, менаџерите често се среќаваат со одлуката „да се направи или да се купи“. Дали фирмата треба да создаде нов производ или услуга, или едноставно да ги купи од друга фирма? Откако ќе се комплетира анализата на теренот, лидерите на заедницата се соочуваат со слична „да се направи или да се купи“ одлука. Дали треба да се изгради и води нова мрежа или да се пронајдат други начини за поддршка на такви активности? Во врска со ова прашање постојат три основни пристапи:

потхранување на постоечки мрежи, развивање на мрежи околу постоечки јавни програми и изградба на нова мрежа од нула.

Во секој од овие случаи, поддршката од локалните организации за развој може да биде неопходна. Оваа поддршка може да има најразлични форми: персонал, одржување на вебстраница и е-меил сервис, употреба на сали за состаноци и конференции или обезбедување на храна и пијалаци за време на мрежните сесии. Кога ќе се обезбедат одредени неопходни ресурси, финансиските потреби се ограничени и нови извори на пари и програми се непотребни. Многу организации едноставно назначуваат едно лице да ја води мрежата, при што ги користи ограничените интерни ресурси и надворешни донации за одредени настани и други активности.

Обезбедувањето на ваквата поддршка во форма на персонал е значаен елемент од стратегијата при изградба на мрежа. Успешните мрежи мора да бидат управувани и раководени од претприемачи, но самостојна организација што ќе служи како чесен посредник, исто така, е неопходна за да се осигури дека рутинските административни задачи ќе бидат завршени.

Опција 1. Хранење на постоечки мрежи

Овој пристап вклучува поддршка на развојот на мрежите кои веќе функционираат или се пред основање од локалните претприемачи. Поддршката може да биде во форма на едноставни задачи, како што е приближување до локалните медиуми, директна помош со финансирање, креирање на заедничка вебстраница и календар или лиферување на информации за мрежните сесии. Хранењето може да биде еднократен настан, но многу подобро функционира кога поддршката е долгорочна и постојана.

Ваквата стратегија со себе носи и одреден ризик. Нема да преживеат сите хранети мрежи. Стратешки е да се признае неуспех и да се сфати кога хранетите мрежи, едноставно, треба да згаснат.

Опција 2. Развивање на мрежи околу постоечки јавни програми

Организациите можат да изградат мрежи околу постоечки иницијативи за економски развој, играјќи улога на посредник помеѓу претприемачите и запознавајќи ги со други бизниси и услужни фирми кои можат да им помогнат. На пример, кога претприемачи од Пенсилванија аплицираат во BFTP/SEP за финансиска помош, нивното барање е оценувано од BFTP/SEP мрежи составени од ризико капиталисти,

технолошки експерти и искусни менаџери. Откако претприемачите ќе напредуваат во својата работа веќе се вклучени во корисни мрежи.

Ваквата стратегија на развивање на мрежи, која делува како инкубатор или како ризико фонд, се применува за поддршка на претприемачите во заедници каде нема развиена мрежна култура или нови брзорастечки дејности.

Опција 3. Изградба на нова мрежа

Последна опција е да се почне изградба на нова мрежа од почеток. Заедниците коишто немаат силна претприемачка традиција можеби нема да имаат друг избор освен да почнат од почеток. Во други случаи, нова организација може да биде потребна поради тоа што постоечките бизнис групи се нерасположени или не се во можност да креираат нови мрежни поврзувања. Од една страна, стартувањето на мрежа со себе носи многу предизвици, од друга страна, креирањето на нешто ново нуди можност да извлече корист од брендирањето и почетниот елан.

Ваквиот процес на изградба може да биде координиран со постоечка институција, како на пример комора или бизнис совет. Работа со постоечки организации може нема да овозможи маркетинг полет, но ќе олесни некои од логистичките потешкотии поврзани со стартот на новата организација. Како и да е, вообичаено е бизнис ориентираните институции да додаваат нови специјализирани активности во нивниот асортиман на програми. Мрежите во Тулса се развија како проширување на активностите на постоечката Стопанска комора.

Спротивно од тоа, EIEDC го стартуваше Форумот за информациони технологии на Источен Ајдахо од нула, бидејќи во регионот недостигаа ресурси за такво мрежно поврзување. Форумот беше создаден во консултации со локалните софтверски фирми и беше моделиран според слични мрежи воспоставени на други места во САД. Во Остин, IC2 ги креираше Мрежата за капитал и Софтверскиот совет, бидејќи локалните лидери сметаа дека постоечките бизнис групи и услужни фирми не се во состојба да ги опслужуваат уникатните потреби на локалните претприемачи.

Во практиката, повеќето заедници ги применуваат сите три пристапи за изградба, зависно од потребите за различни мрежи и од промените на локалните услови на стопанисување.

1.1.3. Организациона структура и лидерство

Бизнис мрежите најчесто се водени на волонтерска основа, од претприемчиви бизнис лидери. Тие се потпомагани од вработен или хонорарен персонал кој ги извршува административните задачи во мрежите. Типичната организациона структура се заснова на одбор и различни комитети, формирани околу специфични задачи, групи по дејности или интереси. На пример: CED од Северна Каролина, една од најголемите групи за поддршка на претприемништвото е структурирана околу голем Борд на директори (37 члена), со мал Извршен комитет. На оваа група се надоврзуваат голем број на оперативни комитети (како Тркалезната маса за биотехнологија и Интернационалната тркалезна маса.). Овие комитети се отворени за сите коишто се заинтересирани да помогнат и да посветат време на групата. Вработени со полно работно време ги организираат настаните и услугите за членовите и ги извршуваат останатите административни работи.

Најуспешните мрежи се започнати или иницирани од мала група на претприемачи (понекогаш и само еден), кои се целосно посветени на целта и уживаат одреден статус во локалната бизнис заедница. Овие индивидуи се способни да преминат и низ најразлични општествени препреки и да создадат полет во врска со важноста за промена на бизнис климата преку вмрежување и други иницијативи. Џорџ Козметски од Остин и Марио Морино, основачот на Морино институтот од Северна Вирџинија, водеа мрежни институции што ја овозможија основата за претприемнички развој во регионите каде што делуваа.

Лидери како нив најчесто самите се истакнуваат и делуваат во согласност со сопствените визии за развој на заедницата. За жал, повеќето заедници немаат такви лидери визионери. Во ваков случај постојат други варијанти кои треба да се разгледаат. Притоа другите лидери во заедницата, треба да регрутираат или да назначат „шампион(и)“ што ќе ја водат мрежата.

Кога се бараат нови лидери следниве препораки може да бидат исклучително корисни.

Цели високо. Кога во мрежата се вклучени и респектирани бизнис лидери, нивното учество оддава сигнали дека се работи за сериозен и вреден проект. Кога се регрутираат лидери, треба да се цели кон многу познати и респектирани личности со голем број на познанства. Во исто време, лидерите треба да бидат видени како неутрални, без агенда за остварување на личните интереси. Од овие причини, мрежните лидери израснуваат од успешни сериски претприемачи кои сега се повеќе фокусирани кон проблемите на заедницата, отколку кон изградбата на нова компанија.

Користење на постоечките врски. BFTP/SEP и EIEDC се приватно-јавни партнерства со членови на Одборот на директори од приватниот сектор. Софтверските компании од бордот на EIEDC обезбедија лидерство за стартот на EIFIT.

Работа со сојузници кои имаат врски. BFTP/SEP ја воспостави својата мрежа на ангели од нула и тоа го оствари за многу брзо време. Тие ангажираа извршен директор од висок профил за да контактира со други влијателни луѓе и да обезбеди нивно учество на основачкиот состанок. Високото ниво на партиципација создаде фама во врска со мрежното поврзување, а тоа многу го олесни понатамошното проширување на операциите.

Држи го увото на земја. При воспоставување на многубројни контакти може да се идентификуваат бизнисите со репутација и тие да се инволвираат во активностите на заедницата. Кога се прави почетното истражување, наведено во првиот и вториот чекор за изградба на мрежата, пожелно е да се користи неформална дискусија за да се праша за лидерите и претприемачите кои се високо ценети во заедницата.

Јасно и победничко сценарио. Полесно е да се привлечат бизнис лидерите во мрежите доколку и тие имаат одреден интерес од учеството. Затоа, ова подразбира дека треба да се биде јасен во врска со значењето на мрежата за заедницата и зошто е важно да се учествува. За да се привлече внимание, се цели мрежните настани да имаат едукативна компонента или да се организираат програми околу многу корисни или „жешки“ теми. Состаноците не треба да се користат за рекламирање на владини програми или иницијативи. Треба да им се дозволи на претприемачите сами да ги избираат темите и да ангажираат говорници кои нив ќе ги интересираат.

Грижа за волонтерите. За да успеат мрежите, потребно е време и напор, а повеќето претприемачи мораат прецизно да го планираат своето

време. Затоа е неопходно оние кои волонтираат, за да ја поддржат мрежата, да бидат вреднувани и почитувани. Тие не треба да работат ниту премногу ниту премалку. Волонтерите имаат потреба да се чувствуваат корисни и заинтересирани или во спротивно ќе загубат интерес. Тие треба да се предизвикаат, да се наградат и да се препознае и признае нивниот успех.

1.1.4. Стартување на пилот-проектот

Откако делумно или целосно ќе се воспостави лидерската структура, следниот чекор е да се стартува мрежата. Од овој момент, потребно е да се преземат организациски активности. Тоа вклучува логистика (каде, кога, колку често, кое време), медиуми и реклама (кој да се покани и како), и програма (вообичаено предавач).

Започнувањето со организација секогаш бара и одредено учење преку работа. Утврдувањето на тоа што функционира и што најдобро ќе ги стимулира мрежите, најдобро ќе биде изведено доколку се соберат бизнисите, а потоа да се види што ќе се случи.

На сите групи врз кои е вршено истражување им беше потребно да се состанат неколку пати додека да утврдат добра структура и содржина на групните состаноци. Иницијалната мрежа во Тулса започна со четири луѓе. Како мрежата растеше така се менуваа локациите на состаноците и нивната структура, а се со цел да се приспособи кон интересите на членовите. Во Пенсилванија партнерот на BFTP/SEP, Експортниот конзорциум (SEPEC) воспостави мрежа за локалните биотехнолошки фирми со интерес за излез на интернационалниот пазар. Првата сесија ја водеше спикер кој понуди опширни детали за тоа како да се започне со извоз. Притоа, реакцијата на учесниците беше целосно негативна. Наместо тоа, претприемчите сакаа да зборуваат помеѓу себе и да разменуваат искуства помалку формално. Како резултат на тоа беше креиран помалку структуриран формат на состаноци.

Времетраењето на состаноците е исто така битно. Сесиите треба да бидат релативно кратки (1-2 часа), вклучувајќи и време за разговор лице в лице помеѓу претприемачите. Тие едноставно нема да присуствуваат на состанок за да слушаат говори. Држењето состаноци за време на ручек има логика, бидејќи ова обезбедува поефикасно искористување на најограничениот ресурс на претприемачие – времето. Всушност, скоро сите

групи вклучени во истражувањето држеа регуларни состаноци за време на оброкот. За крај, одржувањето на состаноците во одредено време (пр. секој прв понеделник во месецот) може да помогне да се стимулира редовно присуство на мрежните сесии.

Умешноста на мрежното поврзување

За многу бизниси и перспективни претприемачи, мрежните вештини не доаѓаат сами по себе. Уште една предност на формалните мрежни организации е тоа што ги поддржуваат претприемачите во совладувањето на умешноста за мрежно поврзување. Помошта во совладувањето на вештините за вмрежување е исто толку важна, како и поддржувањето на самите мрежи.

Учењето на претприемачите како мрежно да се поврзуваат е важно за сите региони, без разлика на нивото на претприемнички развој. Стопанската комора на Тулса има мрежен консултант кој им помага на луѓето мрежно да се поврзат, одржува кратки тренинзи и е одговорен за сесиите за разрешување на проблемите. Одборот за трговија во Вашингтон ДЦ, лоциран во признат технолошки регион, во својата програма за новоотворени бизниси нуди и обука за ефективно мрежно поврзување.

Доколку не постои таква можност, друга опција е да се назначи фасилитатор/посредник. Оваа индивидуа им помага на мрежните лидери да се состанат, да се поздрават и да се претстават/ запознаат меѓу себе.

Формалните состаноци потребно е да вклучуваат и значително време и за дискутирање и „часкање“. Како ефикасни може да се покажат состаноците во форма на вечерен *happy hour*, кој нема директна деловна намера, туку само поврзување преку дружење и забава. CED во Северна Каролина востанови дека најпопуларен и најефективен настан е редовниот *happy hour* во петок каде што членовите можат да навратат по работа на неколку минути на нивниот пат до дома.

1.1.5. Привлекување на претприемачите

Како и кај секој друг бизнис, маркетингот е критичен и за мрежниот успех. Потребно е бизнисите и претприемачите да знаат за можностите за

мрежно поврзување. Мрежата, исто така, треба да има постојан проток на нови луѓе и нови лидери да ја сочуваат свежа, возбудлива и да обезбедат опстанок низ времето. Традиционалните алатки за контакт и рекламирање вклучуваат информативни писма, електронска пошта, вебстраница, весници, радио и ТВ реклами, потоа усно информирање и телефонско разгранување (секој член се јавува на два члена итн.).

Напорите за инволвирање на што повеќе претприемачи може да се потпомогне преку политика, отворено членство и ниски членарини. Наплаќањето на високи уписнини и членарини е рецепт за неуспех. Повеќето успешни групи имаат номинални членарини (уписнини) со ниски издатоци за конкретни сесии, тренинзи и други активности.

Потребно е мрежите е да имаат и успешно брендирање (пр. име, лого и други симболи за да се креира колективен идентитет). Брендирањето треба јасно да укаже на што се однесува мрежата (сите претприемачи, туризам, софтвер, жени претприемачи и сл.).

Како дополнување на употребата на традиционалните маркетинг алатки, мрежата треба да изгради блиска соработка со локалните медиуми. Овие врски овозможуваат намалување на трошоците за маркетинг, а воедно го зголемуваат покривањето. Уште поважно, тоа помага мрежите да влијаат врз тоа како медиумите ќе информираат за претприемачите и нивните компании. Начинот на информирање игра значајна улога, влијае врз бизнис културата во регионот и може да биде значаен катализатор за креирање и промовирање на претприемничка клима. EIFIT, на пример, препишува круцијално значење на соработката со локалниот печат, што овозможило да се привлечат голем број претприемачи на почетокот. Весникот „Вашингтон пост“ е уште еден пример, тој ги потпомага мрежите на тој начин што во одделот за бизнис посветува голем дел на технолошкото претприемништво. Исто така, обезбедува и неделни календари за регионалните мрежни настани.

On-Line поврзување

Интернетот е непроценлива алатка за привлекување и контактирање со бизнисите. На отворањето на мрежите, електронската пошта преку испраќање на известувања и новости е многу ефективна и со мали трошоци. Воспоставувањето на меилинг листа и мрежна вебстраница мора да биде централна компонента на мрежата во фазата на стартот.

Откако мрежите и мрежните настани ќе станат бројни, вебстраниците и нивното поврзување е одличен начин да се здружат ресурсите и да се обезбеди лесен пристап до информациите. Исто така, важно е тоа што вебстраниците ги прикажуваат различните мрежи и ресурси достапни на претприемачите. Воедно, тие ја испраќаат пораката: „доколку оваа мрежа не може да Ви помогне, пренасочете се во онаа мрежа којашто ќе може да Ви помогне“. Може да се каже дека еден регион има развиено висока култура на вмрежување и поволна претприемничка клима тогаш кога бизнисите самите ги препознаваат и ги експлоатираат мрежите што им стојат на располагање. Вебстраниците преку нивната можност за поврзување и здружување на информациите, визуелно демонстрираат како мрежите функционираат и взаемно делуваат.

1.1.6. Осемнување и реплицирање

Присуството на една претприемничка мрежа започнува да создава инфраструктура за претприемачки регион, но регионалниот развој зависи од длабок и богат асортиман на мрежи. Всушност, една ефективна мерка за успешност е тоа како иницијалната мрежа придонела да се појават и други мрежи.

Создавањето на една единствена мрежа не е доволно, тоа подразбира да се осемнуваат нови мрежи, да се изгради и диверзифицира институционалната инфраструктура и нејзиниот капацитет.

Целта на осемнувањето е да се зголеми бројот и да се збогати асортиманот на ресурси и можности кои им се достапни на претприемачите. Поврзувањето на претприемачите со услужните фирми или осемнувањето на надворешни мрежи е далеку поефективно, отколку да се дуплираат услугите внатре во организацијата. На пример; BFPT/SEP идентификува силна локална побарувачка за нови извори на сопственички влогови. Наместо да креира внатрешен equity фонд, BFPT/SEP помогна да се стартува Ризико групата на Долината Делавер (DVVG) во почетокот на 1980, која подоцна прерасна во Голема ризико асоцијација на Филадельфија (GPVA). Тие вложија пари за да го помогнат стартот на Источниот технолошки совет, мрежа создадена од технолошките бизнис лидери на регионот.

Не сите напори на BFPT/SEP за осеменување беа успешни. Сепак, со текот на времето овие мрежи помогнаа да се создаде нова бизнис култура во Пенсилванија, каде што фирмите од тешката индустрија еволуираа за да го поддржат новиот растечки сектор на технолошки претприемачи.

Искуството во Остин е многу слично. Наместо новите проекти и мрежи да се развиваат во рамките на IC2 Институтот, лидерите на IC2 осеменуваа нови институции, како што се Технолошкиот инкубатор на Остин, Капиталната мрежа и Софтверскиот совет, а сè со цел да се унапреди климата за вмрежување и да се пополнат недостатоците на ресурси кои го кочеа претприемачкиот развој.

Додека осеменувањето го диверзифицира типот на можностите за мрежно поврзување, реплицирањето го зголемува бројот на можностите за да влезат бизнисмените во мрежите. Реплицирањето може да започне со понудување на сесии во различни термини за да се излезе во пресрет на различните потреби. Комората во Тулса за таа цел организира сесии за време на појадокот, сесии за време на ручекот и сесии за време на вечерата.

Реплицирањето може да биде и многу поамбициозно. Покрај големите мрежни настани комората во Тулса има помали мрежни групи наречени TIPS (Интерактивни професионалци на Тулса). Тие групи бројат 15 луѓе од различни профили со единствена цел за меѓусебно развивање на нови бизнис-насоки за секого од нив. Кога една група ќе се пополни (само една личност од една индустрија) се охрабрува формирање на нова TIPS група.

1.1.7. Изградба на стратешки сојузи (Вмрежување на мрежата)

Следниот важен чекор се однесува на изградба на стратешки сојузи со други организации со цел да се зголеми опсегот и ресурсите на мрежата. Со други зборови, вмрежување на мрежата. Во динамичните региони, мрежите помеѓу институциите во областа се одвиваат паралелно со мрежите на бизнисите.

Во Северна Каролина, CED помогна во создавање на слични групи на неа во други делови од државата. Како резултат на тоа се појави моќна мрежа на ниво на сојузната држава. Покрај тоа растечките региони во

Северна Каролина можат да се потпрат на стручноста на CED за развивање на организацијата и обезбедување на услуги за членовите.

Во Североисточна Пенсилванија, локалните групи за поддршка на претприемништвото се толку добро поврзани што делат и заедничко лого за да го претстават асортиманот на можности и иницијативи за поддршка на мрежното поврзување. Овие мрежи послужија како катализатор за повеќе нови иницијативи за поддршка на локалното претприемништво.

Во Источен Ајдахо, EIEDC во соработка со развојни организации од соседните градови бара начини за географска експанзија на мрежите. IC2 од Остин, основан на Универзитетот од Тексас, обезбеди природни врски помеѓу бизнисите и Универзитетот.

Кога се создаваат сојузи, главен приоритет треба да има пристапот до ресурси кои тековно не се достапни во постоечките мрежи. Во големите градски центри може лесно да бидат најдени такви сојузници и во непосредна близина. Во руралните средини и малите градови, изнаоѓањето на сојузници може да бара одредена креативност и изградба на сојузи на национално ниво. Претприемачите на Источен Ајдахо се соочија со проблем да обезбедат еквити капитал на локалниот пазар. Како реакција на тоа EIEDC го помогна влезот на мрежите во Софтверскиот совет на Сан Хозе за да се зголеми можноста на локалните фирми да пристапуваат до надворешен еквити капитал, како и кон друго индустриско знаење и информации. Слично на тоа IC2 изгради стратегиски сојузи со 25 национални универзитети ширум светот, со цел да обезбеди пристап до глобалната наука и да ги прошири меѓународните можности на универзитетските студенти.

1.1.8. Факторот време

Искуствата како што се тие во Филадельфија, Остин и Северна Вирџинија зборуваат дека претприемничките мрежи можат да помогнат во издигнување на регионот. Всушност, можно е да се започне со една институција, да се изградат мали мрежи, да се охрабрат индивидуалните претприемачи, да се осеменуваат новите мрежи, да се градат стратешки сојузи – и полека со трпеливост и флексибилност да се развива претприемничката клима.

Иако успехот евозможен, не постои гаранција дека тој и ќе се оствари. Како и да е, наглиот успех е многу тешко остварлив. Затоа, трпеливоста, постојаноста и лидерството се критични компоненти. Клучните учесници, вклучувајќи ги претприемачите и политичките водства, мораат да одржуваат реални очекувања во врска со темпото на промените. Генерално ќе бидат потребни минимум три до четири години посветеност за да се генерираат значителни промени во заедницата, а најчесто ќе биде потребно и подолго време. Групи како CED и BFPT/SEP своите операции ги започнаа во осумдесеттите години од 20 век и сè уште работат на нови мрежни иницијативи.

И успешните мрежи од време на време ќе се соочат со големи предизвици. На пример, EIFIT заклучи дека присуството на формалните мрежни сесии е намалено. Намалувањето на присуството може да е резултат на појава на успешни неформални мрежи помеѓу локалните претприемачи, но и тоа е знак за предупредување на основачите. Како одговор на тоа, тие работат на серија чекори за да се прошири иницијалната мрежа преку партнерства со нелокални групи, како Софтверскиот совет на Сан Хозе и одржување на сесии во градови надвор од регионот на водопадите на Ајдахо.

Доколку одредена програма не успее да ги привлече претприемачите, треба да се проба со нешто друго. Залудно е упорно да се продолжува со истата програма. Во Северна Каролина, на пример, CED заклучи дека со инволвирањето во политички активности се отргна вниманието од основната мисија да им се служи на претприемачите. Согледувајќи го ова лидерите на CED одлучија да се задржат само на нивната основна дејност.

1.1.9. Осамостојување на мрежите

Изградбата на претприемачка мрежа е како да се одгледува дете. Родителот знае дека успеал кога детето ќе се осамостои и повеќе нема да му биде потребна секојдневната помош од родителите. За лидерите во заедницата кои се заинтересирани во изградбата на мрежи, главна цел треба да им биде самостојната мрежа. Затоа, секој напор за основање на

претприемачки мрежи треба да содржи и визија за нејзино евентуално осамостојување.

IS2 Институтот ги потпомогна Технолошкиот инкубатор на Остин, Софтверскиот совет и Мрежата на капитал, кои сега се независни ентитети мрежно поврзани помеѓу себе, како и со други организации во Остин. Источен Ајдахо планира да го осамостои EIFIT.

Осамостојувањето е навистина највисоката мерка за успехот на мрежите. Тоа сигнализира изградба на критична маса на претприемачи кои можат да ги одржат мрежите и организациски и финансиски. Како дополнително на тоа, се создаваат нови сојузи и нови извори за бизнис лидерство во заедниците. Овие нови претприемачки лидери се многу подобро оспособени со слух за бизнис потребите, обезбедување на поддршка за претприемачите и инвестирање во подобрувањето на бизнис климата.

Осамостојувањето не значи едноставно да се препуштат мрежите сами на себе. Напротив, многу позрела соработка треба да се воспоставува во процесот каде улогата на јавната институција се менува од ментор/основач кон партнер и поддржувач.

1.1.10. Раскажување на приказната

При изградбата и овозможувањето на претприемничката клима, потребно е локалните лидери постојано да ја раскажуваат приказната за локалните мрежи, претприемништвото и развојот на регионот. Мрежите треба да ги истакнат локалните херои, да се покаже растот и развојот, да се прикажат новите и растечките ресурси, да се рекламираат локалните настани и да се изнајдат начини за признанија и на национално ниво.

Раскажувањето на приказната подразбира и добра соработка со локалните медиуми. Затоа, мрежите треба да изнајдат начини да инволвираат репортери во своите активности на регуларна основа. EIEDC. На пример, вклучува публицист од весникот „Idaho Falls Post Register“ во својот одбор на директори. BFPT/SEP во партнерство со WHYU, локална телевизија. WHYU редовно ја емитува агендата на BFPT/SEP наменета за мобилизирање на локалните институции и бизниси да го поддржат технолошкиот развој.

1.2. Позитивни искуства

Успешните претприемнички мрежи се со најразлични форми и големини, и секој од нив има уникатна приказна за раскажување. Без разлика на различноста и уникатноста, од искуствата на мрежите може да се извлечат одредени заклучоци и клучни моменти кои можат да се искористат при основање и изградба на нови претприемнички мрежи ширум светот.

Визионерско лидерство. Никогаш не треба да се потценат лидерите визионери кои имаат моќ да мобилизираат луѓе околу одредена програма, проект, мисија или идеја. Многу напори имаат потреба од посветен „шампион“ со страст и интелектуален кредибилитет да го издржи тоа. Мрежите во Остин започнаа како резултат на визијата на еден човек, Џорџ Козметски, кој донесе нови начини на размислување и имаше капацитет и достапни ресурси да ги реализира своите идеи.

Изградба на врски. Целта на мрежите е да се воспостават контакти, но и многу повеќе од тоа. Мрежите треба да придонесат во изградба на силни врски на соработка, создавање на клима на доверба за размена на информации, брза надградба на информациите и развој на лидерските способности. За да се постигнат овие цели, на заедницата ѝ требаат помали и поцврсти мрежи за изградба на врски, кои ќе ги надополнуваат големите бизнис мрежи кои обезбедуваат широка и долгорочна достапност на различни ресурси.

Почеток со мали мрежи. На прв поглед, се чини дека започнување на мала мрежа е едноставна работа, но потребна е одредена иницијатива за да се направи тоа добро. Развојот на мали ефективни мрежи може да биде потешко од изградба на големи општи мрежи. Неуспехот кај малите групи е поголем. Важноста на малите групи се состои во тоа што се многу попрецизно фокусирани и овозможуваат размена на информации на повисоко ниво. Најуспешните мали групи се целно ориентирани. Најкарактеристичен пример за тоа се TIPS групите на Комората во Тулса.

Долгорочна посветеност. При изградба на мрежи, за да се промовира културна промена, потребно е посветеноста да трае долго

време. Типичните мрежни проекти може ќе бараат посветеност најмалку три до четири години додека не се постигне видлив прогрес. Не треба да постои обесхрабрување по почетниот отпор, и не треба да се потцени можноста за појава на одредени погрешни толкувања на мрежата. Лидерите на мрежата мора да ја познаваат локалната бизнис култура и да бидат способни да ги идентификуваат локалните предности и слабости.

Политиката на страна. Политичките лидери треба да сфатат дека треба да бидат присутни но да се држат на страна од работата на мрежите. Тие треба да обезбедат административна поддршка на мрежите но треба да не се мешаат во нивните активности.

Размножување на мрежите. Создавањето на нови и различни мрежи, формални и неформални, треба да биде една од главните цели при изградбата на секоја мрежа. Вистинската промена на бизнис културата подразбира дека бизнис заедницата треба да создаде можности за вмрежување на претприемачите при сите нивни активности. Ваквата културна промена не може да се изведе само преку една единствена институција.

Поврзување на луѓе, а не на фирми. Успешните мрежи создаваат доверба и градат силни врски. Луѓето ги создаваат контактите и врските, а не фирмите. Затоа, целта на мрежите не треба да биде создавање на сојузи помеѓу фирмите. Тие треба да градат врски помеѓу луѓето коишто сакаат да разменат идеи и да учат едни од други. Значи претприемачите, а не фирмите, треба да бидат целна група на мрежите.

2. Претприемнички мрежи во Македонија

Ако се земат предвид светските искуства, јасно и недвосмислено се наметнува потребата за изградба и поддршка на претприемнички мрежи и во Република Македонија.

Македонија се соочува со големи економски проблеми од осамостојувањето, па сè до денеска. Невработеноста како најголем проблем не само што не се намалува, туку достигнува и рекордни бројки во европски и светски рамки.

Изградбата на формални мрежи за претприемачи во голема мерка може да придонесе да се решат голем дел од овие проблеми. Тие, пред сè, ќе помогнат да се изгради здрава претприемничка клима во државата, а преку тоа ќе овозможи и искористување на голем број на неискористени и расцепкани ресурси. Тука, пред сè, се мисли на неангажираната работна сила, бидејќи малото стопанство е во состојба да апсорбира голем дел од неа.

Бидејќи Македонија нема сопствени искуства во изградбата на ваквите мрежи, сосема е логично да се користат странските искуства, а се разбира дека и секоја надворешна помош е добредојдена.

Затоа, за поздравување се и првите иницијативи за мрежно поврзување поттикнати и водени од УСАИД и фондацијата на Џорџ Сорос.

Ова, од друга страна, не значи дека не треба да се појават и поддржат ваквите иницијативи и од домашни институции, невладини организации и од самите претприемачи.

2.1. Проект за конкурентност на Македонија

Првите конкретни чекори за изградба и организирана поддршка и помош на формалните претприемнички мрежи во Македонија се презема од страна на Агенцијата за меѓународен развој на Соединетите Американски Држави (УСАИД) во рамките на Проекторот за конкурентност на Македонија (МСА).

МЦА им помага на македонските фирми да создадат визија и активности кои ќе резултираат со нивна зголемена конкурентност на домашниот, регионалниот и меѓународниот пазар⁷.

Главната активност на МЦА е да промовира и да зајакне пет индустриски кластери кои ќе развијат и имплементираат стратегии за подобрување на меѓународната конкурентност на македонските компании. Под кластери се подразбираат заемно поврзани фирми и други институции кои ќе ја развиваат конкурентноста на дадената индустрија. Кластерите се состојат од приватни претпријатија различни по големина, вклучувајќи производители, добавувачи и купувачи, потоа работна сила, влада, професионални асоцијации, институции за истражување за обука и сл.

Во рамките на МЦА се определени пет кластери:

- кластер за јагнешко месо и овчо сирење;
- кластер за туризам;
- кластер за информациона и комуникациски технологии (ИСТ);
- кластер за вино и
- кластер за текстил

Кластерите се избираат на тој начин што претприемачите треба сами да покренат иницијатива и да поднесат барање до УСАИД. Тоа подразбира дека фирмите, уште пред почетокот на формалната поддршка на кластерот на кој припаѓаат, треба да се поврзат и да се договорот за заеднички настап пред лидерите на проектот. Ваквиот принцип се покажа како успешен бидејќи во рамките на тие групи веќе се издвоија лидерите на кластерите кои се очекува да бидат нивната моторна сила.

Суштината на проектот за конкурентност е во тоа фирмите да се здружат и самите да ги определат стратегиите и правците на заеднички настап, се разбира со помош и силна поддршка од страна на МЦА во обезбедувањето на простор, логистика, институционална поддршка, финансирање на конкретни истражувања и сл. Кластерите на МЦА ќе послужат и како модели за работењето на целиот приватен сектор.

Меѓу првите кластери на проектот се избрани кластерот за јагнешко месо и овчо сирење и кластерот за туризам⁸.

⁷ УСАИД Македонија, www.usaid.org.mk

⁸ Проект за конкурентност на Македонија, www.mca.org.mk

Кластер за туризам

Клучното водство на кластерот за туризам, неговиот стратешки потенцијал и потенцијалот за краткорочни и долгорочни резултати се само некои од убедливите причини зошто туризмот беше одбран како еден од првите два кластера што ќе добиваат фокусирана помош од МЦА.

Во текот на процесот на поднесување пријави за поддршка од МЦА, водечките личности од поширокиот сектор на туризмот развија дискусија за начините на кои би можеле да се обединат. По соединувањето во кластер на МЦА, кластерот за туризам се подели на три многу фокусирани работни групи: за идентификација на пазарите; за создавање на уникатни македонски туристички доживувања и за целокупна делотворност на кластерот. Целта е да се изгради глобално конкурентен сектор за туризам, кој ќе нуди уникатни доживувања и ќе ги претвора во капитал природните богатства, историјата, културата, обичаите и производите на Македонија.

Водството на кластерот за туризам ја презема обврската да ги сподели со целиот сектор стекнатите сознанија и вештини за подобар менаџмент, услужување на купувачите, истражувања на пазарот и развој на производот. Кластерот за туризам на Македонија развива и проверува специфични стратегии кои претставуваат напуштање на моделот на натпревар со цена, кон модели засновани врз уникатни доживувања.

Кластерот за туризам го сочинуваат реномирани и успешни водечки личности од патничките агенции, тур-оператори, хотели и ресторани, туристички сојузи, институции на образованието и на владата и други служби. Со идентификувањето и искористувањето на можностите, кластерот природно ќе го проширува своето членство.

Кластер за јагнешко месо и овчо сирење

Со членство од над 30 претставници на овчарите, млекарниците, кланиците, логистичката поддршка, образованието, владините служби и министерства, кластерот за јагнешко месо и овчо сирење ќе се фокусира кон зголемување на извозот на висококвалитетни македонски производи.

Кластерот за јагнешко месо и овчо сирење во јули 2003 година ја одржа својата прва средба на целиот кластер, на која присуствуваа повеќе од шеесет лица, меѓу кои партнери-донатори, локални даватели на деловни

услуги и сродни проекти. Средбата претставуваше кулминација на двомесечната серија состаноци на работните групи што се фокусираа врз истражувањето на пазарните можности и делотворноста на кластерот. На истата средба беа изнесени и првите резултати од истражувањето на пазарот, спроведено на влезните точки за пазарот на Северна Америка, вклучително Њујорк, Бостон, Чикаго и Торонто. Како резултат, кластерот целосно ја поддржа идејата во јули да се испратат претставници на Меѓународниот саем за убави прехранбени производи, најголемиот настан од овој вид во светот, кој се одржува во Њујорк.

Со оглед на долгата традиција на овчарство и домашно производство на овчо сирење, кластерот е уверен дека една извозна стратегија заснована врз доволен број информации, изградена врз воспоставени врски меѓу компаниите и со нив поврзаните здруженија, ќе обезбеди стабилни и растечки приходи за овој витален сектор на македонското земјоделство. МЦА работи со кластерот на јакнењето на оваа поврзаност, преку истражувања на пазарот, подобро меѓународно реноме на македонските производи и подобрување на работната ефективност на членовите на кластерот со примена на меѓународно признаени стандарди.

Активности и иницијативи на кои ќе се работи во рамките на кластерот за периодот што следува се

- Три работни групи:
 - истражување на можностите за пласман на јагнето,
 - истражување на можностите за пласман на сирењето,
 - делотворност на кластерот.
- Истражување на пазарот за продажба на македонското сирење на пазарите во Северна Америка.
- Подобрување на пазарната поставеност во една од земјите во ЕУ.
- Стратегија за изложување на меѓународни саеми.
- Создавање за меѓународен имиџ (brand) за македонските овчи производи.
- Подобрување на пакувањето и подигнување на стандардите.
- Заштита на географското потекло.

Исто така се планира и спроведување на кампања за промоција на заеднички извоз на целиот кластер.

Заедничката визија на кластерот, која произлезе од интерактивните состаноци, ги содржи следните елементи:

- кластерот се стреми да создаде уникатни производи, втемелени врз сознанија, кои ќе бидат конкурентни на светските пазари;

- кластерот мора да ја чува природната средина на Македонија, која е основата за развојот на специјализираните прехранбени производи со висока вредност, што ги произведува кластерот;

- кластерот мора да создава големи и растечки можности за нови вработувања во овој сектор;

- секој член на кластерот мора да собира сознанија од крајниот потрошувач и да работи на развојот на производи со највисока вредност;

- фирмите во кластерот мораат меѓусебно да соработуваат и истовремено да се натпреваруваат, со тоа поттикнувајќи ја продуктивноста и воведувањето на новини во производството.

2.2. Клучни моменти при изградба на претприемнички мрежи во Македонија

Проектот за конкурентност на Македонија несомнено ќе има големи ефекти врз претприемништвото и малиот бизнис, а преку тоа и врз целокупната економија во државата.

Во овој проект ќе влезат пет индустриски кластери, но тоа не треба да значи дека другите дејности треба да останат без можности за мрежно поврзување. Проектот со кластерите ќе обезбеди пример и модел за тоа како треба да се поврзат и организираат претприемачите и од другите гранки. Затоа, може да се заклучи дека тој е само зачеток на големиот асортиман на можности за мрежно поврзување кое допрва треба да се развива.

Исто така, мрежното поврзување не треба да се посматра само како можност за поврзување на постоечки фирми од иста дејност. Искуствата говорат дека постојат општи мрежи, мрежи за студенти, мрежи за жени претприемачи, мрежи на ризико капиталисти, потоа локални мрежи, мрежи за генерирање на идеи, виртуелни мрежи (преку Интернет) и сл. Ова само укажува на тоа дека мрежното поврзување е неограничен ресурс и бара

креативност и посветеност, меѓутоа потекнува пред сè од потребите на постоечките и потенцијалните претприемачи.

Оние личности, лидери, организации итн., кои ќе преземат иницијативи за мрежно поврзување, секако дека ќе најдат на одредени проблеми и ќе треба да имаат предвид одредени клучни моменти од кои ќе зависи успехот на мрежното поврзување.

Носители на иницијативата. Поддржувачи или носители на иницијативата за мрежно поврзување може да бидат постоечки институции (образовни научни), странки и домашни организации, здруженија на граѓани, самите претприемачи, а во одредени случаи и индивидуи со силна визија.

Финансирање. За функционирање на мрежите се потребни и одредени финансии. Целта на мрежите е тие со текот на времето да се осамостојат, но во почетниот стадиум е потребно меѓусебно да си помагаат и потхрануваат. Носителите на иницијативата е битно да обезбедат извори на финансирање, додека мрежите не се осамостојат. Изворите на финансирање може да бидат различни. Моментално во Македонија има одредени странски донации и грантови и преку граѓански иницијативи тие финансиски средства би можеле да се искористат и за ваква намена. Главни извори би можеле да бидат и буџетите, централната и локалната власт.

Мешањето на политиката. При изградбата на мрежите е битно да се обезбеди политичка неутралност и да се осигура дека политичките партии ќе се држат на страна. Ова во денешни услови на македонската „демократија“ е скоро невозможно. Огромна предност на УСАИД е тоа што е настрана од политиката и има стекнато одредена репутација кај бизнисмените и населението. Политичката неутралност е битна од повеќе причини; прво за да се осигура дека мрежите ќе бидат достапни за сите претприемачи, а не само за одредени партиски елити, и второ, политичарите и владите не се способни ефикасно да ги водат мрежите. Успешните мрежи ги водат истакнати и респектирани претприемачи. Присуството на политиката е неопходно само да обезбеди финансиска и друга поддршка.

Бизнис клима. Мрежното поврзување се заснова на меѓусебна доверба и разбирање што во македонското стопанство донекаде е нарушено. Потребно е да се гради клима на соработка и доверба. Важно е пред сè да се убедат претприемачите дека присуството на мрежните настани може да им донесе огромна корист, а потоа преку интеракција да стекнуваат меѓусебна доверба. Процесот на прифаќање на културата за мрежно поврзување ќе потрае, но секако тука е првиот проект од таа област (МЦА), кој сигурно ќе има големо влијание врз претприемачите да ги прифатат мрежите како реалност и потреба. Освен претприемачите, за потребата од претприемнички мрежи е важно да ја препознаат и сфатат и политичките лидери, универзитетите, медиумите и институциите, т.е. сите оние кои треба да учествуваат во изградбата и поддршката на овие мрежи.

Факторот време. Факт е дека за да се почувствуваат првите резултати од мрежното поврзување е потребно време, можеби и три до четири години. Затоа, секоја иницијатива треба да го има тоа предвид. Притоа се потребни лидери кои ќе имаат јасна визија што треба да се постигне, а воедно ќе бидат мотивирани и цврсто решени да ја истераат работата до крај.

Сојуз со медиумите. Секаде во светот медиумите имаат голема моќ, а тоа не е исклучок и во Македонија. Тие може да бидат од голема полза за создавање поволна клима за прифаќање на мрежното поврзување, а и редовно да информираат за мрежните настани. Оттука изградбата на сојузи со медиумите, локални и национални, ќе игра мошне важна улога.

Локален развој. Разни делови од Македонија се недоволно развиени и изградбата на мрежи во овие предели може да придонесе за нивен развој. Ваквите локални мрежи може да се градат на локално ниво од локалните лидери или како дел од регионалните или националните мрежи.

Човечки ресурси. Во Македонија има голем број на невработени лица. Тоа значи дека постои голем неискористен човечки потенцијал. Голем дел од тие луѓе се со високо образование (7% од вкупниот број невработени). Би било добро и на невработените да им се овозможи да се поврзуваат мрежно, како дел од една организирана иницијатива. Во мрежите на овие лица може да им се помогне да дојдат до идеи за свој бизнис, совети како да отворат фирми, можност да дојдат до контакти да разменуваат искуства, да се здружат помеѓу себе итн.

Заклучок

Од досега изнесените аргументи, може да се заклучи дека користа од претприемничките мрежи е огромна. Во прв ред тие им помагаат на претприемачите во сите фази од основањето на бизнисот па сè до негова интернационализација.

Во регионите каде што постојат големи можности за мрежно поврзување изникнуваат успешни компании коишто се конкурентни и на глобалниот светски пазар.

Мрежите не им помагаат само на претприемачите, тие исто така помагаат и за економскиот развој на целиот регион каде што тие постојат. Одредени региони во САД и во некои од земји Источна Азија својот брз економски развој во голема мерка го должат и на големите можности за мрежно поврзување на претприемачите.

Македонија несомнено треба да ги искористи искуствата на овие успешни примери за изградба и водење на претприемничките мрежи. Проектот на УСАИД за конкурентност на Македонија - МЦА е прв конкретен чекор во креирањето на претприемнички мрежи во нашата држава и сигурно ќе даде конкретни значајни резултати.

Секако дека не треба да се остане само на овој проект. Напротив, Македонија треба и со сопствени сили да креира и гради мрежи секаде каде што за тоа ќе се јави потреба. Појавата на претприемничките мрежи не е сосема спонтанa и затоа треба да се преземат чекори и мерки, пред сè да се инспирираат и мотивираат успешни лидери со силна визија да ги формираат и да ги водат овие мрежи.

Македонското стопанство има одредени специфики коишто треба да се имаат предвид при изградбата на мрежите за претприемачи. Јасно е дека притоа ќе се најде на бројни проблеми, но првиот услов за да се успее е да се почне, и тоа што поскоро, затоа што Македонија и македонските претприемачи немаат време за чекање.

Користена литература

1. Erik R. Pages, Shari Garmise; *Изградба на претприемнички мрежи*, Национална комисија за претприемништво САД, декември 2001
2. Bat Batjargal, *Динамиката на претприемничките мрежи во транзиционите економии; Случајот на Русија*, Вилијам Дивизионен институт при Универзитетот на Мичиген, декември 2000
3. Abigail M. Barr, *Факторот што недостасува; Претприемничките мрежи, фирмите и економскиот развој во Гана*, Универзитет Оксфорд, јуни 1995
4. Elisa Molinaroli , Dr Dimitrios Buhalis: *Претприемничките мрежи во италијанскиот е-туризам*, јули 2003, www.traveldailynews.com
5. Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan London, 1990
6. Scott, J. *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage Publications, London, 1991
7. Проект за конкурентност на Македонија, www.mca.org.mk
8. УСАИД Македонија, www.usaid.org.mk
9. Richard Swedberg, *Entrepreneurship: the social science view*, Oxford University Press, Cornwall GB 2000