

*Универзитет” Св.Кирил и Методиј”
Економски факултет-Скопје*

НАЧИНИ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ СО МАЛ БИЗНИС

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

*Ментор
Проф.д-р Бобек Шуклев*

*Изработил
Марија Р. Магдинчева-Шопова*

Скопје,јануари,2008 година

1.Предмет и цел на истражувањето

Значењето на општите услови кои треба да постојат за отпочнување на претприемачката активност како и факторите од кои зависи изборот на форма на мало претпријатие не е маргинално бидејќи тие ја определуваат основата за донесување на квалитетна одлука за отпочнување на претприемачката активност и мал бизнис, односно изборот на формата за започнување со мал бизнис. За да се донесе одлука за тоа која форма на започнување на мал бизнис ќе се примени за отпочнување со мал бизнис со исклучок на формата на наследување на фамилијарен бизнис потребно е идниот претприемач да ги познава карактеристиките и специфичностите на основните форми на започнување со мал бизнис. Поаѓајќи од тоа, предмет на истражување на овој магистерски труд претставуваат формите на започнување со мал бизнис.

Целите на истражувањето би биле следните:

- да се утврдат општите услови и фактори од кои зависи изборот на форма на мало претпријатие,
- да се согледа важноста на оваа материја во постапката за отпочнување на мал бизнис,
- да се истражат основните форми на организација на мало претпријатие,
- да се разработи формата на основање на ново претпријатие, купување на постојно претпријатие, наследување на фамилијарен бизнис и франшизата како можни начини за започнување со мал бизнис,
- да се придонесе и помогне во постапката на подготовка на деловните одлуки за отпочнување на мал бизнис во согласност со конкретните услови во дадениот момент.

2.Актуелност на проблематиката

Во нашето секојдневно турбулентно окружување кое се карактеризира со екомонско-развојна тенденција се поголемо значење има претриемачката активност не само од аспект на зголемување на производството туку и од аспект на задоволување на потребите,развој на услугите и сл.

Започнувањето со мал бизнис претставува сложена и комплаксна работа која бара елаборирање на повеќе работи меѓу кои определување на можните начини за започнување со мал бизнис како и избор на формата на организација на мало претпријатие.

Актуелноста за изучување и согледување на важноста на оваа проблематика се зголемува се повеќе како резултат на зголемување на бројот на малите препријатија во САД,земјите членки на Европска Унија и Република Македонија,зголемување на бројот на вработените односно можност за нови вработувања пред се можноста за самовработување или вработување на членови од фамилијата. Интересот за започнување со мал бизнис се зголемува и како резултат на големата поддршка и позитивната клима од страна на државата преку креирање и имплементација на различни програми за помагање на процесот на формирање на нови мали претпријатија. Подрачјето на малиот бизнис станува се повеќе атрактивно и како резултат на укажувањата на економистите за значење кои тие го имаат за стопанскиот развој на националната економија.

Одлуката да се започне со сопствен бизнис не е воопшто едноставна.Потребно е да се извршат подготовки во смисла на обезбедување на финансиски средства и поседување на одредено ниво на способности односно создавање на визија,слика за тоа како сакаме да изгледа нашето претпријатие односно за каков вид на организациона форма ќе се одлучиме.Секоја форма на мало претпријатие се карактеризира со соодветни карактеристики.Изборот на соодветна организационата форма на малото препријатие во зависност од дадената

ситуација ја определува и можноста за успех на малото претпријатие односно го намалува ризикот од неуспех бидејќи познати ни се предностите и слабостите на одделни организациони форми. Изборот на соодветната форма подразбира и одредени реперкусии од аспект на ангажирањето на финансиски средства, одговорностите, потребното знаење и искуство и сл.

Подрачјето на малиот бизнис е предмет на постојано изучување. Денешното окружување кое се карактеризира со висок степен на турбулентност придонесува голем број на мали претпријатија да се соочуваат со неуспех. За тоа придонесува и занемарувањето односно несериозноста на претприемачите или менаџерите уште при самиот почеток на започнување со работа на малото претпријатие. Вообичаено во нашата пракса се случува определувањето на организационата форма да се препушти на случајноста, на пазарот или окружувањето. Се занемаруваат анализите од предностите и слабостите на организационите форми, финансиски средства, потребното знаење и искуство и сл.

Актуелноста на проблематиката која е предмет на обработка на овој магистерски труд произлегува од развојот на претприемаштвото и конкурентноста на малите претпријатија во Република Македонија при тоа имајќи ја предвид улогата на државата во креирањето на поволна деловна клима а во тие рамки и политиката на поддршка на развојот на претприемаштвото на малите и на средните претпријатија.

3. План на презентирање на материјата

Материјата што ќе биде елаборирана е систематизирана во глави, точки и потточки, кои се прикажани по еден логичен редослед и истите ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

Во **Воведниот дел** претставена е актуелноста на проблематиката елаборирајќи ги општите услови и факторите од кои зависи изборот на

форма на мало претпријатие и основните форми на организација на мало претпријатие. Во овој дел утврдена е целта и предметот на овој труд како и планот на презентирање на материјата.

Во првата глава од трудот, **Општи услови за претприемничка активност**, елаборирани се условите кои се потребни за извршување на претприемничка активност, суштината на претприемаштвото како и основните карактеристики на претприемачот. Анализирани се причините за започнување со мал бизнис притоа согледувајќи ја поврзаноста помеѓу малиот бизнис и претприемаштвото.

Во втората глава од трудот **Фактори од кои зависи изборот на форма на мало претпријатие**, најпрво се дефинира мало претпријатие, а потоа се определуваат карактеристиките и организационите форми на мало претпријатие. Покрај тоа се врши споредба на основните организациони форми на мало претпријатие а се елаборираат и предностите и слабостите на малите претпријатија.

Во третата глава од трудот **Основање на ново претпријатие**, опфатена е изработката на физибилити студија за основање на ново претпријатие и договорот за основање на мало претпријатие. Составен дел на оваа глава се позитивностите и негативностите кои произлегуваат од оваа организациона форма како и елаборацијата на правните прописи кои ја регулираат материјата за основање на мало претпријатие во Република Македонија.

Во четвртата глава **Купување на постојно претпријатие**, прикажан е процесот на купување на постојно претпријатие, разработена е проблематиката на оценување на бизнисот, предностите и негативностите од купување на постојното претпријатие како и можноста за започнување на мал бизнис преку купување на постојно претпријатие во Република Македонија.

Во петтата глава **Наследување на фамилијарен бизнис** разработени се видовите на фамилијарен бизнис, издвоени се карактеристиките на фамилијарниот бизнис и неговото дефинирање. Управувањето со

фамилијарните претпријатија е елаборирано со менаџментот во фамилијарните претпријатија и односот помеѓу фамилијата и бизнисот.

Во шестата глава **Франшиза**, претставени се видовите франшиза, процесот на франшизата а во согласност со тоа и субјектите кои го сочинуваат процесот на франшизата, франшизантот и франшизерот. Овде се определуваат поимот и карактеристиките на франшизата а исто така и правата и обврските на франшизерот и франшизантот. Се утврдуваат предностите и слабостите од аспект на франшизерот и франшизантот а се врши и истражување за примената на франшизата во Република Македонија.

Во **Заклучокот** се наведени основните констатации за формите за започнување со мал бизнис како и значењето и улогата од познавањето на организационите форми за започнување со мал бизнис. Преку објаснувањето на основните организациони форми на мало претпријатие овој труд овозможува полесно разбирање и одлучување за почнување со мал бизнис и избор на адекватна организациона форма.

Составен дел на магистерскиот труд е списокот на користена литература. Вкупно се користени 61 наслов од домашна и странска литература .

**ПРВ ДЕЛ : УСЛОВИ И ОСНОВНИ ФОРМИ НА
ОРГАНИЗАЦИЈА НА МАЛО ПРЕТПРИЈАТИЕ**

ГЛАВА I ОПШТИ УСЛОВИ ЗА ПРЕТПРИЕМНИЧКА АКТИВНОСТ

1.Услови за претприемачка активност

Во современите услови кои се карактеризираат со економско-развојни димензии се поголемо значење има претприемачката активност не само од аспект на зголемување на производството туку и од аспект на задоволување на потребите од потрошни добра и услуги.Јакнењето на пазарните односи,новиот начин на економско размислување,развојот на иницијативата и претприемаштвото без разлика за тоа за кој вид на сопственост станува збор претставуваат најдобар знак дека нешто се менува во економските односи во националната економија .

Може да се каже дека претприемништвото заедно со трудот,капиталот и природните ресурси претставуваат четвртиот фактор на производството,фактор кој ги комбинира и организира останатите фактори а со цел остварување на профит.Претприемништвото се карактеризира со барање на нови можности,организирање на различни комбинации во работата,преземање на ризик односно ризикување дека нема да се остварат одредени резултати или дека воопшто нема да успее деловниот потфат и насоченоста кон профитот кој претставува награда за преземаниот ризик.

Поимот претприемаштво и претприемач прв го употребил англискиот економист Ричард Кантилон кон крајот на 17-ти и почетокот на 18-ти век и се до денес претприемачот се смета за иницијатор и организатор на работата,енергичен деловен човек кој работи во услови на умерен ризик и сопствена одговорност.¹Нема да се погреша ако се каже дека претприемаштвото претставува сложен процес на создавање на нешто ново односно нова вредност а претприемачот е човек кој за да ја создаде новата вредност ја троши својата сила,знаење и време,презема финансиски,материјален, психолошки и социјален ризик и заради тоа тој е финансиски награден а истовремено и задоволен со постигнатиот успех и угледот кој го ужива во својата средина.

¹Керик Бранко,Плакаловиќ Ново,Станиќ Станко-Жако започети и водити властити бизнис,Источно Сарајево,2005,стр.5

Како потребни услови за задоволување за реализирање на претприемничката активност се наведуваат следниве:

претприемаштво и претприемачки дух;

-зголемување на улогата на малите претпријатија;

-личните мотиви за сопствен бизнис;

-потребни особини на претприемачот;

-ризик од сопствениот бизнис; и

-награда од сопствениот бизнис.²

Претприемаштвото и претприемничкиот дух се определени од однесувањето на субјектот, односно субјектот за да биде претприемнички ориентиран потребно е да биде самостоен и независен во делувањето а тоа значи слобода во донесувањето на одлуките во законски рамки, да биде мотивиран заради остварување на профит притоа преземајќи ризик.

Може да се заклучи дека силината на претприемачкиот дух ја сочинува сржта на пазарно ориентираните економски системи во една национална економија. Можностите кои ги нудат традиционално ориентираните системи се сосема различни од можностите кои ги нудат пазарните системи со претприемачки перформанси. Современите економии создаваат услови за промоција и развој на претприемаштвото и претприемачките активности. Со преземените активности од страна на државата се создава и одржува потребна и фер конкуренција, се штитат претпријатијата едни од други, се заштитуваат потрошувачите од нефер деловна конкуренција а од друга страна се штитат стратешките интереси на претпријатијата и општествените вредности од понекогаш неконтролираните и себични претприемачи.

Процесот на создавање на мали претпријатија или т.н. малиот бизнис и зголемувањето на нивната улога има големо значење за развојот на пазарните перформанси на стопанисување и пазарните односи на секоја национална економија. Малите претпријатија навистина се мали кога ги анализираме од аспект на бројот на вработените, обемот на

² Burns Paul, Jim Dewhurst-Small business and entrepreneurship, Second edition, Macmilan, 1996, p. 74

производство,ангажираниот капитал,профитот кој го создаваат и сл.,но нивниот придонес е мошне голем во решавањето на важни општи стопански и социјални задачи како на пример:

- преструктурирање на стопанството и заситување на пазарот на стоки и услуги бидејќи малите претпријатија брзо настануваат и што е посебно значајно брзо реагираат на изменетите пазарни услови;
- оневозможување на монополска позиција на одредени претпријатија и зголемување на конкуренцијата при што малите претпријатија се поспособни од аспект на брзината на враќање на вложените средства;
- зголемување на извозот на националната економија;
- зголемување на стапката на вработеност;
- модернизација на стопанството,реализирање на иновациони проекти и сл.

Личните мотиви за сопствен бизнис се јавуваат како резултат на примамливоста за започнување со сопствен бизнис,стекнување на подобар стандард на живеење и статус во средината и сл.Меѓутоа сето тоа не е така едноставно.Дали ќе се успее или не зависи лично од поединецот и од неговите мотиви,од неговата иновативност,талентираност,способност или од поширок аспект од економската ситуација во националната економија или регионот.Во лични мотиви кои ги поттикнуваат луѓето за сопствен бизнис се спомнуваат:

- незадоволство од постојната работа и работно место;
- големата заработувачка;
- независноста на личноста;

Понекогаш како доминантни лични мотиви за започнување со сопствен бизнис се сметаат размислувањата на сопственикот дека сопствениот бизнис е едноставен и лесна работа во споредба со работата која би ја извршувал сопственикот кога би бил вработен кај друг сопственик,потоа брзиот начин на остварување на висока заработувачка и

сл. што претставува опасна замка. Успешниот бизнисмен најпрво треба добро да ја познава сопствената личност.³

Како **потребни особини** кои треба да ги поседува претприемачот се наведуваат следниве:

в-способност за изразување на сопствените мисли и ставови;

-упорност во извршување на работата;

-цврст став и карактер;

-подготвеност за долго работење;

-способност за в создавање на пари в врз основа на сопственото знаење;

-професионалност;

-одговорност;

-чесност;

-желба за успех;

-храброст за преземање на ризик , интелектуалност и дрг⁴.

Ризикот од сопствениот бизнис претприемачот не може да го предвиди во моментот на започнување со сопствениот бизнис туку тој може да ги предвиди само факторите кои го водат претприемачот до постигнување на успех. Но секој деловен потфат е изложен на соодветни ризици односно различни опасности кои луѓето не ги сакаат но не можат од нив да побегнат. Во доминантните ризици се наведуваат следниве:

-финансиски ризик односно финансиска загуба која може да настане доколку добро не се проценат вложувањата во деловниот потфат;

-ризик од уништување на кариерата на деловниот потфат ;

-ризик од психичко растројство;

-ризик од запоставување на фамилијата и сл.

Наградата од сопствениот бизнис се искажува преку следниве придобивки:

-задоволство од работата;

-финансиска награда;

³ Burns Paul, Jim Dewhurst-Small business and entrepreneurship ,Second edition, Macmilan,1996,p.26

⁴ Ќериќ Бранко, Плакаловиќ Ново, Станиќ Станко-Како започети и водити властити бизнис, Источно Сарајево, 2005, стр. 27

- чувство на успех;
- почит од средината и друштвото пошироко и сл.

2.Суштина на претприемаштвото

Во денешното окружување претприемаштвото во претпријатијата е предмет на континуирано изучување.Интересот на економистите за претприемништвото најмногу доаѓа до израз во периодот од седумдесетите и осумдесетитте години.Почетокот на осумдесетитте години за земјите со развиено пазарно стопанство се карактеризира со нова појава наречна претприемаштво.Во обемната економска литература се среќаваат најразлични објаснувања за самиот поим односно термин претприемаштво и претприемачот.Така на пример претприемачот може да се идентификува со поимите стопанственик, бизнисмен, иницијатор, менаџер,одлучувач,личност ориентирана кон профитот и сл, а претприемаштвото како перманентен процес на проценка на личните вредности,идентификување на можностите,планирање и извршување и оценување на потребите за промена.

Суштината на претприемаштвото може да се сфати доколку постојат определени сознанија за основните карактеристики на претприемаштвото и доколку постои можност за разликување на она што е претприемач и претприемаштво.Суштината на претприемаштвото може да се објасни преку концепцискиот и содржинскиот приод.⁵

Концепцискиот приод го објаснува претприемаштвото преку согледување на разликите помеѓу процесот на претприемаштвото и самиот претприемач како личност.За разлика од концепцискиот приод,содржинскиот приод го објаснува претприемаштвото преку неговите основни карактеристики и личните карактеристики на претприемачот.Според концепцискиот приод суштината на

⁵ Шуклев Бобек,Менаџмент на мал бизнис,четврто издание,Економски Факултет,Скопје,2006,стр.278

претприемаштвото се согледува преку анализа на основните карактеристики на претприемачот. Основните карактеристики на претприемништвото се согледуваат преку анализа на иновацијата, преземањето на ризик и независноста во работењето.

Иновацијата кај претприемаштвото се согледува во можноста за воведување и користење на новини во работењето како на пр: воведување на нова технологија, воведување на нови сировини во процесот на работа, откривање на нови пазари за пласман на производите, воведување на нова организациона поставеност и сл. Обемот на иновација кој го користи претприемачот го определува степенот на иновативност на малото претпријатие.

Преземањето на ризик во работењето во процесот на претприемаштвото се определени од степенот на неизвесност во работењето. Претприемаштвото се карактеризира со голем степен на неизвесност. Неизвесноста произлегува од фактот што профитот од претприемачката активност никогаш не може да биде предвиден со сигурност. Тоа значи дека и одлучувањето кое е карактеристично за претприемачот се карактеризира со донесување на ризични одлуки.

Независноста во работењето овозможува претприемачот да биде носител на иницијативи и иницијатор на промените во претпријатието. Претприемачот одлучува самостојно за определување на целите на работењето. Затоа самиот тој е одговорен за обезбедување на ресурси за деловниот потфат и за целосна реализација на истиот. Независноста во дејствувањето му овозможува на претприемачот да го контролира вкупниот деловен потфат.

Застапеноста на претприемачките активности кај малите претпријатија зависи од застапеноста на иновацијата, преземањето на ризик и независноста во дејствувањето. Овие карактеристики ја определуваат суштината на претприемаштвото а исто така придонесуваат за разликување на претприемничко и непретприемничко работење кај малите претпријатија.

Малото претпријатие доколку сака да се однесува претприемнички мора да презема ризик во работењето, да биде иновативно и независно во дејствувањето. Денес се среќаваат мал број претпријатија кои применуваат иновации во деловните потфати кои ги преземаат што значи дека и можностите за долгорочен успех кај нив се помали.

Може да се каже дека мошне тешко се воопштуваат и сублимираат сфаќањата на современата економска мисла за претприемаштвото. Како општи определби со кои се поврзува поимот претприемаштво се издвојуваат следниве:

1. Претприемаштвото се поврзува со иновацијата сфатена како економски и социјален поим. Претприемачите донесуваат иновации. Иновацијата претставува активност која ги обдарува ресурсите со нови капацитети за создавање на ресурси⁶. Речиси секогаш претприемништвото се базира на некаков вид иновација преку која претприемачот гледа можност за успех и продор на неговото претпријатие и можност за реализација на сопствените идеи.

2. Претприемништвото е карактеристично за големиот број на нови мали и средни претпријатија кои масовно се појавија во осумдесетите години во земјите со развиени пазарни стопанства. Малите и средни претпријатија беа подржувани со мерките кои ги преземала државата. Тие одиграле значајна улога во областа на вработувањето, зголемување на понудата, развојот на конкуренцијата, иновациите и претприемништвото. Иновацијата не е исклучиво поврзана само за секторите со висока технологија.

3. Во современата економска литература се повеќе се истакнува значењето на малите и средни претпријатија за развојот на националната економија. Огромен е придонесот на малите и средни претпријатија во делот на вработувањето на некваликувана работна сила, во искористување на природните богатства.

⁶ Drucker Peter-Иновација и предузетништво-пракса и принципи(превод), Стопански преглед, Белград, 1991, стр.74

4. Во последните години видлива е поврзаноста на претприемаштвото односно поместувањето на претприемаштвото од малите и средни претпријатија кон менаџерските тимови во големите корпорации. Денес во големите компании менаџерите стануваат и сопственици наспроти тенденцијата на раздвојување на капитал функцијата од капитал сопственоста. Се разбира дека сепак постојат разлики меѓу менаџерите и претприемачите.

3. Основни карактеристики на претприемачот

Во економската литература се среќаваат различни објаснувања за поимот претприемаштвото и претприемачот. Претприемаштвото може да се разгледува како процес преку кој ефективно и ефикасно се користат ресурсите на претпријатието а со цел создавање на профит. Објаснувањето на поимот претприемач најдобро може да се изврши преку објаснување на основните карактеристики на претприемачот.

Претприемачот е личност која има свои потреби, ставови, верувања и вредности. За да една личност биде претприемач потребно е да поседува определени лични квалитети. Заради определување на основните карактеристики на претприемачот спроведени се голем број на истражувања. Како резултат на тоа како основни карактеристики на претприемачите се наведуваат следниве⁷:

- ориентираност кон определените цели;
- висок степен на мотивација за успех и раст и желба за достигнување;
- определеност и упорност;
- иницијативност и одговорност;
- разрешувач на проблеми;
- преземач на ризик;
- барање на феедбацк;

⁷ Брунско Загорка-Подузетник и подузетништво у економској теорији, Економски центар Загреб, 1991, стр. 43

- внатрешна моќ за контрола;
- стрплив и брз;
- доверливост и интегритет;
- работење со неуспех;

Во продолжение ќе бидат објаснети погореневедените карактеристики на претприемачот.

Претприемачот е личност која е ориентирана кон однапред дефинираните цели. Често пати претприемачите поставуваат амбициозни и тешко остварливи цели кои истовремено претставуваат предизвик за нив. Сето тоа овозможува определување на приоритети во работењето со што се овозможува определување на критериуми за мерење на резултатите од работењето.

Високиот степен на мотивација за успех и раст значи дека претприемачот е силно мотивиран за постигнување на успех и остварување на определените цели. Тој е самоиницијативен а истовремено подготвен за поднесување на висок степен на одговорност заради остварување на целта.

Определеноста и упорноста укажуваат на тоа дека претприемачите се подготвени да направат многу отстапувања во смисла на откажувања од стандардот на живеење, фамилијарниот живот и сл.

Иницијативноста и одговорноста претставуваат најзначајни карактеристики на претприемачите. Претприемачот континуирано бара нови иницијативи, идеи преку кои тој ја согледува можноста за успех и за развој на неговиот бизнис а со реална примена на иницијативата тој тоа и го релизира. Паралелно со преземањето на иницијативност, претприемачот е подготвен за преземање на одговорност од евентуалниот неуспех од определена активност.

Разрешувањето на проблемите е карактеристика која е својствена за претприемачите. Тие се подготвени да работат обемно и долго време но се определени кон решавање на проблемите. За нив не постои тешка работа а самата работа им причинува задоволство. Оптимизмот кој го

поседуваат им овозможува да ги совладуваат проблемите кои се појавуваат во работењето.

Во принцип тие не ги оставаат работите незавршени. Постојано го набљудуваат текот на започнатите активности и доколку се појават проблеми веднаш преземаат активности за нивно разрешување .

Преземањето на ризик значи дека претприемачот е подготвен да изгуби одредени финансиски средства, статус и сл. од активностите кои ги презема што значи дека тој е коцкар кој е подготвен да преземе ризик.

Претприемачот бара феедбацк. Тоа значи дека тој сака да учи од сопствените грешки односно резултатите од неговите активности претставуваат мерило за успешно завршена работа. Согледувањето на резултатите преку феедбацк му овозможува на претприемачот да знае колку добро ја завршил работата.

Внатрешната моќ за контрола која ја поседува претприемачот означува дека тој е индивидуалист. Тој смета дека успехот од работата зависи само од него, не верува во лоша среќа, судбина, не верува дека нивните активности можат да бидат водени од судбината. Претприемачот верува во работата, моќта и контролата.

Стрпливоста и брзината му овозможуваат на претприемачот да биде истраен во развојот на претпријатието бидејќи процесот на создавање и развој на претпријатието бара стрпливост а брзината му овозможува да донесува брзи одлуки во моменти кога тоа е потребно.

Доверливоста и интегритетот му овозможуваат на претприемачот да гради успешна лична кариера. Преку нив претприемачот остварува личен успех и гради трајни деловни односи.

Работењето со неуспех не претставува препрека за претприемачот туку тоа претставува поттик за натамошно работење. Неуспехот не го разочарува претприемачот. Тој е оптимист, неуспехот го смета како привремен а користењето на искуството од неуспехот е способност која е карактеристична за претприемачот.

Претприемачот кој поседува дел од наведените карактеристики се карактеризира со претприемачко однесување и тој презема

претприемничка активност за разлика од оној претприемач кој не се карактеризира со наведените карактеристики за кој е својствено непретприемачкото однесување.

Во економската литература се среќаваат голем број на карактеристики кои се својствени за претприемачот. Меѓу големиот број на лични карактеристики на претприемачите се издвојуваат и следниве:

- поседување на огромен капацитет за работа;
- постоење на желби за високи достигнувања;
- големо чувство за завршување на работите;
- барање на солидни награди адекватно за вложениот труд;
- голем оптимист;
- добар организатор;
- поседување на иновативност;
- насоченост кон перфекција;
- одговорност за започнатата работа и сл.

За да се согледат добро карактеристиките на претприемачот направена е споредба помеѓу претприемачот и шефот во едно претпријатие. Карактеристиките на претприемачот и шефот се прикажани во наредната табела.

Табела 1-1 Карактеристики на претприемач и шеф

Претприемач	Шеф
Високо интуитивен	Аналитичен е
Прифаќа ризици	Избегнува ризици
Бара нови деловни потфати	Не ги забележува деловните можности
Иновативен е	Не е иновативен
Заработува многу повеќе	Заработува за егзистенција
Независен е	Се чувствува зависен

Извор : Приспособено според Фити Таки, Верица Хаџи-Василева Марковска, Милфорд Беитмен, Претприемништво, Економски факултет, Скопје, 1999, стр.28

Како што може да се забележи од табелата карактеристиките на претприемачот се дијаметрално спротивни од карактеристиките на шефот. Вака прикажаните разлики укажуваат на тоа дека претприемачот со своето однесување и работење се приближува до лидерот, а шефот до традиционалниот менаџер.

Меѓутоа треба да се спомене и фактот дека во определени моменти се јавуваат и негативни карактеристики на личноста на претприемачот. Негативните карактеристики на претприемачот најдобро се согледуваат во фазата кога тој ќе успее да го развие претпријатието. Новата фаза од развојот на претпријатието бара нов начин на управување со истото. Претпријатието кое има достигнато повисок степен на развој има потреба од тимска работа и од делегирање на дел од одговорностите и задачите на претприемачот на останатите вработени. Тоа значи дека претприемачот треба да биде подготвен дел од својата претприемачка активност да ја насочи на пониски нивоа во претпријатието. Потребата од разграничување на работата односно делегирање на работата на пониските нивоа бара нова организациона поставеност на претпријатието. Претприемачот кој не може да ги согледа овие потреби почнува да се однесува негативно. Самоувереноста и навиката да работи 24 часа дневно придонесуваат претприемачот да стане непријатен за околината и своите колеги. Претприемачот е херој, но тој истовремено е жртва на сопствениот пат и затоа мора да почитува определени правила.⁸

Запознавањето на основните карактеристики на претприемачот ни овозможува запознавање на суштината на претприемаштво. Треба да се има предвид фактот дека некои карактеристики се вродени а некои карактеристики се стекнуваат во текот на животот. Од голема важност е способноста за разграничување на вродените и карактеристиките кои може да се стекнат. Така на пример, капацитетот за напорна работа и желбата за достигнување спаѓаат во групата на карактеристики кои се вродени. Преземањето на ризик, потребата за успех, насоченоста кон

⁸ Фити Таки-Претприемништво, Економски факултет, Скопје, 1999, стр. 29

остварување на предвидените цели претставуваат карактеристики на претприемачите кои може да се стекнат во текот на животот.

4.Малиот бизнис и претприемаштвото

Подрачјето на малиот бизнис е предмет на постојано изучување и истражување.Тоа е подрачје кое е од голем интерес на истражувачите.Зголемениот интерес на изучување на оваа област е предизвикан од повеќе причини меѓу кои:згледувањето на бројот на малите претпријатија,можностите за нови вработувања или самовработување, вработување на членови од својата фамилија,големата поддршка на иницијативата за основање на мали претпријатија од страна на државните институции и позитивната клима создадена од успешните мали претпријатија.

Малиот бизнис може да се определи како бизнис кој е во рацете на една индивидуа која дејствува независно.⁹Може да се каже дека малиот бизнис е бизнис во кој сопственоста и менаџментот се независни,кој не е доминантен во подрачјето во кое дејствува и не вработува повеќе од 50 луѓе.Големината на малите претпријатија ги прави специфични односно им овозможува да се разликуваат од останатите претпријатија.Малиот број на вработени,малиот обем на работа,малиот број на потрошувачи и подрачјето на дејствување се основните белези по кои се разликуваат малите претпријатија од останатите.Од аспект на организациската поставеност,малите субјекти имаат едноставна организациска структура,директна комуникација во рамки на претпријатието,едноставно планирање,поефикасна координација во работењето,економска и претприемачка перспектива.Претприемачката перспектива ја покажува поврзаноста на малиот бизнис и претприемаштвото односно улогата на сопственикот како претприемач без да обезбедува капитал.Претприемачот е независен во работењето со изразени

⁹ Stokes David-Small business management,2nd edition,cational, London, 1995,p.43

убедувања дека неговиот деловен потфат ќе постигне успех. Малите претпријатија со примена на претприемачки активности придонесуваат за остварување на економска независност на претпријатието. На тој начин сопственикот на малото претпријатие влијае врз сопствената економска благосостојба.

Малиот бизнис за да опстане во турбулентното окружување треба да се однесува претприемачки. Тоа значи дека малиот бизнис изразува голем степен на флексибилност во дејствувањето. Флексибилноста ја означува способноста на малото претпријатие да ги менува активностите и брзо да реагира на промените на локалниот пазар или пак флексибилноста се поврзува со брзо дејствување, преземање на корективни акции на предходно донесени одлуки. Претприемничкото однесување на малиот бизнис се согледува во менувањето и прилагодувањето на деловните активности на малото претпријатие кон промените на пазарните услови и брзо прилагодување кон потребите на побарувачката.

Примената на претприемништвото во малите претпријатија се реализира преку примената на следните деловни активности:

- континуирано следење и примена на нови можности за развој;
- примена на нови можности за развој во зависност од степенот на претприемачко однесување;
- правилен избор на поединци, распоредување на индивидуите на адекватни места ;
- минимизирање на последиците од евентуалниот неуспех на деловниот потфат;
- изразена способност на вработените за искористување на расположливите можности за развој;
- способност за алокација и комбинација на расположливите ресурси во услови кога за тоа ќе одлучи сопственикот;¹⁰

Претприемничкото однесување на малите претпријатија треба да ги охрабри сопствениците-претприемачи за преземање на одговорност од

¹⁰ Baron Robert, A Scott, A. Shane -Entrepreneurship, The Dorsey Pres, Georgetown, 2005, p.43

воведување на иновации. Воведувањето на иновациите подразбира создавање на идеја, оценување на личните способности и преземање на акции. Преземањето на одговорност за деловните активности значи дека претприемачот презема ризик од реализирање на деловните активности но истовремено успешно реализираниот деловен потфат подразбира и добивање на награда.

Поврзаноста на малиот бизнис со претприемништвото се согледува преку три-димензионалниот модел на претприемништво. Три-димензионалниот модел на претприемништво се состои од следниве три компоненти: економска иновација, креирање на организација и барање профит на пазарот.¹¹

Економската иновација подразбира примена на нова технологија или пак нови начини на користење на постојната технологија. Претприемаштвото искажано преку економската иновација придонесува за создавање на нова економска вредност.

Преку креирањето на организацијата се реализира економската иновација. Во процесот на создавање на економската вредност вклучени се вработените во претпријатието а тоа ја наметнува потребата од адекватна организациска поставеност на малото претпријатие. Креирањето на организацијата покажува на кој начин претпријатието ќе ја оствари иновацијата.

Барањето профит на пазарот ја лоцира областа односно покажува каде преку претприемничкото однесување ќе се реализира профитот односно каде ќе се реализира економската иновација.

Трите димензии анализирани заедно овозможуваат оценување на активностите односно овозможуваат оценување на нивото на претприемничко однесување на малото претпријатие.

¹¹ Шуклев Бобек, Менаџмент на мал бизнис, четврто издание, Економски Факултет, Скопје, 2006, стр. 287

5. Причини за започнување со мал бизнис

Започнувањето со сопствен мал бизнис е комплексна идеја која бара одговор на повеќе комплексни прашања меѓу кои и прашањето за причините за започнувањето со мал бизнис. Истражувањата покажуваат дека како доминантни причини за започнување со мал бизнис спаѓаат:

- желбата да се биде сам свој газда;
- да се заработат повеќе пари;
- желбата да се продолжи фамилијарниот бизнис;
- да се работи за себе си;
- да се биде претприемач односно менаџер и сл.

Покрај тоа што започнувањето со сопствен мал бизнис носи определени слабости сепак не мал број поединци се определуваат за започнување со сопствен мал бизнис. Во постапката за започнување со малиот бизнис, сопственикот ја формулира политиката на деловниот потфат, обезбедува почетен капитал односно донесува одлуки за дејствување на сопственото претпријатие. Поттикнат од желбата да се биде независен газда, поголемата слобода во преземањето на деловните активности, претприемачот одлучува да го започне својот бизнис со цел да ги задоволи материјалните потреби и да создава профит. Поради сигурноста што ја носат големите претпријатија, престижот кој е определен од нивното име, познатата заработувачка која се остварува во нив како и пократкото работно време придонесува да биде голем бројот на оние индивидуи кои сакаат да бидат вработени во големите корпорации.

Индивидуата одлучува да започне со мал бизнис поради следниве причини:

- независност**-односно слобода во донесувањето на одлуките или кажано со други зборови газда на самиот себе;
- сигурност во работата**-индивидуата може да работи колку сака односно не постои опасност од губење на работата, напуштање од работа и сл;

-вработување во фамилијата-сопствениот бизнис овозможува да се вработат останатите членови од фамилијата односно се создава можност за самовработување;

-финансиски предности-работењето за самиот себе си овозможува остварување на поголема заработувачка односно остварување на поголем профит.Остварен профит му припаѓа на сопственикот.

Постојат голем број на причини кои придонесуваат за започнување со сопствен мал бизнис.Спроведувани се голем број на испитувања со цел да се утврдат причините за започнување со мал бизнис.Резултатите од анкетата спроведена на 170 мали претпријатија од подрачјето на општина Гевгелија се прикажани во табела 1-2.

Табела 1-2 Причини за започнување со мал бизнис

Причини	Број на повторувања на одговори
Да се биде сам газда	43
Поголема заработка	56
Поголема сигурност	21
Наследување на фамилијарен бизнис	5
Проширување на фамилијарен бизнис	6
Неможност за вработување на друго место	39

Извор: Според Бобек Шуклев,Менаџмент на мал бизнис,четврто издание,Економски факултет,Скопје,2006,стр.111

Резултатите од спроведените истражувања покажуваат дека постојат различни видови причини кои влијаат на донесување на одлука за започнување со мал бизнис.Причините за започнување со мал бизнис се групирани во три групи и тоа:

- 1.фамилијарни причини
- 2.економски причини и
- 3.лични причини

Од групата на фамилијарни причини како главни причини за започнување со сопствен бизнис се наведуваат:

- желбата да се биде независен сопственик;
- можноста да се наследи фамилијарниот бизнис;
- можноста за користење на искуството од бизнисот воден од членовите на фамилијата и сл.

Од групата на економски причини се издвојуваат следниве:

- поголема заработувачка;
- создавањето на повеќе пари;
- поголема сигурност;
- желбата за брзо унапредување и сл.

Личните причини за започнување со мал бизнис се претставени преку следниве карактеристики:

- способноста на индивидуата за донесување на одлуки;
- способноста да се управува со финансиите;
- способноста да се работи мошне долго и напорно;
- подготвеноста за прифаќање на одговорност и сл.

Иако како водечки причини за започнување со мал бизнис се смета дека претставуваат фамилијарните, со сигурност може да се каже дека можноста за остварување на поголем профит претставува главен одлучувачки фактор за започнување со сопствен бизнис.

Како што постојат причини за започнување со мал бизнис така во економската литература се елаборирани и причините за незапочнување со сопствен мал бизнис. Меѓу причините кои имаат влијание за незапочнување на сопствен бизнис се наведуваат следниве:

- потребата од финансиски средства;
- искуство за водење на бизнисот;
- ризикот од неуспех;
- помала грижа како вработен ;
- голем степен на одговорност;
- напорната работа;
- желба за извршување на друга работа и др.

6. Предности и слабости на малите претпријатија

Малите претпријатија играат важна улога во секоја национална економија. Во последните неколку години нивната улога се повеќе се зголемува како резултат на зголемување на нивниот број, едноставниот начин на основање, можноста за самовработување, големината на ангажираниот капитал и сл. Предностите и слабостите на малите претпријатија може да се согледат подобро доколку се изврши споредбена анализа на разликите помеѓу малите и големите претпријатија. Разликите помеѓу малите и големите претпријатија се прикажани во табела 1-3.

Споредбено со големите претпријатија малите претпријатија се во предност по однос на следниве карактеристики:

- флексибилност;
- директни контакти со потрошувачите, добавувачите и вработените;
- кратки канали на комуникација;
- едноставен процес на одлучување, започнување со работа и поделба на профитот;

Флексибилноста кај малите претпријатија се согледува во можноста тие брзо да реагираат на промените на пазарните услови односно тие покажуваат голема способност за брзи промени на видот на бизнисот кој го извршуваат а со цел во секој момент да одговорат на пазарните барања.

Директните контакти со потрошувачите, добавувачите и вработените укажуваат на тоа дека во малото претпријатие се изградени непосредни контакти со потрошувачите а тоа овозможува сопственикот директно да ги согледа карактеристиките на потрошувачите, нивните потреби и барања и кон нив да го прилагоди однесувањето на претпријатието а сето тоа придонесува за минимизирање на проблемите во комуникацијата .

Кратките канали на комуникација кои се карактеристични за малите претпријатија произлегуваат од нивната организациона структура како и видот на менаџмент кој постои кај малите претпријатија.

Едноставниот процес на одлучување се јавува како резултат на тоа што сите одлуки ги носи сопственикот кој истовремено е и менаџер. Бидејќи една личност е сопственик и менаџер ризикот на ниво на претпријатие е помал.

Започнување со работа кај малите претпријатија е едноставно затоа што започнувањето со работа на малото претпријатие исклучиво зависи од задоволување на правните услови за основање на малото претпријатие во смисла на обезбедување на потребната документација и потребните дозволи за работа.

Поделбата на профитот зависи од волјата на сопственикот односно вкупно остварениот профит сопственикот може да го користи како плата а тоа овозможува тој да биде лично мотивиран за остварување на поголем профит.

Како најчесто споменувани недостатоци кои се среќаваат кај малите претпријатија односно слабости кои тие ги манифестираат се набројуваат:

- недостаток на менаџерски способности;
- подолго работно време;
- недостаток на капитал;
- недостаток на специјализација и
- надомест на загубата од сопствениот имот.

Недостаток на менаџерски способности се манифестира како резултат на тоа што една личност е одговорна за сите видови одлуки односно авторитетот а одлучувањето е централизирано. Процесот на развој на претпријатието бара делегирање на одреден степен на одговорност и авторитет на другите вработени за кој процес сопственикот-менаџер не е подготвен. Како последица од недостаток на менаџерска способност се јавува втората слабост односно сопственикот-менаџер работи **подолго работно време** од нормалното. Неподготвеноста да делегира одреден степен од обврските на останатите вработени го принудува сопственикот на малото претпријатие да работи многу часови дневно.

Недостатокот на капитал ја ограничува можноста за развој на претпријатието односно претставува пречка претпријатието успешно да се

бори со зголемената конкуренција.Проблемот од недостигот на капитал за финансирање со обртни средства претпријатието го надминува со користење на различен вид кредити.

Недостатокот на специјализација се манифестира преку отсуство на специјализирано знаење за извршување на одредени активности.Кај малите претпријатија карактеристично е тоа што една личност поседува општи знаења односно сопственикот истовремено е менаџер,продавач,сметководител,извршител во производство и сл.Ангажирањето на специјалисти од одредени области е оневозможено бидејќи не постои разграничување на работата.

Надоместување на загубата од сопствениот имот значи дека сопственикот одговара со вкупниот свој имот за надоместување на евентуалните загуби од работењето.Ризикот од неуспехот во работењето се манифестира со покривање на негативното салдо од работењето,преку трошење на остварениот профит,користење на кредити и евентуално и личниот имот кој го поседува сопственикот.

Табела 1-3-Разлики помеѓу малите и големите претпријатија

Критериуми	Мали претпријатија	Големи претпријатија
Број на вработени	До 50 вработени	Над 250 вработени
Финасиски средства	Сопствен капитал	Поголем број акционери
Менаџмент	Менаџмент на една личност	Органи на управување (собрание на акционери и одбор на директори)
Организациска структура	Едноставна организациска структура	Сложена организациска структура (матрична,линиска,штабна,проектна и сл.)
Канали на комуникација	Директна комуникација,вертикални канали на комуникација	Индириектна комуникација,хоризонтални,вертикални и дијагонални канали на комуникација

Извор: Според Бобек Шуклев,Менаџмент на мал бизнис,четврто издание,Економски факултет,Скопје,2006,стр.71

**ГЛАВА II ОСНОВНИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИЈА НА МАЛО
ПРЕТПРИЈАТИЕ**

1. Фактори кои ја определуваат формата на мало претпријатие

Донесувањето на одлука за основање и за работење на мало претпријатие не претставува едноставна одлука. Малите претпријатија се среќаваат во секоја национална економија и тие дејствуваат речиси во сите подрачја бидејќи не може да постои поделба на подрачјата во кои може да работат исклучиво малите претпријатија. Сепак одлучувањето за тоа за каква форма на организација на мало претпријатие ќе се определи идниот претприемач-сопственик на мало претпријатие не претставува едноставен процес. За да донесе вистинската одлука идниот претприемач-сопственик потребно е да ги познава факторите кои имаат влијание за формирање на малото претпријатие. При тоа, идниот претприемач-сопственик на мало претпријатие треба да ги занемари сопствените желби и амбиции.

Формирањето на малите претпријатија е под влијание на екстерни и интерни фактори. Во групата на интерни фактори спаѓаат личните карактеристики и мотиви на сопственикот и знаењето со кое располага во областа на маркетингот, финансиите и менаџментот на ниво на претпријатие. Екстерните фактори ги сочинуваат факторите од општото и посебното окружување.

Познавањето на наведените две групи фактори овозможува сопственикот да има определени предзнаења и да биде подготвен за донесување на одлука за избор на соодветна организациона форма. Меѓу факторите кои ја определуваат формата на малото претпријатие спаѓаат: големината на капиталот, промена на начинот на живот на сопственикот, законската регулатива од областа на даноците и политиката на владата, искористувањето и растот, експанзијата, интеграцијата и продажба на малото претпријатие.¹²

Големината на почетниот капитал ја определува и организационата форма. Мал број претпријатија се во можност да вршат самофинансирање

¹² Шуклев Бобек, Менаџмент на мал бизнис, трето издание, Економски Факултет, Скопје, 2003, стр. 287

на своите активности.Често пати малиот бизнис е кредитиран односно се финансира преку заеми.Во определени случаи кредитодавачите се оние кои ги определуваат условите за работа на малото претпријатие односно ја определуваат формата на организација.Имајќи го предвид фактот дека сопственикот е принуден да биде кредитиран на некој начин тој е принуден да го почитува изборот на формата на организација на кредиторот.

Промената на начинот на живеење на сопственикот односно промена на обврските и погодностите се врши под влијание на соодветната форма на организација.Тоа значи дека организационата форма влијае на зголемување на обврските на сопственикот односно промена на погодностите и начинот на живеење на сопственикот.

Законската регулатива ги определува границите во кои делуваат малите претпријатија.Сопственикот ја познава законската регулатива посебно даночните прописи.Преку избор на соодветна организациона форма сопственикот бара начин да се овозможи користење на одредени бенефиции,олеснувања и сл.

Искористеноста на расположливите средства за работа го принудува сопственикот да размислува за различни начини на комбинација на факторите на производство.Различната комбинација на факторите предизвикува промена на организационата форма.

Растот,експанзијата,интеграцијата и продажбата влијаат на промената на формата на организација.Тркалото на промени ги движи напред претпријатијата а тоа претставува причина и за промена на постојната организациона форма.Одредена организациона форма претставува добар избор се додека претпријатието не достигне одреден степен на раст.Потоа како неминовност следи промената на организационата форма.

Кажано накратко,капиталот кој го поседува сопственикот,подготвеноста да се промени начинот на живот,степенот на искористувањето,познавањето на владината регулатива како и

растот,експанзијата,интеграцијата и продажбата влијаат на одлуката на сопственикот на малото претпријатие за избор на организационата форма.

2.Организациони форми на мало претпријатие

Изборот на форма на организација на малите претпријатија не е лесен ниту едноставен процес.Идниот претприемач пред да ја донесе одлуката за избор на соодветната организациона форма потребно е да ги анализира сите фактори кои влијаат на изборот на соодветна организациона форма.Но често пати се случува при изборот на организационата форма за своето претпријатие претприемачот да биде воден од сопствените желби а при тоа да ги игнорира реалните резултатите од извршените анализи за тоа кои фактори влијаат на изборот на соодветна организациона форма.И покрај тоа што ги имаат предвид сите фактори кои влијаат на одлуката за избор на организационата форма,често пати се случува претприемачот да се двоуми околу изборот на конкретната организациона форма.

Постапката на избор на организационата форма не е можно да се изврши соодветно доколку не се земат предвид следниве фактори за кои се смета дека имаат најголемо влијание:

- висината на средствата со кои се располага;
- правната регулативата со која се регулира работењето на претпријатијата;
- менаџерските односи;
- политиката на одданочување и сл.¹³

Како можни **основни** форми на организација на малите претпријатија се наведуваат следниве организациони форми:

¹³ Burns Paul,Jim Dewhurst-Small business and entrepreneurship ,Second edition, Macmilam,1996,p.89

- единствен сопственик;
- партнерство и
- корпорацијата.

Покрај основните, во економската литература се среќаваат и **други** форми на организација на малите претпријатија како што се следниве:

- заеднички вложувања;
- S корпорација;
- деловен труст;
- кооператива; и
- компанијата со ограничена одговорност.

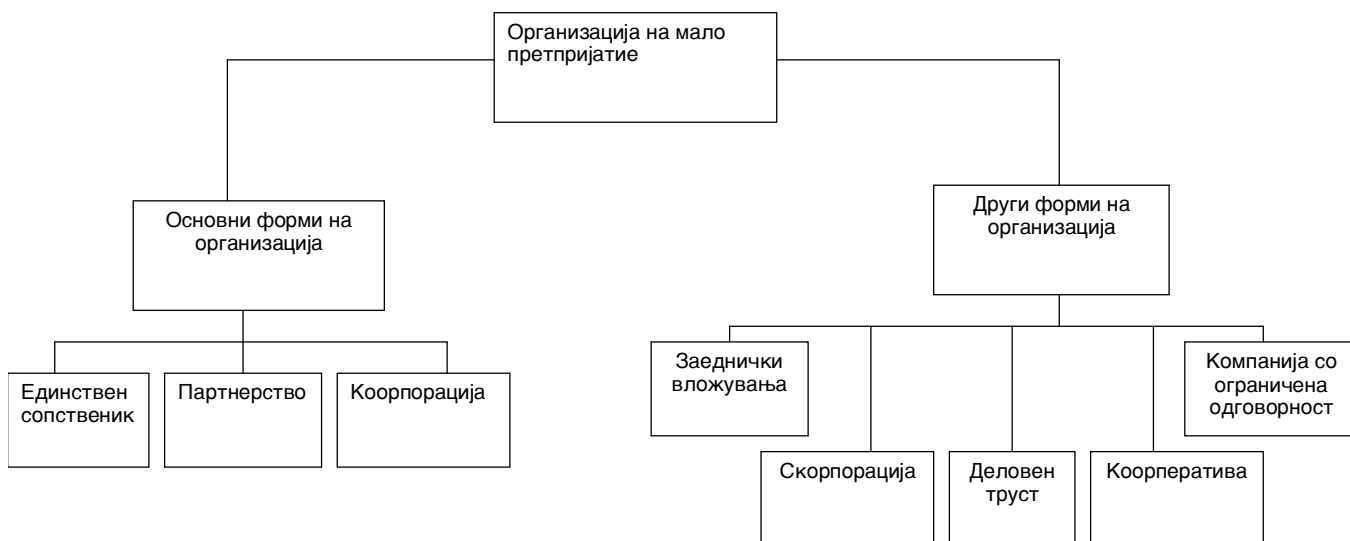
Напред наведените организациони форми се прикажани на слика 2-1.

Според важечката правна регулатива со која е регулирано основањето и работењето на претпријатијата во Република Македонија а тоа е Законот за трговски друштва кој е објавен во Службен весник на РМ.бр.28/2004, претпријатијата односно трговските друштва без оглед на тоа дали вршат трговска или некоја друга дејност во Република Македонија можат своето работење да го организираат со избор на некоја од следниве организациони форми:

- јавно трговско друштво;
- командитно друштво;
- друштво со ограничена одговорност;
- акционерско друштво и
- командитно друштво со акции.

Изборот на организационата форма на своето претпријатие, основачот слободно го врши самиот, освен ако со друга законска регулатива тоа не поинаку определно.

Слика 2-1 Форми на организација на мало претпријатие



2.1.Единствен сопственик

Основна организациона форма на организација на мало претпријатие претставува формата на **единствен сопственик**. Самиот назив кажува дека кај овој вид на мало претпријатие сопственоста е во рацете на една личност кој истовремено е сопственик и управувач на претпријатието.¹⁴ Вкупниот ризик од работењето како и вкупниот профит кој се остварува припаѓа на сопственикот кој одговара не само со имотот на претпријатието туку и со вкупниот личен имот. Организационата структура се карактеризира со кратки и директни канали на комуникација и централизирана моќ на одлучување. **Организациската структура** претставува систем на односи, формално пропишани и неформално развиени, кој ги води активностите на луѓето кои работат заедно.¹⁵

¹⁴ Olm Kenneth -Entrepreneurship and venture management text and cares, ABell&Howelp companies, Columbus, 1985,p.73

¹⁵ Шуклев Бобек-Менаџмент на мал бизнис,четврто издание,Економски факултетСкопје,2006,стр.81

Организационата форма на единствен сопственик е форма која е доминантна форма на организација на малите претпријатија а тоа се потврдува и од резултатите добиени од извршените истражувања во САД и Велика Британија.

Организационата форма на единствен сопственик се карактеризира со соодветни карактеристики преку кои се разликува од останатите организациони форми.

За организационата форма на **единствен сопственик** како карактеристики кои може да се сметаат за **предности** се издвојуваат следниве:

1.Едноставно започнување со работа-се смета за главна предност на оваа организациона форма.Едноставноста со започнување со работа произлегува од правото самостојно единствениот сопственик да врши избор на правната регулатива и ограничувањето како и да донесува одлука за започнување со работа;

2.Едноставно одлучување-произлегува од тоа што една личност истовремено е сопственик и менаџер ;

3.Профитот му припаѓа на сопственикот-остварената заработувачка му припаѓа само на сопственикот и тој одлучува како ќе ја троши;

4.Целите на работењето ги поставува сопственикот што значи дека нивното остварување зависи исклучиво од него;остварувањето на целите предизвикува поголемо задоволство од работата;

5.Неограничен авторитет-единствениот сопственик поседува неограничен авторитет а истовремено и неограничена одговорност во работењето.Тоа значи дека единствениот сопственик треба да биде подготвен евентуалните долгови од работењето да ги покрие и од сопствените лични средства;

6.Минимални правни ограничувања-за основање на мало претпријатие со организациона форма на единствен сопственик не постојат некои посебни ограничувања или посебни услови кои треба да бидат задоволени;

7.Даночни олеснувања-единствените сопственици се оданочуваат како самостојни даночни обврзници а не се оданочуваат како претпријатие.

8. Самостојно поставување на цели-индивидуалниот сопственик самиот ги определува целите од работењето. Успешно остварените цели се сметаат за исклучиво личен успех на сопственикот а тоа претставува најголем мотив за сопственикот кој придонесува за голем степен на лично задоволство од работата.

Како карактеристики кои се сметаат за **слабости** за оваа организациона форма се издвојуваат следниве:

1. Ограничен капитал - единствениот сопственик располага со капитал кој е ограничен во граници на расположливиот личен капитал на сопственикот и неговите кредитни можности;

2. Ограничена можност за дополнителен капитал-оваа организациона форма не е атрактивна за дополнителни инвестирања или вложувања на дополнителен капитал бидејќи тоа зависи од способноста на сопственикот за користење на кредит. Дополнителното зголемување на капиталот кај оваа организациона форма бара промена на оваа организациона форма односно неопходно е да се премине во друг вид на организациона форма.

3. Временскиот период на постоење-постоењето на оваа организациона форма зависи од волјата на единствениот сопственик а несаканите моменти како на пример ненадејна смрт или болест директно имаат влијание на работата на малото претпријатие.

4. Ограничен раст-малото претпријатие се карактеризира со ограничен раст поради ограничениот капитал со кој располага претпријатието. Ограничениот капитал го ограничува развојот на претпријатието во рамки на остварениот профит и одлуката на сопственикот истиот да го реинвестира во претпријатието. Растот на малото претпријатие е ограничен и од самиот начин на извршување на активностите. Кај оваа организациона форма сите активности ги извршува сопственикот кој истовремено е менаџер, сметководител, продавач, купувач, администратор и сл. Ваквиот начин на извршување на активностите-**сопственикот е се во претпријатието** го ограничува растот и експанзијата на претпријатието.

5.Неограничена одговорност-одговорноста на сопственикот кај оваа организациона форма е неограничена а тоа значи дека тој сноси одговорност за сите евентуално направени долгови како што има неограничена одговорност и во создавањето на обврски од работењето.Доколку сопственикот не може да ги надомести долговите од капиталот на претпријатието,тој треба да биде подготвен долговите да ги надомести од сопствениот личен имот.

6.Ограничени можности за вработување-ограничениот капитал и ограничените можности за раст претставуваат пречка за вработување на високо стручен квалификуван кадар бидејќи постои и ограничена можност за унапредување и промоција на човечките ресурси.

2.2. Партнерство

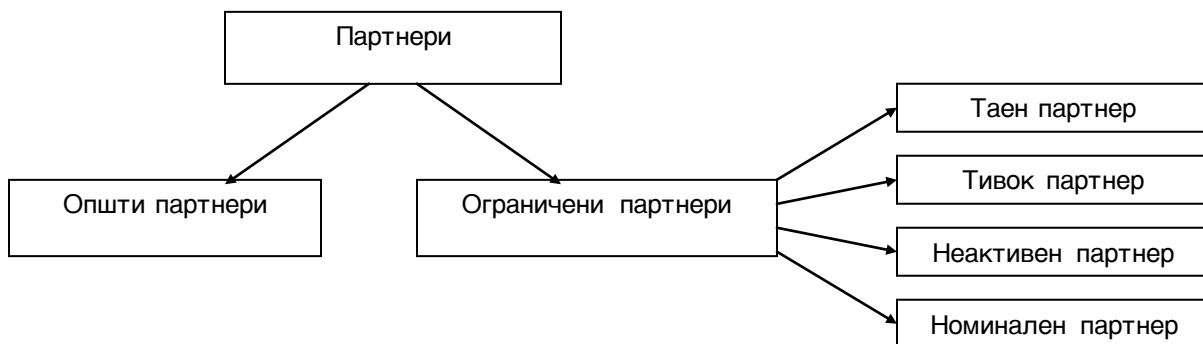
Партнерството како основна организациона форма на мало претпријатие во суштина значи мало претпријатие кое е во сопственост на двајца или повеќе поединци.Основна карактеристика на партнерството е тоа што кон партнерство се пристапува доброволно односно двајца или повеќе поединци самите,доброволно го здружуваат својот капитал,знаење и сл.Успехот на оваа организациона форма не зависи само од почитување на правната регулатива за започнување со работа на мало претпријатие организирана како партнерство туку и од самиот избор на одредени личности за партнери во бизнисот.Тоа значи дека поединците кои ги определуваме да бидат партнери во бизнисот треба пред се да се дополнуваат меѓусебно а истовремено да бидат чесни,способни,луѓе од доверба со високи морални квалитети.Од формален аспект,партнерството се карактеризира со склучување на договор пред започнување со работа на заедничкиот бизнис.Со склучениот договор кој е потпишан од партнерите се регулираат меѓусебните права и обврски на партнерите како на пример:износот на вложениот капитал поединечно,прецизирање на бројот и точните податоци на

партнерите, нивните права, начинот на излегување односно напуштање на бизнисот, поделба на остварениот профит помеѓу партнерите, начинот на надоместување на загубата, начинот на поделба на имотот доколку престане со работа претпријатието и сл.

Во зависност од одговорноста која ја поседуваат партнерите, постојат **општи** и **ограничени** партнери. Општите партнери поседуваат неограничена одговорност во работењето за разлика од ограничените кои поседуваат ограничена одговорност во граници на вложениот капитал во претпријатието. Кај ограниченото партнерство не постои ограничување во однос на бројот на партнерите се додека постои еден општ партнер. Одговорноста е ограничена во висина на инвестираниот капитал во претпријатието. Разликата меѓу општиот и ограничениот партнер се состои во висината на ризикот кој го имаат партнерите. Општиот партнер презема ризик од загуба на целиот вложен капитал а ограничениот партнер превзема ризик само во висина на сопствените вложувања.

На слика 2-2 прикажани се категориите на партнерите.

Слика 2-2 Категории на партнери



Во зависност од улогата кој ја имаат во работењето на претпријатието постојат повеќе видови на ограничени партнери. Постојат четири видови ограничени партнери и тоа: таен партнер, тивок партнер, неактивен партнер и номинален партнер.

Тајниот партнер е партнер кој не е познат во јавноста но активно е вклучен во управувањето и менаџирањето на малото претпријатие. Овој вид на партнер преминува во групата на општи партнери во моментот кога неговиот идентитет ќе стане познат за јавноста.

Тивкиот партнер спротивно од тајниот партнер е ограничен партнер кој е познат во јавноста но не е активно вклучен во управувањето со малото претпријатие.

Неактивниот партнер се карактеризира со некои карактеристики од тајниот а некои карактеристики од тивкиот партнер односно тој е ограничен партнер кој не е познат за јавноста и не е активно вклучен во процесот на управување со малото претпријатие.

Номиналниот партнер или како што може да се сретне под името и **привиден** партнер е позната личност која овозможува да се користи неговото име во партнерството но истовремено тој не учествува во активностите и управувањето со претпријатието ниту пак има сопствен влог во претпријатието.

Организационата форма на **партнерство** се карактеризира со следниве карактеристики:

- едноставност со започнувањето со работа. Склучувањето на договорот за партнерство го означува почетокот на работа на претпријатието;
- поединечно вложените средства на партнерите овозможуваат поголем капитал за работа а тоа овозможува и достапност на кредитните фондови односно можност за дополнителен капитал;
- минимални правни ограничувања во однос на основањето на мало претпријатие организирано како партнерство;
- остварената заработувачка припаѓа на партнерите и тие вршат поделба на заработувачката во согласност со критериумите предвидени во склучениот договор за партнерство;

-целите на работењето ги поставуваат партнерите што значи дека само тие истите ги менуваат во зависност од сменетите услови на пазарот;

-флексибилност-континуираното денесување на одлуки од страна на партнерите овозможува брза адаптација на оваа организациона форма на променетите услови на работа;

Како карактеристики на организационата форма партнерство кои претставуваат слабости на оваа организациона форма се издвојуваат следниве:

-ограничена можност за зголемување на капиталот-ограничена можност за зголемување на капиталот постои во споредба со корпоративната организациона форма а поголеми можности за зголемување на капиталот во споредба со организационата форма на единствен сопственик;

-ограничени можности за раст-споредбено со корпорацијата,кај партнерството постојат помали можности за раст и експанзија но споредено со формата на единствен сопственик постојат поголеми можности за раст и експанзија;

-помал капитал-капиталот со кој располага организационата форма на партнерство е помал од капиталот со кој располага корпорацијата;

-временскиот период на постоење-постоењето на оваа организациона форма зависи од постоењето на партнерите.Промените кај партнерите директно влијаат на работата на малото претпријатие,односно повлекување на еден од општите партнери од работа може да придонесе за престанок на договорот за партнерство.

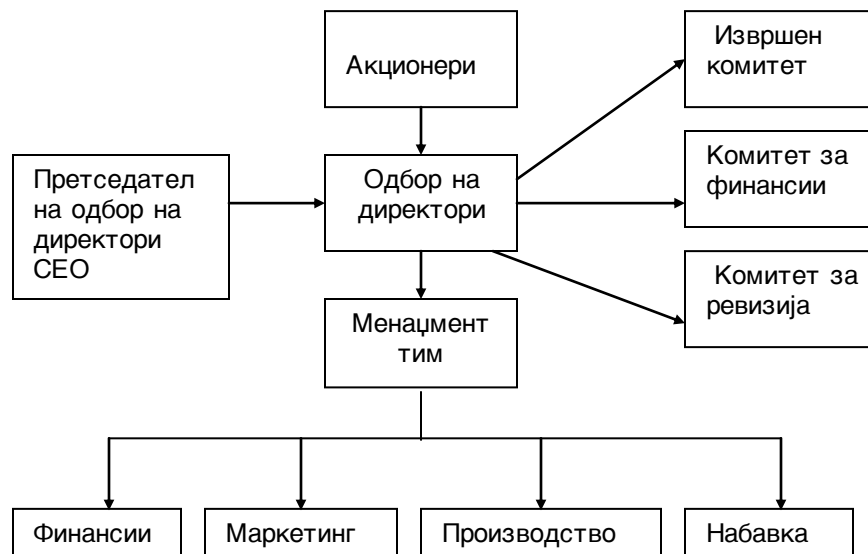
-поделеност на авторитетот-поделеноста на авторитетот помеѓу партнерите може да придонесе за настанување на недоразбирања и несогласувања во меѓусебните односи на партнерите;

-поделба на работата- не постојат пишани правила со кои ќе се изврши правилна поделба на работните обврски и права помеѓу партнерите;

2.3.Корпорација

Во групата на основни организациони форми припаѓа и **корпорацијата** или како што се нарекува **С-корпорација**.Корпорацијата претставува деловно претпријатие со определена правна форма во кое сопствениците имаат ограничена одговорност.Корпорацијата се создава со склучување на договор помеѓу повеќе сопственици од една страна кои претставуваат акционери и државата од друга страна притоа почитувајќи ги законските прописи за основање и работа на корпорации.Корпорацијата е препознаена како вештачки ентитет,создаден со договор помеѓу државата и три или повеќе сопственици,познати како акционери.¹⁶

Организационата структура на корпорацијата е прикажана на слика 2-3
Слика 2-3 Организациона структура на корпорацијата



За разлика од другите две основни организациони форми,постоењето на корпорацијата не зависи од волјата на сопствениците.За направените долгови одговара корпорацијата а не нејзините акционери.Организационата структура на оваа организациона форма е посложена и се карактеризира со прецизно разграничени односи

¹⁶ Шуклев Бобек-Менаџмент на мал бизнис,четврто издание,Скопје, Економски факултет,2006,стр.87

помеѓу сопствениците и извршителите.Интересот на сопствениците-акционери се сведува на добивање на дивиденда а управувањето со корпорацијата го врши одборот на директори.Одборот на директори ги избира менаџерите кои управуваат со одделните сектори во корпорацијата.Оваа правна форма може да биде тужена и да тужи и активно да учествува во сите деловни потфати на работењето кои се предвидени со повелбата за основање на корпорацијата.

Корпоративната организациона структура се создава помеѓу повеќе сопственици кои поседуваат акции за сопствеништво на капиталот во корпорацијата.Сопствениците на акции,за акциите кои ги поседуваат во корпорацијата имаат сертификат за акции кои ги поседуваат во корпорацијата.Сопственикот има интерес да оствари профит односно да добие дивиденда пропорционално со акциите кои ги поседува.Поседувањето на акциите му дава право на глас на акционерот.Со учествувањето во гласањето,акционерот индиректно учествува во управувањето на корпорацијата односно тој учествува во изборот на директорите.Управувањето во корпорацијата се извршува од страна на одборот на директори.Одборот на директори претставува група поединци со краен правен авторитет кои правно се одговорни пред акционерите и се избрани од нив.Одборот на директори пак ги избира менаџерите на корпорацијата.Вообичаено,организационата структура на корпорацијата е претставена преку одборот на директори и менаџерите.Но во пракса постојат случаи кога сопственикот истовремено е директор и менаџер.

Основни карактеристики на организационата форма коорпорација кои може да се сметаат како нејзини **предности** се издвојуваат следниве:

- 1.Едноставност во пренесувањето на сопственоста-самиот сопственик на акциите одлучува кога и кому ќе ги продаде акциите.Сопственикот на акции може во секој момент да ги продаде сите акции или дел од нив;
- 2.Временски континуитет во работата и постоењето на корпорацијата-промената на сопственикот на акциите не може да влијае на постоењето на корпорацијата бидејќи корпорацијата продолжува со работата

независно од тоа кои се сопственици на акциите.Нејзиното постоење е неограничено.

3.Поголеми можности за раст-поголемата можност за зголемување на капиталот создава поголеми можности за раст на корпорацијата;

4.Можност за зголемување на капиталот-едноставното продавање на акциите и менувањето на сопствениците создава можност за дополнително прибирање и зголемување на капиталот;

5.Разграничување на сопственоста од управувањето односно менаџментот.менаџерите управуваат со корпорацијата а сопственоста е во рацете на акционерите;

6.Ограничена одговорност-ограничената одговорност претставува главна предност на корпоративната организациона форма.Одговорноста на сопственикот на акциите е лимитирана во висина на бројот на акциите кои ги поседува акционерот.Личниот имот кој го поседува акционерот е поделен од имотот кој го поседува сопственикот во корпорацијата.Ризикот на акционерот е ограничен во висина на бројот на акциите.Надоместувањето на загубите од страна на акционерот се извршува само во висина на вложените средства.

7.Правен ентитет-корпорацијата се создава со закон односно врз основа на добиената дозвола од страна на државата;

8.Привлекување на висококвалитетни кадри-поединци се високо стимулирани да работат во корпорацијата поради високите плати,осигурувањето,различните видови бонуси кои ги добиваат вработените, и сл.

За корпоративната организациона форма на мало претпријатие како слабости се сметаат следниве карактеристики :

1.Двојно одданочување-за остварениот приход корпорацијаста плаќа данок а по исплатата на дивидендата на акционерите секој акционер плаќа персонален данок;

2.Правни барања-основањето и функционирањето на корпорацијата е регулирано со посебни правни прописи кои мора да бидат почитувани во смисла на воспоставена финансиско-сметководствена

евиденција,евиденција на акциите и записници од одржани состаноци и сл. што значи дека основањето на корпорацијата бара повеќе време ,капитал и задоволување на повеќе законски прописи;

3.Скапа организациона форма-задоволување на конкретни услови за основање на корпорација односно плаќање на чланарина и почетен данок за обезбедување на лиценца за работа како корпорација ги зголемуваат трошоците кај оваа организациона форма.

2.4.Други форми на организација на мало претпријатие

Анализата на факторите кои имаат влијание при изборот на форма на организација на мало претпријатие овозможува сопственикот-идниот претприемач да биде подготвен при изборот на организационата форма.Во економската теорија се среќава поделба на **основни и други** форми на организација на мало претпријатие.-

Во групата на други форми на организација на мало претпријатие спаѓаат:

-заедничките вложувања

-S корпорација

-деловен труст

-кооператива и

-компанија со ограничена одговорност.

Заедничките вложувања или како се нарекуваат јоинт вентурес претставуваат слична форма на партнерството која настанува со здружување на повеќе партнери кои дејствуваат во специјализирано подрачје на работа врз основа на предходно склучен договор помеѓу партнерите.Додека кај партнерството,партнерите се здружуваат со цел континуирано работење заради создавање профит,кај заедничките вложувања партнерите се здружуваат на определено време со конкретно определена намера. Оваа организациона форма се разликува од партнерството и поради тоа што овде не постои разграничување на должностите,одговорностите и поделба на моќта туку оваа форма на

партнерство се создава со здружување на неколку партнери заради остварување на конкретно определена цел. На пример организациона форма на заеднички вложувања постои тогаш кога повеќе партнери се здружуваат заради изградба на трговски центар. Партнерите го градат трговскиот центар, потоа го продаваат при што остваруваат профит со што престанува да постои формата на заедничко вложување. Кај партнерството соработката помеѓу партнерите продолжува континуирано. На пример партнерите градат хотелски комплекс и со истиот тие стопанисуваат.

S-корпорација или како се нарекува Субцхаптер С корпорацион претставува посебен вид на корпорација која е ослободена од повеќе кратното одданочување. S-корпорацијата настанува кога корпорацијата се трансформира во S-корпорација со согласност на сите акционери и кога постои донесена одлука да не се плаќа корпоративен данок на доход туку секој акционер кај оваа организациона форма плаќа персонален данок на распределената заработувачка. Вообичаено одлуката за плаќање на персонален данок на доход акционерите треба да ја донесат последниот месец од годината или првиот месец од фискалната година. S-корпорацијата е ослободена од двојно оданочување. Даночните олеснувања може да ги користат само домашните корпорации кои не претставуваат дел од некоја холдинг компанија или корпорација. S-корпорацијата претставува посебен даночен обврзник. Корпорацијата за да прерасне во S-корпорација постојат ограничувања во однос на бројот на акционерите кој се лимитира на 10, постоење на само еден вид акции како и едногласно донесена одлука од страна на сите акционери за настанување на S-корпорација. S-корпорацијата има можност за зголемување на капиталот со кој располага споредбено со основните организациони форми. Работењето со профит ја прави корпорацијата привлечна за инвестирање дополнителен капитал. Исто така доброто работење, високите плати и воспоставениот континуитет во работата ја прави привлечна корпорацијата за вработување на висококвалитетни кадри. Од друга страна пак високите плати кои се исплаќаат на

вработените претставуваат можност за избегнување на двојното оданочување. S-корпорацијата бара строго почитување на изградените правила на распределба на дивидендата пропорционално со бројот на акциите кој ги поседува секој акционер.

Деловниот труст е форма на организација на мало претпријатие во која една личност е назначена да го управува работењето на компанијата преку труст-односи.¹⁷

Кај оваа организациона форма постои една личност која ја контролира работата и управувањето со претпријатието преку воспоставени труст односи. Личноста која ја контролира работата и управува со претпријатието работи во корист на оние кои и го довериле правото на управување со претпријатието, односно оние лица кои и ја пренеле сопственоста. Во денешно време делониот труст се заменува со корпоративната организациона форма.

Кооперативата претставува организациона форма која работи во корист на патроните, користи нивни услуги и е во нивна сопственост. Кооперативата е составена од патрони кои работат колективно. Како патрони може да бидат производителите, трговците на големо, трговците на мало и сл.

Компанија со ограничена одговорност претставува понова организациона форма на мало претпријатие. Оваа организациона форма ги инкорпорира сите предности кои произлегуваат од формата на S-корпорација во делот на ограничената одговорност и оданочувањето. Оваа организациона форма се карактеризира со голема флексибилност и сигурност во работата и затоа претставува привлечна форма на организација на мало претпријатие. Управувањето во компанијата со ограничена одговорност го спроведува одборот на директори. Одборот на директори е одговорен за развојната стратегија и тековното работење на компанијата. Донесувањето на основачкиот акт значи формирање на компанијата. Во основачкиот акт се содржани неопходните податоци за компанијата како

¹⁷ Шуклев Бобеќ, Менаџмент на мал бизнис, четврто издание, Економски Факултет, Скопје, 2006, стр. 103

на пример: точната адреса на седиштето на компанијата, основачкиот влог, опис на основната дејност на компанијата, податоци за менаџерите на компанијата, определување на датумот на истекување на договорот и сл. За оваа организациона форма како предности се сметаат следните карактеристики: ограничената одговорност, избегнувањето на двојното оданочување односно плаќање само на персонален данок на доход на веќе распределената добивка од страна на акционерите, голема флексибилност во распределба на остварениот приход, лесно и едноставно започнување со работа, атрактивна форма за привлекување на странски инвеститори и сл.

3. Споредба на основните форми на мало претпријатие

Изборот на соодветна организациона форма на мало претпријатие ќе биде правилно спроведен доколку се изврши анализа и споредување на секоја организациона форма. Со таа цел ќе извршиме споредување на основните организациони форми од аспект на основањето на малите претпријатија, големината на капиталот со кој тие располагаат како и расположливиот капитал за раст и експанзија, контролата во претпријатието, распределбата на профитот, одговорноста, правните ограничувања и можности и друго. Извршената анализа на трите основни организациони форми покажува дека формата на единствен сопственик наједноставно и најбрзо се основа, споредувано со формата на партнерство и корпорација. Додека кај партнерството и корпорацијата постојат правни услови кои треба да бидат исполнети за да истите се основаат во смисла на одредени договори за партнерство односно договор за основање на корпорација, кај формата единствен сопственик потребно е да постои интерес за основање на мало претпријатие или со други зборови кажано лесно се влегува во бизнисот што претставува главна предност на оваа организациона форма. Од аспект на

расположливиот капитал за основање на мало претпријатие оваа организациона форма има ограничен капитал и помал во споредба со партнерството и корпорацијата. Ограничениот капитал ја ограничува можноста за привлекување на капитал од други извори односно за обезбедување на дополнителен капитал од разни фондови, банки и сл. Кај партнерството можноста за зголемување на капиталот е ограничена во споредба со корпорацијата но во споредба со единствениот сопственик постои можност за зголемување на капиталот од различни фондови. Можноста за зголемување на капиталот на кај корпорацијата претставува предност што оваа организациона форма ја има во однос на другите две форми. Од аспект на сопственоста, сопственоста припаѓа на една индивидуа кај организационата форма на единствен сопственик за разлика од партнерството каде сопственоста е поделена меѓу партнерите а кај корпорацијата сопственоста припаѓа на акционерите. Видот на сопственост ја определува и одговорноста која постои кај малите претпријатија. Единствениот сопственик покрај имотот на претпријатието одговара со целиот личен имот за разлика од партнерството каде партнерите одговараат само до висина на износот на вложувањата а кај корпорацијата ограничената одговорност претставува главна предност односно акционерите одговараат во висина на капиталот кој е инвестиран во акции во корпорацијата. Остварениот профит од работењето кај единствениот сопственик во целост припаѓа на сопственикот. Кај партнерството профитот се дели помеѓу партнерите во согласност со износот на вложените средства а кај корпорацијата профитот се дели помеѓу акционерите во согласност со износот на инвестиран капитал во акции. Промената на сопственоста наједноставно се спроведува кај единствениот сопственик и корпорацијата за разлика од партнерството каде преносот на сопственоста е не е едноставен процес и истиот е предвиден со склучениот договор за партнерство. Континуираноста во работењето кај единствениот сопственик зависи од интересот и волјата на сопственикот а во одредени ситуации од некои лични состојби на сопственикот, ненадејна болест или смрт и сл. Кај

партнерството континуитетот во работата зависи од општите партнери. Ако се повлече еден општ партнер од работа тогаш партнерството може да престане. Кај корпорацијата не постојат препреки во однос на континуитетот на работењето односно корпорацијата може да постои неограничено. Во однос на трошоците за основање на мало претпријатие, корпоративната организациона структура претставува најскапа организациона структура во споредба со формите на единствен сопственик и партнерство од причини што за основање на корпорација потребно е да се обезбедат средства за членарина и средства за издавање на лиценца за работа. Трошоците за членарина и средства за издавање на лиценца за работа како почетни трошоци не постојат кај организационите форми единствен сопственик и партнерството.

Од аспект на можноста за раст и развој, организационата форма на единствен сопственик има ограничена можност за раст од причини што можноста за зголемување на капиталот е ограничена и развојот на претпријатието зависи од остварениот профит и одлуката на сопственикот истиот да го реинвестира. Кај партнерството постои подобра можност за раст и развој споредено со единствениот сопственик но во споредба со корпоративната организациона структура можноста за раст и развој е ограничена во висина на капиталот. Корпорацијата има најголема можност за развој од самиот факт што има најголема можност за зголемување на капиталот.

Управувањето кај трите организациони форми е различно. Кај единствениот сопственик, сопственикот истовремено е и менаџер. Кај партнерството за управувањето одговорни се партнерите а кај корпорацијата управувањето го вршат менаџерите кои се независни од сопственоста а се одговорни пред сопствениците-акционерите за успешно управување со корпорацијата.

**ВТОР ДЕЛ: ОСНОВНИ НАЧИНИ НА ЗАПОЧНУВАЊЕ СО
МАЛ БИЗНИС**

ГЛАВА III ОСНОВАЊЕ НА НОВО ПРЕТПРИЈАТИЕ

3.1. Изработка на физибилити студија за основање на ново претпријатие

Основањето на ново претпријатие претставува еден од начините за започнување со мал бизнис. Пред да донесе одлука за основање на ново претпријатие потребно е да се изработи физибилити студија за основање на мало претпријатие. Физибилити студијата предходи на постапката на основање на мало претпријатие и таа ја покажува оправданоста од основање на истото. Сопственикот може да има желба да биде самиот газда и да има свое претпријатие во кое ќе има слобода да ги прави работите онака како што сака, но оправданоста од сето тоа ја покажува физибилити студијата.

Физибилити студијата во суштина претставува анализа на факторите кои би имале влијание врз работењето на претпријатието. Анализата на факторите на работењето во главно се сведува на анализа на следните фактори:

- пазарот на производите и услугите кои ќе ги нуди новото претпријатие;
- локацијата на новото претпријатие;
- финансиските потреби за започнување со работа на малото претпријатие; и
- правни барања за работење на претпријатието.

1. Пазарот на производите и услугите кои ќе ги нуди новото претпријатие. Анализата на пазарот на производите и услугите кои ќе ги нуди новото претпријатие всушност претставува изработка на пазарна студија односно подразбира спроведување на истражување на пазарот. Поконкретно кажано, физибилити студијата се спроведува за да се добијат податоци и информации за производот кој ќе се нуди на пазарот, за самиот пазар на кој ќе се нудат производите и за конкуренцијата. Анализата на производот кој планира да се воведо на пазарот треба да покаже колку и во што се состои разликата на новиот производ од сличните производи кои ги нуди конкуренцијата и во што се состојат предностите и слабостите. Посебно треба да се согледат можностите за искористување на предностите и колку што е можно

намалување односно надминување на појавените слабости. Исто така треба да се согледат можностите за тоа да новиот производ се стави во функција на истражување на пазарот но при тоа да се испита дали постојат ограничувачки фактори за негово производство(суровини, технологија и сл) Анализата на пазарот треба да одговори на прашањата поврзани со сегментирањето на пазарот, населението,

како на пример кои се конкретно потрошувачите, која целна група ќе ги сочинува најголемите потрошувачи во смисла на нивото на образование, староста, големината на приходите кои ги остваруваат, големината на фамилиите, за конкретниот производ, нивната професионална струка, желбите, обичаите, што трошат, зошто одреден производ не го трошат. Пазарот е место каде се трансформираат вредностите а тоа е основен услов за одржување и репродуцирање во идниот период. Тој ги покажува насоките кон кои треба претпријатието да го насочи своето движење и истовремено му помага на претпријатието да се оспособи во секој момент да ги согледува потребите и желбите на потрошувачите и на некој начин да го прогнозира нивното менување во иднина. Анализата на конкуренцијата ги покажува можностите и ограничувањата на производот кој се планира да се воведи на пазарот односно карактеристиките на производите кои ги нуди конкуренцијата, асортиманот на производите кои ги нуди, обемот кој се нуди, цените по кои се продаваат производите на пазарот. Идентификувањето на карактеристиките на конкуренцијата придонесува новото претпријатие да се подготви за создавање на потрошувачи а не за производство на однапред определен производ.

2. Локацијата на новото претпријатие. Донесувањето на одлука за локацијата на новото претпријатие не е ни малку едноставна работа. Правилниот избор на локацијата на претпријатието претставува клуч за успехот на претпријатието и клучен фактор за прифитабилноста на претпријатието. Погрешно определената локација на новото претпријатие ја намалува економичноста и профитабилноста во работењето. Изборот на добра локација зависи од анализата на

подрачјето на работа и видот на потрошувачите кои ќе ги користат услугите кои ќе ги нуди новото претпријатие. При анализата на локацијата на новото претпријатие треба да се земат предвид факторите кои влијаат на изборот на локација. Постојат повеќе класификации за факторите кои имаат влијание на одлуката за локација на претпријатието. Како вообичаена се смета класификацијата на факторите на **општи и посебни** фактори при избор на локацијата.

Како **општи** фактори кои треба да се анализираат пред да се донесе одлука за локацијата на новото претпријатие се наведуваат следниве:

- а) лични фактори-сопственикот ја избира местоположбата на претпријатието;
- б) економски фактори-приходот на фамилијата, моќта на населението, бројот на вработените, застапеноста на финансиските институции во заедницата и сл; и
- в) конкуренцијата-влијанието на конкуренцијата за унапредување односно уништување на новото претпријатие;
- г) законските акти и прописи- го ограничуваат односно определуваат задоволување на посебни услови како услов за отпочнување со работа на малото претпријатие.

Посебните фактори кои треба да се анализираат пред да се донесе одлука за локација на новото претпријатие произлегуваат од карактеристиките на поделните подрачја на работа: малопродажба, големопродажба, трговија, услуги, производство и сл.

На изборот на адекватна локација влијаат и други фактори. Оваа анализа има за цел да ги открие оние фактори кои имаат пресудно влијание. Како што е спомнато, подрачјето на работа како фактор битно влијае на локацијата. На пример, доколку се основа ново претпријатие кое ќе делува во подрачјето на трговијата или услугите тогаш треба да се избере локација која ќе биде во непосредна близина до потрошувачите иако таквата локација создава поголем трошковен ефект односно е поскапа. Доколку пак се основа ново претпријатие кое ќе се делува во

производствено подрачје тогаш потребно е да се избере локација во близина на индустриска зона со соодветни сообраќајници и сл.

Факторите кои треба се земаат предвид кога се анализира локацијата при изработка на физибилити студија за основање на ново претпријатие се прикажани во табела 3-1.

Табела 3-1-Анализа на факторите на локација

Класификација на фактори на локација		
И	ИИ	ИИИ
<p>1. Трошковни фактори -земја -работна сила -материјали -транспорт</p> <p>2. Фактори на побарувачка -големина на пазар -локација на конкуренција -потенцијал за продажба</p> <p>3. Невидливи фактори -сигурност -посебно окружување</p>	<p>1. Селекција на град -големина на град -население и трендови -куповна моќ -големина на конкуренција</p> <p>2. Подрачје во град -моќ на привлекување на потрошувачи -достапност на пат -достапност на паркинг -правна регулатива по зони</p> <p>3. Избор на конкретна локација -влијание на сообраќај -влијание на соседни конкурентски објекти -сопствен паркинг -трошоци на локација -сообраќајно решение</p>	<p>1. Општи фактори -лични фактори -економски фактори -конкуренција -закони и прописи</p> <p>2. Посебни фактори -определување на подрачје на делување- -трговија на мало, услуги, производство и сл -населението -претпријатија кои не опкружуваат; -густина на сообраќај; -конкуренција</p>

3. Финансиските потреби за започнување со работа на малото претпријатие. Посебен дел од физибилити студијата е посветен на анализирањето и утврдувањето на трошоците кои ќе бидат направени за да малото претпријатие започне со работа. Овдека се анализираат сите финансиски потреби кои ги има претпријатието како и определувањето на

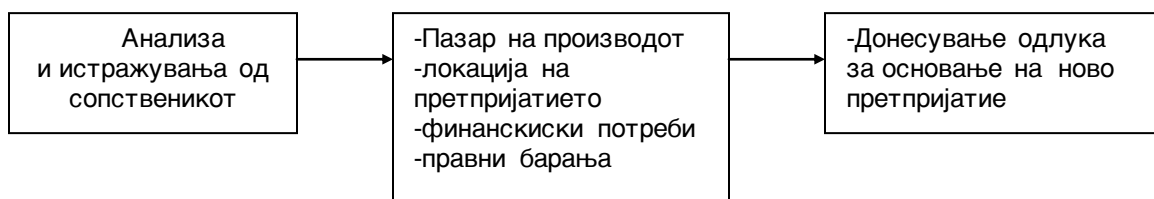
вкупните финансиски средства кои треба да се создадат за да можат да се покријат сите направени трошоци. Финансиите претставуваат еден од најзначајните фактори кој треба да се обезбеди и кој овозможува претпријатието да започне да работи. Без обезбедени финансиски средства не може да се започне со деловни активности а сето тоа го оневозможува влезот на пазарот на новото претпријатие. Задоволувањето на финансиските потреби на малото претпријатие всушност подразбира преземање на соодветен степен на ризик во работењето и ја покажува подготвеноста за преземање на инвестициона активност и учество на пазарот со соодветен вид на производ.¹⁸ Започнувањето со работа на новото претпријатие исто така подразбира дека се обезбедени соодветни извори на финансиски средства кои може да бидат сопствени или средства обезбедени од соодветни финансиски институции (банки за поддршка и развој на мали претпријатија, специјализирани фондови за финансирање на мали претпријатија и сл.), големината на средствата, намената и структурата на средствата. Недостигот на соодветни финансиски средства го оневозможува работењето на малото претпријатие. Исто така неадекватната распределба на расположливите средства во рамки на претпријатието, односно погрешната распределба на фиксни и варијабилни средства претставува кочница во работењето на претпријатието. Тоа значи дека доколку претпријатието има инвестирано премногу средства во фиксен капитал тогаш износот над вистински потребните средства е земен од варијабилните средства кои средства не се доволни за работење на претпријатието а тоа претставува вистинска пречка за натамошно работење. Вистински проблем станува тогаш кога не се доволно анализирани и согледани финансиските аспекти.

4. Правни барања за работење на претпријатието. Постојат голем број на правни прописи (законски прописи и акти) со кои е регулирана областа на основањето и работењето на малото претпријатие. Сопственикот треба да биде запознаен и да ја има во

¹⁸ Oates David-превод Обрадовиќ Младен-Комплетни претпријатие: водич за опстанок малих Предузвечача, Економски форум, Белград, 1991, стр. 36

предвид целокупната правна регулатива која има влијание на работата на претпријатието. Основањето и планирањето на работата на малото претпријатие треба да биде во согласност со правната регулатива а тоа значи дека новото претпријатие има способност да одговори и да ги задоволи потребните правни барања. Поконкретно кажано, пред започнувањето со работа, сопственикот-менаџер треба да ги обезбеди сите неопходни дозволи за работа на своето претпријатие кои се предвидени со законска регулатива не правејќи разлика затоа дали се работи за дозвола за градба на објектот која треба да биде обезбедена уште во фазата на започнување со градба на објектот, или пак дозвола за работа на објектот која се обезбедува со самиот процес на отпочнување со работа на претпријатието како на пример дозвола за обезбедени соодветни санитарно-пазарни услови за работа и сл. Потребно е да се анализираат и соодветните прописи кои ја регулираат материјата на работни односи кои треба да бидат ориентир во постапката за ангажирање на човечки ресурси како и сите прописи од областа на даночниот систем кои задолжително треба да се применуваат. Факторите кои претставуваат предмет на анализа при изработката на физибилити студија за основање на ново претпријатие се прикажани на слика 3-1.

Слика 3-1 Фактори на анализа при изработка на физибилити студија



Како што се гледа од сликата најпрво се определува пазарот на производот преку утврдување на капацитетот на пазарот, вкупната понуда и побарувачка, конкуренцијата, бројот на конкурентите, нивната локација и сл. Потоа следува утврдувањето на адекватна локација на претпријатието, финансиските средства потребни за основање и започнување со работа на претпријатието а на крај се спроведува анализата на правната регулатива.

Истражувањето на пазарот и финансиските барања може да се спроведат преку прашањата кои се прикажани во табелата број 3-2 која ги содржи прашањата за истражување на пазарот и табелата број 3-3 која содржи прашања во врска со финансиските барања.

Табела 3-2 Листа на прашања за истражување на пазарот

Истражување на пазарот		
Производ или услуга	Анализа на Пазар	Конкуренција
<p>1. Каков производ или услуга ќе се понуди на пазарот?</p> <p>2. Која е фазата на животен циклус на производот кој се нуди?</p> <p>3. Определување на начинот на освојување на пазарот.</p>	<p>1. Анализа на потрошувачи од аспект на</p> <ul style="list-style-type: none"> - географско подрачје - старосна граница - ниво на образование - професионална струка - висина на приходи - обичаи, желби - цената која може да ја платат <p>2. Анализа на потребите од производот кој ќе се нуди.</p> <p>3. Утврдување на позицијата на пазарот.</p>	<p>1. Идентификување на главните конкуренти. (локација и број на конкуренти)</p> <p>2. Анализа на сопствените слабости кои истовремено се предност на конкурентните претпријатија.</p> <p>3. Кои се причини за успех на конкуренцијата?</p>

Табела 3-3 Листа на прашања за истражување на финансиските барања

Финансиски барања
1.Кои извори на финансиски средства ќе се користат за започнување со работа на новото претпријатие?
2.Кои се финансиските потреби на новото претпријатие?
3.Која е висината на потребните финансиски средства за да може претпријатието да започне со работа?
4.Каква структура на средства е потребна?
5.Која е намената на средствата?
6.Колку средства(висина на профит) се потребни да се создадат за да се покријат трошоците од работењето на новото претпријатие?

2.Договор за основање на мало претпријатие

Малото претпријатие претставува збир од права,предмети и фактички односи кои имаат имотна вредност и кои припаѓаат кон трговската дејност на трговецот,при што овие елементи ја сочинуваат активата на трговецот но ги опфаќаат и неговите обврски.Малото претпријатие претставува целосен и самостоен правен објект кој може да биде во промет.¹⁹

Договорот за основање на мало претпријатие е акт со кој што се основа малото претпријатие и истовремено претставува основен општ акт со којшто се уредуваат односите,организацијата и функционирањето на претпријатието по неговото основање.Со договорот за основање на мало претпријатие се утврдуваат:

- фирмата и седиштето на малото претпријатие;
- името и местото на живеење на основачот или основачите доколку малото претпријатие се основа од повеќе лица;
- името и презимето на управителот односно управителите и ЕМБГ;

¹⁹ Закон за трговски друштва,Службен весник на РМ број 28/2004,стр.3

- предмет на работење на малото претпријатие;
- времетраењето на претпријатието;
- износот на основната главнина и износот на влогот на секој оснивач-содружник одделно и опис и назначување на непаричните влогови ;
- начинот и мерилата на распределба на добивката и начинот на покривање на загубата на малото претпријатие;
- правата и обврските што основачите-содружници ги имаат кон претпријатието, како и правата и обврските кои што ги има претпријатието спрема основачите;
- управувањето, застапувањето и престанување со работа на претпријатието;

Фирмата и седиштето на претпријатието во договорот за основање на претпријатието се назначуваат со целосен и скратен назив. Всушност фирмата на претпријатието го претставува името под коешто претпријатието работи и под кое што учествува во правниот промет. Фирмата на претпријатието се запишува во трговскиот регистар. Во своето работење, претпријатието мора да ја употребува фирмата онака како што е запишана во трговскиот регистар. Седиштето на претпријатието се назначува со точен назив односно целосна адреса. Називот на фирмата и седиштето на претпријатието се испишани на печатот на претпријатието кој има кружна форма. Штембилот на претпријатието е во правоаголна форма. Договорот за основање на претпријатието предвидува да печатот и штембилот на претпријатието се употребуваат на сите општи и поединечни акти .

Името и местото на живеење на основачот или оснивачите доколку малото претпријатие се основа од повеќе лица во договорот за основање се назначуваат со целосни податоци кои соодветствуваат со податоците од документите за лична идентификација (лична карта или патна исправа). Како основач на мало претпријатие може да биде секое лице кое заради основање на малото претпријатие има потпишано договор за основање или пак има поднесено изјава за основање на мало

претпријатие.Изјавата за основање на мало претпријатие е акт со којшто се основа претпријатието од едно лице.

Името и презимето на управителот со податок за ЕМБГ и адреса на живеење во договорот за основање се назначуваат посебно.Управителот е лице кое му е доверено управувањето со претпријатието.Кај малите претпријатија вообичаено е да сопственикот истовремено да биде и управител на претпријатието.

Предметот на работење на малото претпријатие е дејноста,односно дејностите или пак дејноста која е определена во изјавата за основање на претпријатие од едно лице,класифицирани според дејностите утврдени во Националната класификација на дејностите.Предметот на работа се запишува во трговскиот регистар со назначување на шифрата и називот на одделот и на групата на дејноста,утврден со Националната класификација на дејности.Со договорот за основање на мало претпријатие се дефинира предметот на работа односно дејноста а исто така се определува и основната дејност која ќе ја извршува претпријатието.Претпријатието може да ги презема оние правни работи и дејствија кои се опфатени во предметот на работа.Воопшто, претпријатието може да ги врши сите дејности кои не се забранети со закон.

Времетраењето на претпријатието задолжително се предвидува со актот на основање.Вообичаено малото претпријатие се основа на неопределено време.Понекогаш може да се случи определен вид на претпријатие да се основа за одреден временски период,односно до постигнување на одредена цел.

Износот на основната главнина и износот на влогот на секој оснивач-содружник одделно го претставува имотот создаден со вложувања во малото претпријатие кој се изразува во пари.За почеток со работа,основачите-содружници во малото претпријатие вложуваат постојни и дополнително вложени средства искажани преку проценка од овластен проценител. Влогот во основната главнина на малото претпријатие всушност го претставуваат уделот на основачот односно содружинците.Основната главнина на мало претпријатие не може да биде

помала од 5.000 ЕВРА во денарска противвредност, според средниот курс на Народната банка на Република Македонија на денот на уплатата, освен ако основачите не се договориле тоа да биде денот на потпишување на договорот за друштвото, односно на изјавата за основање на друштвото.²⁰ Поединечниот влог на секој основач-содружник не може да биде помал од 100 ЕВРА во денарска противвредност. Влогот во претпријатието може да бидат пари, ствари и права кои што содружникот ги отстапува и пренесува на претпријатието во постапката за основање на претпријатието. Уделот во претпријатието претставува севкупност на права и обврски коишто содружникот ги стекнува врз основа на влогот во претпријатието при што секој содружник има еден удел кој може да биде паричен и непаричен. Непаричен влог во договорот за основање односно во изјавата за основање на малото претпријатие детално се назначуваат:

Начинот и мерилата на распределба на добивката и начинот на покривање на загубата на малото претпријатие се предвидени во договорот за основање на претпријатието. Претпријатието се основа заради остварување на добивка која ќе претставува позитивен финансиски резултат во согласност со прописите за финансиско сметководствено работење за што се водат деловни книги. Со актот за основање предвидени се начините на распределба на добивката по надоместување на обврските спрема државата односно нето добивката. Нето добивката може да се распредели за покривање на загуба од минати години, за исплата на дивиденда, внесување на дел од добивката во законски предвидените фондови; за зголемување на основниот капитал и сл. Со договорот за основање на мало претпријатие се прецизираат и можните начини односно извори на покривање на евентуално појавената загуба како на пр: надоместување на задолжителната резерва на претпријатието, отпис на побарувања на доверители, надоместување од основачкиот капитал на претпријатието, односно намалување на капиталот за износот на евидентираната загуба и сл.

²⁰ Закон за трговски друштва-Службен весник на РМ 28/2004.стр.24

Права и обврски што основачите-содружници ги имаат спрема претпријатието, во договорот за основање се искажани воглавно преку следниве права:

- да учествуваат во управувањето со претпријатието;
- да учествуваат во распределба на остварената добивка;
- да бидат информирани за работењето на претпријатието;
- да вршат увид во книгите и другата документација на претпријатието;
- да имаат дел од остатокот на ликвидационата, односно стечајна маса и сл.

Со договорот за основање на мало претпријатие може да се предвидат и други права. Обврските на основачите-содружници во суштина се сведуваат на обезбедување односно вложување-плаќање на преземениот влог во целост во согласност со договорот. Основачите односно содружинците сносат одговорност во следниве случаи:

- ако го злоупотребиле претпријатието како правно лице за да постигнат цели што за нив како поединци се забранети;
- го злоупотребиле претпријатието како правно лице за да им нанесат штета на своите доверители; и
- доколку спротивно на закон, располагале со имотот на претпријатието.

Управувањето со претпријатието се извршува од страна на управителот. Управителот е одговорен лично спрема претпријатието и спрема трети лица за работење на претпријатието спротивно на законските одредби и други прописи, за непочитување на она што е предвидено со Договорот за основање како и евентуалните грешки кои ги направил во управување со претпријатието. Тој е овластен да го управува претпријатието. Ако претпријатието има повеќе од еден управител, него го застапуваат сите управители.

Застапувањето на претпријатието е доверено на физичко лице кое е определено да го застапува претпријатието. Вообичаено во правниот промет управителот на претпријатието го застапува истото или пак оснивачот-содружник лично. Во тој случај единствениот содружник го

застапува претпријатието на начин за кој што смета дека е целисходен за остварување на интересот на претпријатието.

Престанување на претпријатието со работа е предвидено во Договорот за основање и може да се случи доколку:

- истече времето за кое е основано претпријатието;
- одлука на основачот или доколку постојат повеќе основачи-содружници;
- одлука за припојување кон друго претпријатие, односно поделба на постоечкото претпријатие;
- спроведување на стечајна постапка;
- одлука на надлежен суд и сл.

Престанувањето со работа, претпријатието има обврска да го пријави во соодветните институции.

Договорот за основање навидум претставува едноставен документ но неговото значење се состои во тоа што со него се уредуваат вкупните односи во претпријатието.

3. Правна регулатива за основање на претпријатие во Република Македонија

Основањето на претпријатијата во Република Македонија е регулирано со Законот за трговски друштва. Законот за трговски друштва се применува на следните организациони форми : трговец-поединец, трговско друштво, подружници организирани од странски трговски друштва, странски трговец-поединец и тајно друштво.

Со Законот за трговски друштва објавен во Службен весник на РМГ број 28/2004 и донесените измени во Службен весник број 84/2005 и 25/2007 година се уредуваат односно определуваат :

- трговецот според дејноста, формата;
- природата и обемот на дејноста;
- основната главнина, уделите и акциите;

- договорот за друштвото односно статутот на друштвото или претпријатието;
- преддруштвото;
- времетраење на друштвото;
- својството на правно лице на друштвото или правниот субјективитет;
- подружинците;
- одговорноста за обврските на претпријатието;
- посебната одговорност на оснивачите-содружници,односно на акционерите;
- лицата кои можат односно лицата кои не можат да основат претпријатие;
- условите под кои странско лице може да биде содружник односно акционер;
- правата на странските лица;
- ништовноста на друштвото;
- влоговите на друштвото(парични и непарични);
- забраната за ослободување од обврската за уплата,односно внесување на влог;
- учеството во добивката;
- правата за информираност на оснивачите-содружници односно на акционерот;
- првниот режим на имотот на друштвото;
- заштите на правата на содружинците,односно на акционерите пред судот;
- оценка на законитоста;
- белезите на трговското друштво(фирмата,седиштето,предметот на работење);
- застапувањето на трговското друштво(застапник по закон,застапник по полномоштво и полномошник по вработување),трговски полномошник и трговски патник;
- трговскиот регистар,постапката,уписите во трговскиот регистар и нивното објавување;
- условите за основање,управувањето,надзорот,намалувањето и зголемувањето на основната главнина;

- односитe меѓу оснивачите-содружници, односно акционерите;
- други прашња кои се од значење за различните форми на трговски друштва-јавно трговско друштво,командитно друштво,друштво со ограничена одговорност,акционерско друштво и командитно друштво со акции;
- големите зделки и зделките на друштвото со заинтересирана страна;
- трговските книги;
- годишните сметки и финансиски извештаи нивната ревизија;
- дивидендата;
- учеството во други трговски друштва(поврзани друштва);
- консолидираните годишни сметки и консолидираните финансиски извештаи;
- преобразба на друштвото од една во друга форма на друштво;
- присоединувањето,спојувањето и поделбата на друштвата;
- ликвидацијата на друштвото;
- тајното друштво;
- странско трговско друштво и странскиот трговец-поединец;
- подружинците на странското друштво односно на странски трговец поединец и претставништва на странски друштва;
- начинот на воспоставување на единствениот трговски регистар во материјална и во електронска форма и на едношалтерскиот систем;
- контрола и надзор и
- казнените одредби.

Според наведениот закон,трговец односно носител на дејност во мал обем претставува секое лице кое самостојно трајно во вид на занимање врши трговска дејност заради остварување на добивка со производство,трговија и давање услуги на пазарот со следниве извршување на следниве активности:

- купување на подвижни ствари со цел да се продадат во првобитен,преработен или обработен вид;
- продажба на подвижни ствари во преработен или обработен вид од сопствено производство;

- тргување со хартии од вредност и управување со фондови;
- банкарски, менувачки и други финансиски дејности;
- дејности на осигурување;
- превоз на лица и стока;
- комисиони работи, шпедитерски услуги, складишни (магацински) услуги и лизинг;
- трговско застапување и посредување;
- угостителско туристичка дејност, информативна дејност, маркетинг и други интелектуални услуги;
- производство на филмови, видеокасети, аудиовизуелни записи, софтвер како и други слични дејности;
- издавачка и печатарска дејност и други работи поврзани со трговија со книги и уметнички творби и
- купување, изградба и уредување на недвижни ствари со цел продажба и издавање.

Материјата која ја регулира Законот за трговски друштва е поделена во единаесет дела-глави и тоа:

- прва глава со наслов Зареднички одредби за трговските друштва;
- втора глава со наслов Командитно друштво;
- трета глава со наслов Друштво со ограничена одговорност;
- четврта глава со наслов Акционерско друштво;
- петта глава со наслов Големи зделки и зделки со заинтересирана страна;
- шеста глава со наслов Командитно друштво со акции;
- седма глава со наслов Трговски книги, годишни сметки и финансиски извештаи;
- осма глава со наслов Учество во други трговски друштва;
- деветта глава со наслов Преобразба на Друштво од една во друга форма на друштво;
- дестта глава со наслов Присоединување, спојување и поделба на друштвата (статусни промени) и
- единаесетта глава со наслов Ликвидација на друштвото.

Според Законот за трговски друштва ,носител на дејност односно трговско друштво или претпријатие претставува секое правно лице во коешто едно или повеќе лица вложуваат пари,ствари или права во имот што го користат за заедничко работење и заеднички ја делат добивката и загубата од работењето.²¹

Она што е од посебен интерес за нас е определување на критериумите односно класификацијата на вршителите на дејност односно трговците.

Согласно наведениот закон трговците се класифицираат во големи,средни,мали и микро трговци,во зависност од бројот на вработените,годишниот приход и просечната вредност на вкупните средства по годишните сметки во последните две години(пресметковни години).

За миктро трговец се смета трговецот кој во секоја од последните две пресметковни години,односно во првата година од работењето го задоволил првиот критериум и најмалку еден од вториот и третиот од следниве критериуми:

-просечниот број на вработени врз основа на часови на работа да е до десет работници и

-бруто приход остварен од трговецот од кој било извор да не надминува 50.000 ЕВРА во денарска противвредност и

-најмногу 80% од бруто приходот на трговецот да е остварен од еден клиент/потрошувач од лице кое е поврзано со овој клиент /потрошувач и

-сите права на учество во микропретпријатието да се во сопственост на најмалку две физички лица.

Според Законот за трговски друштва,мал трговец е трговецот кој во секоја од последните две пресметковни години,односно во правта година од работењето го задоволил првиот критериум и најмалку еден од вториот и третиот од следниве критериуми:

-просечниот број на вработени врз основа на часови на работа да е до педесет вработени и

²¹ Закон за трговски друштваСлужбен весник на РМ број 28/2004,стр.6

-годишниот приход да е помал од 2.000.000 ЕВРА во денарска противвредност,вкупниот обрт да е помал од 2.000.000 ЕВРА во денарска противвредност или

-просечната вредност(на почетокот и на крајот на пресметковната година)на вкупните средства(во активата) да е помала од 2.000.000 ЕВРА во денарска противвредност.

Распоредувањето во соодветната класификација го врши Централниот регистар на Република Македонија врз основа на годишните сметки и финансиските извештаи кој истовремено врши надзор во рок од 60 дена од рокот пропишан за предавање на последната годишна сметка.

Правниот субјект се запишува во трговскиот регистар врз основа на писмена пријава за која што е предвиден посебен образец кој се поднесува од страна на овластен подносител кој истовремено сноси одговорност за вистинитоста и законитоста на презентираниите податоци во пријавата.Со пријавата за упис во трговскиот регистар се поднесуваат и потребните прилози(исправи и докази) кои се скенираат од овластено лице од Централниот регистар и се чуваат како во електронска форма,така и во оригинал,препис или заверени копии,како составен дел на трговскиот регистар.

4.Предности од основање на мало претпријатие

Основањето на ново претпријатие претставува еден од начините за започнување со мал бизнис.Спроведените истражувања и многубројните анализи покажуваат дека оваа форма на започнување со мал бизнис се карактеризира со следните карактеристики кои се сметаат за предност на оваа организациона форма:

- самостојно донесување одлука за локацијата на своето претпријатие;
- самостојно определување на подрачјето на работа на своето претпријатие;

- самостојно донесување одлука за видот на претпријатието кое ќе се основа;
- сопственикот самиот одлучува за организацијата на работењето и управувањето во претпријатието;
- самостојно одлучување за видот на средствата кои ќе се користат во работењето;
- самостојно одлучување за бројот и структурата на луѓето кои ќе ги вработува;

Самостојно донесување одлука за локацијата на своето претпријатие. Локацијата претставува клучен елемент во определувањето на профитабилноста на претпријатието. При изборот на локација за новото претпријатие, сопственикот самиот одлучува за локацијата која ќе ја избере. Сопственикот треба да има предвид дека не постои едно универзално правило или критериуми кои би се применувале за да се избере соодветна локација. Сепак изборот на локација на новото претпријатие е под влијание на следниве фактори:²²

- достапноста на ресурсите;
- достапноста на бизнисот;
- условите на окружувањето на бизнисот;
- достапноста на подрачјето и трошоците;

Бидејќи локацијата подразбира трошоци кои трошоци се претпоставка за остварување на ефекти во иднина се смета дека локацијата на малото претпријатие има пресудна улога на економичноста и профитабилноста на претпријатието а за тоа одговорноста ја сноси самиот сопственик;

Самостојно определување на подрачјето на работа на своето претпријатие. Со почнување на постапката за основање на ново претпријатие, сопственикот го определува и подрачјето во кое тоа ќе делува. При тоа тој ги има предвид финансиските аспекти и сопствените можности и способности. Од друга страна пак, подрачјето на работа на претпријатието влијае на изборот на локација на истото. На пример, за продавница на мало треба да се одбере локација во непосредна близина

²² Стокес Давид-Смалл бусинес манаџмент, 2^{нд} едисион, Летс Едуцатион, Лондон, 1995, п. 114

на потрошувачите; доколку за подрачјето на работа би се одбрало трговија на големо-дистрибутер на големо треба да се одбере локацијата која нуди ниски трошоци за што сопственикот одлучува самостојно и независно.

Самостојно донесување одлука за видот на претпријатието кое ќе се основа. Видот на организционата форма кој ќе го избере сопственикот е исклучиво негова одлука односно самиот одлучува дали своето претпријатие ќе биде организирано како единствен сопственик, партнерство или ќе се определи за мало претпријатие организирано како корпорација или пак ќе избере некој од другите организациони форми.

Сопственикот самиот одлучува за организацијата на работењето и управувањето во претпријатието- вкупната организациона поставеност на претпријатието како и управувањето со истото е во рацете на сопственикот односно единствено тој самиот одлучува за организирањето на претпријатието и за неговото управување. Сопственикот на малото претпријатие е независен а тоа значи дека неговите одлуки се само негови и за нив не треба одобрување од никој друг. Тој истовремено е сопственик и менаџер. Самиот го организира работењето, самиот ја формулира деловната политика и сите други методи и начини за работа.

Сопственикот самиот донесува одлука за видот на средствата кои ќе се користат во работењето на претпријатието- средствата со кои новото претпријатие ќе започне да работи ги избира сопственикот. Дали сопственикот за своето работење ќе одлучи своето претпријатие да го финансира само од сопствени, лични средства или пак ќе се одлучи да користи средства сопственост на други институции-кредити, заеми, позајмици и сл. зависи исклучиво од него.

Покрај погоре наведените предности ,основањето на ново претпријатие, се карактеризира со други предности како на пр:

- можноста за вработување на членови од фамилијата;
- можноста за создавање на повеќе пари;
- предизвикот кој го поседува сопственикот и сл.

Можноста за вработување на членови од фамилијата. Започнувањето

со мал бизнис покрај можноста за самовработување на сопственикот, создава можност за вработување на останатите членови од фамилијата. Високиот морал и големиот степен на доверба кој го имаат членовите од фамилијата на сопственикот ги предизвикува самите да претставуваат дел од претпријатието кое успешно работи.

Можноста за создавање на повеќе пари. Финансиските предности кои ги поседува новото претпријатие се искажани преку можноста сопственикот на новиот бизнис да заработи повеќе пари. Можноста за заработување на повеќе пари не произлегува од тоа што сопственикот работи секојдневно по повеќе часови споредбено со другите, туку произлегува од распределбата на заработувачка која во целост му припаѓа на сопственикот.

Предизвикот кој го поседува сопственикот. Самата идеја за започнување со нов бизнис претставува голем предизвик за сопственикот. Може да се случи новиот бизнис да доживее неуспех односно успех. Предизвикот кој го има сопственикот му дава психолошка сила за успешно работење и тој станува убеден дека резултатот од работењето позитивен или негативен зависи од него.²³ Личното задоволство и чувство на остварување претставуваат предизвик за започнување со нов бизнис.

5. Слабости од основање на мало претпријатие

Покрај предностите кои се јавуваат кога малиот бизнис се започнува со основање на ново претпријатие, постојат и одредени слабости кои се својствени на овој начин за започнување со мал бизнис. Како слабости кои се јавуваат кога се основа ново претпријатие се издвојуваат следниве:

²³ Кавич Богдан-Како се успешно погајати, Економски центар, Љубљана, 1992, стр. 47

- висок степен на ризик со започнувањето на нов бизнис;
- поголеми средства за започнување со мал бизнис;
- повеќе време за совладување на почетните потешкотии во работата ;
- потешкотии во обезбедувањето на дополнителни финансиски средства;
- повеќе време за воспоставување на добри деловни односи со партнерите;
- повеќе време за стекнување на менаџерски способности;
- не поседување на специјализација;
- лични карактеристики на сопственикот-менаџер.

Висок степен на ризик со започнувањето со мал бизнис. Самиот процес на започнување со работа на малото претпријатие значи преземање на соодветен степен на ризик. Ризикот со кој се соочува сопственикот на малиот бизнис се состои од неуспехот да ги загуби инвестираните финансиски средства. Секој деловен потфат содржи ризик. Покрај тоа што сопственикот на малото претпријатие ги мобилизира сопствените способности и знаења односно максимално вложува напор неговиот бизнис да успее, се случува новиот бизнис да не успее поради фактори кои не се под контрола на сопственикот односно поради надворешни фактори. Понекогаш се случува сопственикот да донесе погрешна одлука која одлука ќе претставува причина за неуспехот. Така на пример донесената одлука за намалување на цената на производите во определени ситуации може да создаде погрешен ефект кај потрошувачите. Може да случи намалените цени да предизвикаат чувство за несоодветен квалитет на производот што всушност значи дека намалувањето на цените нема да ја зголеми побарувачката а сето тоа ќе предизвика намалување на профитот. Секоја година голем број претпријатија се соочуваат со финансиски неуспех. Причините за тоа можат да бидат најразлични. Ризикот од неуспех на ново основаното претпријатие се состои во губење на личната инвестиција во време, вложениот труд и финансиските средства. Сопственикот на ново основаното мало претпријатие сноси одговорност за финансискиот

неуспех односно за загубите и долговите кои ќе произлезат од работењето.

Поголеми средства за започнување со мал бизнис. Започнувањето со мал бизнис значи инвестирање на сопствени средства. Износот на финансиски средства кои треба да бидат мобилизирани за започнувањето со работа е поголем од причина што сопственикот треба да го осмисли и реализира целокупното работење на претпријатието. Тоа значи дека сопственикот треба да инвестира во простории каде ќе се одвива работењето, во опрема, сировини и материјали, инвестирање во човечки ресурси и сл. Поголеми финансиски средства бара самиот начин на работа. Сопственикот треба континуирано да ги следи неговите конкуренти во однос на производите кои ги нуди на пазарот, капацитетот, видот на опремата со која располага и сл. Следењато и прилагодувањето кон конкуренцијата повлекува ангажирање на поголеми финансиски средства.

Повеќе време за совладување на почетните потешкотии во работата. Во работењето на новото претпријатие се случуваат и одредени потешкотии. Причините за потешкотиите можат да бидат најразлични но обврска на сопственикот е истите да ги надмине. При тоа, времето кое му е потребно на сопственикот да ги надмине појавените потешкотии во работењето е поголемо. Новото претпријатие нема предходно искуство за решавање односно елиминирање на појавените потешкотии во работењето кое би му помогнало во надминување на состојбата. Недостигот на искуство во работењето со претпријатието претставува причина што сопственикот треба да инвестира повеќе време во решавање на соодветниот проблем. Тоа значи дека треба време да се согледат ефектите од соодветната одлука која ја носи сопственикот за надминување на појавената потешкотија. Доколку се покаже дека одлуката не ги надминува потешкотиите, сопственикот презема други активности-носи друга одлука за која смета дека ќе биде правилна. Сето тоа троши повеќе време.

Потешкотии во обезбедувањето на дополнителни финансиски средства. Новото претпријатие располга со однапред познати и ограничени финансиски средства. На почетокот со работа, претпријатието има потреба од инвестирање на финансиски средства во машини и опрема, залихи на суровини и материјали, средства за покривање на тековните трошоци од работењето или кажано поинаку средства инвестирани за обезбедување на фиксен и варијабилан капитал. Недостигот на соодветен почетен капитал претставува главна грижа на сопственикот на новото претпријатие. Недостигот од финансиски средства сопственикот се обидува да го надомести со кредити и заеми од соодветните финансиски институции. Овдека сопственикот наидува на потешкотии бидејќи од една страна тој нема искуство во добивањето на кредит а од друга страна постојат мал број на инвестициони фондови и банки кои им се достапни на ново основаните мали претпријатија. Потешкотиите во обезбедувањето на финансиски средства се состои во тоа што мал број банки нудат заеми и кредити на претпријатија кои не поседуваат референца за повеќе годишен успешен бизнис, односно за ново основани претпријатија кои започнуваат со работа во сосема ново подрачје на работа и кои нудат производ кој речиси и не е воведен на пазарот или пак сосема нов производ што значи дека новото претпријатие нема што да понуди како покритие за средствата што би ги добил како заем односно кредит.

Повеќе време за воспоставување на добри деловни односи со партнерите. Успехот во бизнисот зависи од предходното искуство кое го има сопственикот. Новото претпријатие кое започнува со работа нема воопшто искуство во комуникацијата и нема воспоставени односи со партнерите со кои секојдневно соработува како на пример со добавувачите, потрошувачите, вработените и сл. Сопственикот на новото претпријатие вложува напори да изгради непосредни контакти со своите добавувачи и да воспостави понеформални односи со нив со цел да изгради ефикасни деловни односи. Исто така сопственикот се труди да воспостави непосредни односи со своите вработени односно да воспостави директна комуникација помеѓу нив која ќе придонесе за

зголемување на комуникациската ефикасност и за намалување на комуникациските недоразбирања. Непосредни односи сопственикот воспоставува и со потрошувачите. Сопственикот се наоѓа во близина со потрошувачите а тоа му овозможува да понуди производи и услуги кои ги задоволуваат во целост нивните желби и потреби и брзо да одговори на нивните барања. Ваквиот однос ги охрабрува потрошувачите за соработка. Тие се подготвени за давање на сугестии и приговори кои се добредојдени за сопственикот на новото претпријатие. Добрите деловни односи не се воспоставуваат веднаш со основањето на претпријатието. За да истите се воспостават потребно е да помине подолго време односно новото претпријатие треба да има имиџ во работењето. Започнувањето со работа му овозможува на сопственикот самиот да го гради имиџот на своето претпријатие.

Повеќе време за стекнување на менаџерски способности. Новото претпријатие кое започнува со работа е управувано од сопственикот. Сопственикот истовремено е основач и менаџер на малото претпријатие. Сопственикот влегува во бизнисот повеќе случајно отколку предходно да биде подготвен за тоа. Новото претпријатие за да биде успешно во работата бара од сопственикот-менаџер да има соодветни знаења за менаџментот. Обично сопствениците-менаџери при започнувањето со работа немаат менаџерско знаење. Тоа значи дека претпријатието е управувано од сопственик-менаџер кој поседува недоволно знаење и способности за бизнисот кој го започнува. Сопствениците-менаџери имаат потреба од помош во вид на менаџерска обука преку која ќе се стекнат со неопходните знаења за управување на сопственото претпријатие. Потребата од обука доаѓа до израз во поодминатата фаза на развој посебно кога е изразена потребата од делегирање на соодветен степен на авторитет и одговорност на останатите вработени. Спроведувањето на менаџерската обука бара повеќе време.

Не поседување на специјализација. Специјализацијата на работата претставува услов за ефикасно и ефективно извршување на

работата. Бидејќи работите во ново формираното мало претпријатие се извршувани од една личност која истовремено е сопственик-менаџер кој поседува општо знаење за вкупните работи кои се извршуваат во претпријатието а не специјализирано. Ангажирањето на специјалисти за извршување на одредени активности овдека е отежнато бидејќи менаџерот истовремено е менаџер, продавач, сметководител, организатор, производител, финансиски менаџер и сл. Менаџерот во малото претпријатие е генералист кој е ориентиран кон моменталните проблеми.

Лични карактеристики на сопственикот-менаџер. Лични карактеристики на сопственикот-менаџер на малото претпријатие кои истовремено претставуваат слабост за новото претпријатие се следниве:²⁴

- ограничено формално образование а истакнување на важноста од искуството за успех во работата;
- поседување на ограничено знаење за менаџментот;
- нефлексибилен без претприемничка иницијатива;
- интуитивно одлучување наспроти одлучување засновано на објективни фактори;
- примена на сопственото мислење како правило за однесување и постапување.

²⁴ Baron Robert A., Scott A. Shane-Entrepreneurship, The Dorces Press, Georgetown, 2005, p.68

ГЛАВА IV КУПУВАЊЕ НА ПОСТОЈНО ПРЕТПРИЈАТИЕ

1.Процес на купување на постојно претпријатие

Купувањето на постојно претпријатие претставува еден од начините за започнување со мал бизнис.Одлуката за купување на постојно претпријатие е многу сложена и комплексна.Една од основните причини за неуспехот на малиот бизнис претставува недоследно почитување на постапката за купување на постојно претпријатие.Напревените грешки при тоа може да

предизвикаат сериозни проблеми во работењето.Непочитување на постапката односно процесот на купување на постојно претпријатие придонесува за појавување на многу ризици во работењето.Во практиката вообичаено е да идните сопственици на неадекватен начин го започнат сопствениот бизнис преку формата на купување на постојно претпријатие,односно да ги прескокнат фазите кои претставуваат составен дел на процесот на купување на постојно претпријатие.Самиот процес на купување на постојно претпријатие треба да ги вклучува оние активности кои имаат најголемо влијание за донесување на правилна одлука.Процесот на купување на постојно претпријатие се извршува преку следниве фази:

- 1.Анализа на екстерното окружување во кое дејствува постојното претпријатие;
- 2.Анализа на интерното окружување во кое дејствува постојното претпријатие;
- 3.Анализа на правната документација со која се докажува сопственоста на постојното претпријатие;
- 4.Донесување на одлука за купување на постојното претпријатие;
- 5.Промена на сопственоста на постојното претпријатие;

1.Анализата на екстерното окружување опфаќа анализа на факторите кои се наоѓаат надвор од границите на постојното претпријатие а кои имаат влијание на работата на претпријатието. Како фактори кои имаат потенцијално влијание врз работењето на претпријатието се

издвојуваат:економските,општествените,технолошки,правни,демографски и различни културно социјални фактори. Не постои правен субјект кој може да функционира одвоено од окружувањето.Претпријатието влијае врз окружувањето и истовремено е под влијание на окружувањето.Правилната оценка на окружувањето во кое работи претпријатието е од големо значење бидејќи претпријатието претставува отворен систем кој во текот на работењето внесува ресурси а аутпутот од работењето го враќа повторно во окружувањето.Анализата на екстерното окружување се однесува на:скенирање,наблудување,предвидување и проценување на факторите кои создават можности или ограничувања за претпријатието.²⁵ Идентификацијата на екстерното окружување овозможува да се предвидат идните трендови во работењето на претпријатието.

2.Анализа на интерното окружување ги определува интерните фактори на претпријатието,неговите предности и слабости кои претставуваат составен дел од работењето на претпријатието.Преку анализата на интерното окружување се овозможува да се согледат предностите и слабостите на претпријатието во однос на конкурентите во сегашното но и во идното окружување.Анализата на интерното окружување опфаќа анализа на ресурсите со кои располага претпријатието а кои придонесуваат за остварување на целите на работењето како на пример:човечкиот фактор,физичките,материјалните,финансиските и организациските средства,имотните права и способности за остварување на профит .

3.Анализа на правната документација со која се докажува сопственоста на постојното претпријатие опфаќа комплетна анализа на документацијата која ја поседува постојното претпријатие а се однесува за сопственоста на претпријатието,различните видови на влогови на претпријатието,склучените договори со добавувачите,купувачите,склучените договори за финансирање на

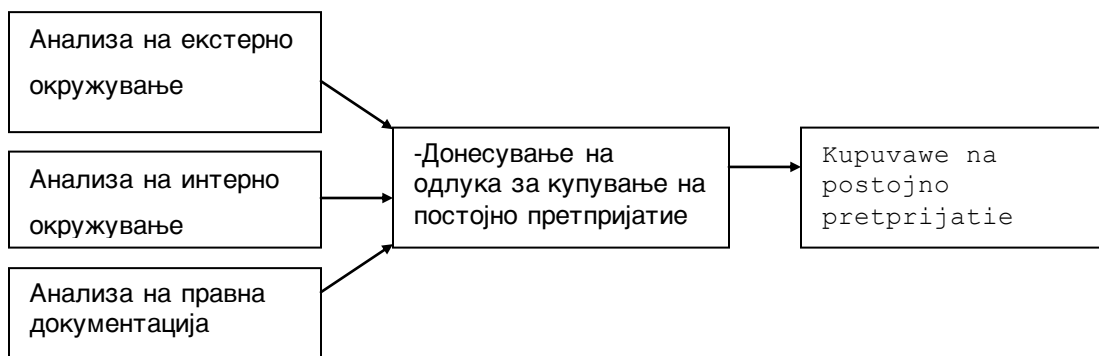
²⁵ Шуклев Бобек,Дракулевски Љубомир-Стратешки менаџмент,второ издание, Економски факултет,Скопје,2001,стр. 78

работењето на постојното претпријатие со различни финансиски институции. Преку анализата на правната документација со која располага постојното претпријатие се согледува фактички реалната вредност која ја има претпријатието како и правата и обврските кои истото ги има а кои произлегуваат од веќе склучените договори.

4. Донесувањето на одлука за купување на постојно претпријатие следува по предходно извршените анализи. Добиените резултати од извршените анализи битно влијаат на донесување на одлуката за купување на постојното претпријатие. Доколку анализите покажуваат дека претпријатието има задоволителен степен на профитабилност, висина на средства и имот кои одговараат на барањата на идниот сопственик, позитивно окружување кои ги користи предностите со кои располага претпријатието а ги минимизира неговите слабости, следи донесување на позитивна одлука за купување на постојното претпријатие.

5. Промена на сопственоста на постојното претпријатие следува по донесување на одлуката за купување на постојното претпријатие. Промената на сопственоста на постојното претпријатие се спроведува во надлежните регистри и институции врз основа на писмениот договор за купување на постојно претпријатие, односно по купувањето, уплатата на претпријатието следува спроведување на промените во сопственоста и управувањето, промена во називот на правниот субјект, запознавање на постојните вработени со новите сопственици и сл. Процесот на купување на постојното претпријатие е прикажана на слика 4-1

Слика 4-1 Процес на купување на постојно претпријатие



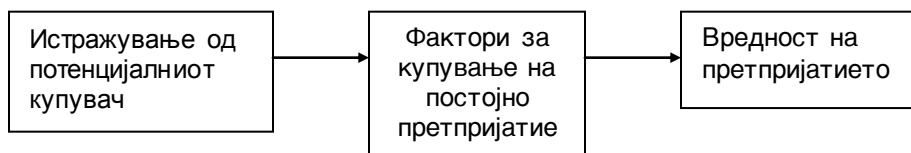
2.Оценување на бизнисот

Пред да се донесе одлуката од страна на идниот сопственик за тоа дали за започнување со бизнисот ќе се одлучи за формата на купување на постојно претпријатие како еден од можните четири начини за започнување со мал бизнис,неопходно е тој да изврши анализа на досегашното работење на претпријатието кое сака да го купи.

Анализата на работењето на претпријатието кое е предмет на купување опфаќа анализа на економско-финансиското работење како и анализа на екстерото окружување и интерното окружување во кое дејствува претпријатието.

Процесот на купување на постојно претпријатие е прикажан на слика 4-2.

Слика 4-2 Оценување на работење на претпријатието



Како што може да се забележи од сликата,процесот на купување на постојно претпријатие се извршува во три фази и тоа:

- 1.фаза на истражување од страна на потенцијалниот купувач;
 - 2.фаза на анализа на факторите за купување на постојното претпријатие;
- и
- 3.фаза на определување на вредноста на претрпијатието.

Анализата на работењето на претпријатието се спроведува преку анализа на следните фактори:

- 1.причини за продавање на претпријатието;
- 2.профитабилноста на претпријатието(тековна и во изминат период);
- 3.вкупните средства и обврски на претпријатието;

- 4.екстерното окружување;
- 5.интерното окружување; и
- 6.правните документи со кои се докажува сопственоста на претпријатието.

1.Причините за продавање на претпријатието можат да бидат од најразлична природа и вообичаено е да тие се сосема различни од причините за купување на претпријатието.Како причини за продавање на претпријатието се сметаат следниве:

- одлуката да се престане со работа односно сопственикот да се повлече од бизнисот;
- работењето со негативен финансиски ефект,односно работење со загуба;
- постигнување на резултати кои не го задоволуваат сопственикот односно лошо работење;
- донесување одлука за промена на бизнисот или започнување со сосема нов бизнис;
- спреченост на сопственикот за понатмошно работење заради болест;
- неадекватна локација за дејноста која ја извршува претпријатието и сл.

Откривањето на објективните причини за продавање на претпријатието не е ни малку едноставна работа. Потенцијалниот купувач за да ги осознае објективните причини за продавање на претпријатието треба да набави информации за претпријатието од добавувачите со кои претпријатието веќе има изградени деловни односи,финансиските институции со кои веќе има соработувано претпријатието,потрошувачите кои ги користеле услугите од претпријатието,конкурентите и сл.Без да се имаат предвид овие податоци и информации потенцијалниот купувач нема да има објективна анализа на работењето на претпријатието.

2.Анализата на профитабилноста на претпријатието (тековната и во изминатиот период) треба да помогне во надминување на дилемата за тоа дали претпријатието се продава бидејќи работи со загуба или поради други причини.Профитабилноста се согледува преку анализа на моменталната профитабилност со примена на стандардните методи и постапки за нејзино утврдување.Добиените резултати се споредуваат со

резултати од други слични претпријатија. Исто така предмет на оваа анализа претставува анализа на профитабилноста на претпријатието во изминатите години при што посебно се анализираат евентуално појавените големи варијации во стапката на профитабилност. Анализата на профитабилноста ја опфаќа и анализата на обемот на продажбата во наредниот период како и проекциите на обемот на продажба во иднина.

3.Анализа на вкупните средства и обврски со кои располага претпријатието подразбира анализирање на средствата и обврските прикажани во сметководствената документација на претпријатието односно анализа на прикажаните податоци во активата и пасивата во билансот на состојба последниот пресметковен период. Анализата на средствата и обврските претставува многу важна компонента бидејќи ја покажува вредноста на претпријатието кое се купува. Физичката состојба на средствата со кои располага претпријатието кое се купува влијае на вредноста на претпријатието но исто така вредноста на претпријатието се менува и од дополнително инвестираните средства за инвестиционо и тековно одржување на средствата. При купување на постојното претпријатие, купувачот треба да ги вкалкулира и сите дополнителни вложувања во нови средства кои претставуваат неопходност за нормално работење на претпријатието во смисла на замена на дотраени опрема и машини без кои претпријатието не би работело нормално. Потенцијалниот купувач кога ги анализира средствата и обврските треба да изврши проценка и на обртните средства со кои располага претпријатието како на пр. залихата на сировини и материјали (сметководствена и реална состојба), залихата на готовите производи, состојбата со финансиските средства (паричните средства на сметките и во каса), обврските спрема добавувачите, кредиторите и банките.

4.Анализата на екстерното окружување опфаќа се што е надвор од претпријатието а истовремено има потенцијално влијание врз истото. Екстерното окружување го сочинуваат поторшувачите на претпријатието, конкурентите, добавувачите, технологијата, владата, полити

-чки,социолошки,правни,образовни и други институции.Екстерното окружување се состои од посебно и општо окружување.Анализата на посебното окружување се однесува на истаржување на пазарот со акцент на конкуренцијата, ставовите на потрошувачите и пазарот. Ставовите на потрошувачите имаат големо влијание при утврдување на вредноста на претпријатието.Позитивните ставови влијаат за зголемување на вредноста на претпријатието а негативните може да придонесат за предомислување на потенцијалниот купувач да донесе позитивна одлука за купување на претпријатието.Општото окружување го сочинуваат:социолошки,правни,политички,економски,образовни,владини агенции и демографските фактори.

5.Анализата на интерното окружување се фокусира на анализа на интерните стратегиски фактори на претпријатието,неговите предности и слабости.Анализата на интерното окружување претставува услов за донесување на правилна одлука односно анализата на интерното окружување подразбира анализа на основните интерни фактори и тоа:ресурсите,конкурентноста,вработеноста,технолохијата со која располага претпријатието,производството,истражувањето и развојот и оценувањето на интерните стратегиски фактори преку кои се определуваат предностите и слабостите на претпријатието во сегашното и идното конкурентско окружување.Предноста ја определува позитивната можност на претпријатието и таа треба да се искористи.Слабоста ја означува негативната можност на претпријатието односно ја покажува неспособноста на претпријатието да се натпреварува со конкурентите.Анализата на окружувањето директно влијае на конечната цена на претпријатието.

6.Анализата на правните документи со кои се докажува сопственоста на претпријатието содржи анализа на документите за сопственост на претпријатието како и склучените договори со добавувачите,купувачите и кредиторите.Овде се согледува веродостојноста на презентираниите документи за сопственост,се анализара спроведувањето на презентираниите документи за сопственост

во надлежните институции за имотно-правни работи како и спроведувањето на истите во актот на основање на претпријатието односно имотот на претпријатието.

3. Предности од купувањето на постојно претпријатие

Одлуката за купување на постојно претпријатие е комплексна. Купувањето на претпријатие кое веќе постои има повеќе предности односно позитивни можности. Меѓу повеќето предности се издвојуваат следниве:

- локација на претпријатието;
- помали обртни средства;
- помала неизвесност во работењето;
- помала неизвесност на побарувачката за производите и услугите;
- порано остварување на профитот;
- брзо враќање на почетните инвестиции;
- помал ризик во работењето;
- полесно планирање;
- постојни клиенти; и
- објектите и опремата се однапред познати.

Локацијата на малото претпријатие-локацијата кај претпријатието кое постои е однапред позната. Купувачот на постојното претпријатие заштедува време за избор на соодветна локација бидејќи таа е веќе позната односно постојното претпријатие има своја локација. Овдека овој фактор е веќе определен и ефектот од избраната локација на малото претпријатие веќе е познат. Трошоците кои се направени за избор на локацијата се вкalkулирани во вредноста на претпријатието кое постои и

се претпоставка за остварување на идни ефекти. Локацијата всушност ја покажува достапноста на бизнисот до потрошувачот.²⁶

Помали обртни средства-претпријатието кое постои има потреба од помали почетни обртни средства односно потребата од средства за покривање на почетните трошоци на работење е помала. Започнувањето со работа во услови на ограничени обртни средства е многу тешко затоа што сопственикот има потреба од ангажирање на финансиски средства за машини и опрема, залихи, за покривање на тековните трошоци на работење и сл. Во овој случај сопственикот има потреба од помали обртни средства.

Помала неизвесност во работењето-претпријатието кое постои ја намалува неизвесноста од неуспех во работењето. Секоја работа содржи ризик. Ризикот кај малото претпријатие кое постои е помал бидејќи веќе е познат резултатот од вкупната инвестиција. Тоа подразбира и помала неизвесност во работењето. Помалата неизвесност во работењето придонесува за зголемување на способноста на претпријатието да се адаптира на променливите услови .

Помала неизвесност на побарувачката за производите и услугите- производите и услугите кои ги нуди претпријатието веќе се познати на купувачите така да тоа започнува со работа на некој начин со позната побарувачка или побарувачка која може квалитетно да се предвиди. Оценувањето на обемот на продажбата ја намалува неизвесноста за побарувачката на производите и услугите.

Порано остварување на профит- започнувањето со мал бизнис преку формата на купување на претпријатие кое постои побрзо ќе создава профит споредбено со основањето на ново претпријатие. Купувањето на претпријатие кое постои многу побргу создава профит за разлика од ново основаното претпријатие кое во првите години од работењето не создава доволно финансиски средства односно потребни му се неколку години работење за да почне да создава профит.

²⁶ Шуклев Бобек-Менаџмент на мал бизнис, второ издание, Економски факултет, Скопје, 2001, стр. 86

Брзо враќање на почетните инвестиции-времето на враќање на вложените финансиски средства е многу пократко бидејќи постои континуитет во работата така да со започнувањето со бизнисот уште во почетните години се создаваат финансиски средства со што веднаш може да се започне со враќање на вложената инвестиција.

Помал ризик во работењето- купувањето на постојно претпријатие го намалува ризикот од неуспех во работењето дотолку повеќе ако се купува претпријатие кое е успешно во своето работење. Помалиот ризик во работењето придонесува за успех во работењето а произлегува од:

- познатото учество на претпријатието на пазарот;
- потрошувачи кои ги познаваат производите и услугите кои ги нуди претпријатието;
- финансиските институции, добавувачите, клиентите со изградени деловни односи со претпријатието кое постои;
- вработени со соодветен степен на искуство во работата и сл.

Полесно планирање- планирањето на бизнисот во претпријатие кое веќе постои е многу поедноставно отколку планирањето на бизнисот во сосема ново претпријатие. Во постојното претпријатие веќе постои основа за спроведување на планирањето за разлика од ново основаното претпријатие кое треба од почеток да започне со планирањето на работењето. Преку полесното планирање се намалува неизвесноста и ризикот во работењето, се зголемува веројатноста за успех, профитабилноста, се унапредува системот на контрола во работењето, се придонесува за подобро искористување на ресурсите и сл.

Постојни клиенти- купувањето на постојното претпријатие подразбира купување на постојните клиенти-добавувачи, купувачи, потрошувачи, финансиски партнери и сл. Купувањето на претпријатието кое постои всушност значи наследување на постојните клиенти. При купувањето на постојното претпријатие постои промена во сопственоста на претпријатието а воспоставените деловни односи продолжуваат да егзистираат во иднина.

Однапред познати објекти и опрема- со купувањето на претпријатие кое постои по автоматизам се наследуваат објектите и опремата кои ги поседува претпријатието. Со тоа се заштедува на време кое е потребно за градење на објекти, хали или административни простории односно купување на потребната опрема. Целиот процес на набавка на потребните средства (објекти и опрема) кај овој начин на започнување со мал бизнис со самото започнување со бизнисот веќе е завршен.

4. Негативности од купувањето на постојно претпријатие

Покрај предностите кои се јавуваат кога се донесува одлука за купување на постојно претпријатие, постојат и одредени слабости кои се својствени на овој начин за започнување со мал бизнис. Како слабости кои се јавуваат кога се донесува одлука за купување на претпријатие се издвојуваат следниве:

- продажната цена;
- лошата локација;
- зголемување на трошоците;
- бад њилл;
- погрешна деловна политика;
- тешко менување на деловната политика;
- несоодветни залихи и сл

Продажната цена- Кога се купува постојно претпријатие мошне тешко се определува реалната цена на претпријатието. За тоа свое влијание има работењето на претпријатието. Доколку претпријатието остварува позитивни резултати односно работи добро, продажната цена би била поставена високо. Високо поставената цена по која се купува претпријатието ќе придонесе за продолжување на рокот за остварување на профит а со тоа ќе се пролонгира времето потребно за финансиско закрепнување на купувачот на претпријатието. Доколку пак претпријатието работи со негативен финансиски ефект односно работи со

загуба,продажната цена на претпријатието кое се купува ќе биде ниско определена.Сето ова покажува дека определувањето на продажната цена на претпријатието кое се купува е мошне комплексна работа.

Лошата локација- Како една од можните причини за продавање на бизнисот може да претставува и лошата локација која ја има претпријатието.Неадекватната локација на претрпијатието придонесува за неуспех во работењето бидејќи правилно избраната локација претставува клучен елемент во определувањето на профитабилноста на претпријатието за секој вид на претпријатие.Доколку продавачот е сигурен дека погрешно избраната локација има пресудно влијание за неуспехот на претпријатието,со голема умешност ќе се обиде да ја прикрие вистинската причина за продажба на претпријатието,и ќе се обиде да го убеди потенцијалниот купувач дека постојат други причини кои придонесуваат да се донесе одлука за продавање на претпријатието.

Зголемувањето на трошоците-во постапката на анализа на средствата и обврските,потенцијалниот купувач на претрпијатието треба да ги вкалкулира и дополнителните трошоци кои ќе се појават заради купување на нова опрема која треба да ја замени застарената опрема односно трошоци заради модернизација и усовршување на постоечката опрема.Дополнително направените трошоци ќе ја намалат профитабилноста на претпријатието и ќе го пролонгираат времето за остварување на профитот.Кога го купува претпријатието,купувачот е изложен на дополнителни трошоци кои индиректно ја зголемуваат продажната цена.

Бад њилл- со купувањето на претпријатието кое постои истовремено се купуваат односно наследуваат и клиентите кои ги има претпријатието - добавувачите, купувачите,финансиските соработници и сл.Може да се случи со купување на претпријатието да се купи лош њилл како резултат на производот или услугата со кај располага претпријатието или пак воспоставените односи со вработените и сл.Со купување на претпријатието се менува само сопственоста.Со промената на сопственоста уште во самиот почеток ќе се појават одредени проблеми

предизвикани од бад њилл , а тоа ќе го пролонгира работење со профит на претпријатието.

Погрешна деловна политика-Со купување на претпријатието се трансферира сопственоста а со тоа се пренесува и деловната политика која ја води претпријатието.Деловната политика претставува збир од управувачки одлуки за сродни принципи или правила со кои се насочува одлучувањето во претпријатието.Доколку деловната политика била водена врз основа на принципи и начела кои биле несоодветни за конкретните производи тоа се пренесува во иднина со што се продолжува со водење на деловна политика заснована врз погрешни принципи и начела на пр:за наградување на вработените,за продажба на производи и услуги на одложено плаќање,за условите за работа,за користење на кредити и сл.

Тешко менување на деловната политика-пренесената деловна политика иако е погрешна тешко се менува.Принципите и правилата кои се применуваат во процесот на одлучување за сите деловни функции и изработувањето на конкретните планови за секоја деловна функција подделно се менуваат отежнато бидејќи долго време истите се применуваат и потребно е време да се надмине отпорот за нивна промена и да се согледаат лошите резултати од примената на истата.

Несоодветни залихи- кога се купува претпријатие кое постои се наследуваат и залихите на готови производи и материјали.Доколку залихите од готови производи се несоодветни односно доколку станува збор за застарени залихи а купувачот веќе ја платил нивната реална цена односно платил за нешто безвредно, уште во почеток со работа тоа ќе создаде негативен финансиски резултат или изгубени финансиски средства,изгубено време и простор за нивно чување и сл.Доколку станува збор за залиха на материјали кои купувачот планирал да ги искористи во процесот на производството а истите се несоодветни,веднаш купувачот се изложува на дополнителни трошоци за набавка на соодветни суровини и материјали.

Заминување на постојните потрошувачи-определена категорија на потрошувачи веднаш по трансферот на сопственоста може да го напушти претпријатието. Потрошувачите може да го напуштаат претпријатието поради недовербата која ја чувствуваат за новиот сопственик и сл.

Покрај наведените карактеристики кои се сметаат како слабост кога се купува претпријатие кое постои, во економската литература се среќаваат и други слабости како на пр: прифаќање на постигнатата продажна цена на претпријатието која е високо утврдена, нефункционални објекти-погони и административни простории, лоша селекција на производителите; несоодветна квалификациона структура на вработените и сл.

ГЛАВА V НАСЛЕДУВАЊЕ НА ФАМИЛИЈАРНИОТ БИЗНИС

1. Дефинирање и карактеристики на фамилијарниот бизнис

Во економската литература се среќаваат голем број на дефиниции за тоа што претставува фамилијарниот бизнис. Може да се каже дека не постои една универзална дефиниција која ја искажува содржината односно суштината на фамилијарниот бизнис. Фамилијарниот бизнис се дефинира од аспект на сопственоста, од аспект на генерациското пренесување на бизнисот, од аспект на меѓузависноста на подсистемите, од аспект на исполнувањето на повеќе услови, од аспект на културата, од аспект на стратегискиот менаџмент и сл.²⁷

Дефиниран од аспект на **сопственоста**, фамилијарниот бизнис претставува бизнис кој е во сопственост и истовремено управуван од страна на семејството, фамилијата и во кој се вработени неколку членови од фамилијата. Со други зборови кажано, фамилијарниот бизнис се дефинира како бизнис кој е во рацете на фамилијата под чие влијание се одлуките кои се однесуваат на сопственоста и менаџментот. Исто така под фамилијарен бизнис може да се подразбере бизнис кој е во сопственост на фамилијата и во кој еден или повеќе роднини се вклучени во управувањето со претпријатието.

Од аспект на **генерациското пренесување** на бизнисот, фамилијарниот бизнис се дефинира како бизнис во кој потомците односно помладите членови на фамилијата го наследуваат односно воспоставуваат контрола на бизнисот од постарите членови на фамилијата. Кажано поинаку, фамилијарниот бизнис претставува бизнис кој се пренесува од генерација на генерација, од колено на колено. Кај фамилијарниот бизнис познато е однапред кој ќе управува со претпријатието во иднина. Бидејќи бизнисот се пренесува од постарите на помладите тоа значи дека и управувањето со претпријатието ќе го извршува наредната генерација.

²⁷ Бобек Шуклев, Менаџмент на мал бизнис, четврто издание, Економски факултет, Скопје, 2006, стр. 129

Дефиниран од аспект на **меѓузависноста на подсистемите**, фамилијариот бизнис се дефинира во меѓусебната поврзаност на основачот на фамилијарното претпријатие, фамилијата и одборот на директори. Меѓусебната поврзаност на подсистемите произлегува од влијанието кое го имаат меѓу себе оснивачот на фамилијарното претпријатие и самата фамилија како и управувачката структура во фамилијарното претпријатие. Препознатливоста на фамилијарниот бизнис произлегува од подсистемите на организацијата, фамилијата и бизнисот.

Фамилијарниот бизнис од аспект на **исполнувањето на повеќе услови** се дефинира како бизнис во кој е искажан процентот на учество на фамилијата во бизнисот, меѓусебната поврзаност на генерациите, учеството на членови од фамилијата во органите на управување со претпријатието, активното ангажирање на повеќе члена од фамилијата во работењето на претпријатието, ангажираноста на повеќе генерации во водење на бизнисот, контролата на бизнисот од страна на фамилијата и напорите на фамилијата бизнисот да не се проширува надвор од границите на фамилијата. Од овој аспект, фамилијарниот бизнис се дефинира како бизнис во кој сопственоста и управувањето со малото претпријатие се во рацете на еден или повеќе членови од една фамилија.

Фамилијарниот бизнис од аспект на **стратeгискиот менаџмент** се дефинира како бизнис кој се извршува на трајна основа, пренесуван и контролиран од генерација на генерација односно од членови на иста фамилија. Дефиниран од стратeгиски аспект, фамилијарниот бизнис укажува на континуитет, продолжување на започнат бизнис, имплементација на стратегијата за остварување на предвидените цели, предвидување на долгорочна контрола на фамилијарното претпријатие а со цел остварување на предвидените цели за развој на фамилијарното претпријатие.

Карактеристиките односно специфичностите на фамилијарните претпријатија произлегуваат од воспоставените односи помеѓу фамилијата и бизнисот. Фамилијата има влијание врз вкупните деловни активности во

малото претпријатие. Карактеристиките на фамилијарниот бизнис произлегуваат и од структурата на вработени во претпријатието. Имено во фамилијарните претпријатија може да бидат вработени оснивачот на претпријатието, сопругата, децата, роднините како и други личности кои не се во никакво сродство со фамилијата во чија сопственост е бизнисот и која управува со претпријатието. Фамилијарните претпријатија се карактеризираат со успешна усогласеност на барањата на фамилијата и барањата на бизнисот. Фамилијарното претпријатие одржува баланс помеѓу она што претставува емотивност за фамилијата и она што е потребно за успешен развој на претпријатието. Исто така фамилијарното претпријатие се карактеризира со соодветни механизми и процеси за разрешување на конфликтните ситуации кои произлегуваат од меѓусебните односи на членовите на фамилијата. Евентуално нерешените фамилијарни проблеми кои би се појавиле не претставуваат препрека бидејќи фамилијарното претпријатие има изградено таква организациона структура и процеси на кои не може да влијаат фамилијарните проблеми и нерешени прашања. Фамилијарното претпријатие искажува способност за усогласување на индивидуалните потреби со потребите на фамилијата. Компромисот помеѓу принципите на фамилијата за која од голема важност се општествените односи помеѓу членовите на фамилијата и бизнисот за кој од важност е понудата на производи и услуги кои ќе остварат добивка претставува една од битните карактеристики на фамилијарниот бизнис.

Од аспект на започнувањето со работа, фамилијарното претпријатие се карактеризира со:

- едноставност во финансирањето на бизнисот бидејќи веќе постои изградена финансиска структура која егзистира во рамки на фамилијарното претпријатие;
- позната локација односно едноставност во изборот на локацијата која во овој случај однапред е позната;
- континуитет со работата кој се искажува со продолжување на предходно започнатиот бизнис кој само се пренесува од генерација на генерација ; и

-искуството во бизнисот кое го поседуваат веќе вработените членови на фамилијата кое искуство исто така се пренесува од генерација на генерација;

2. Видови фамилијарен бизнис

Фамилијарниот бизнис претставува бизнис кој е во сопственост и е управуван од страна на членови на фамилијата. Во фамилијарниот бизнис вклучени се основачот на претпријатието, членовите на фамилијата-сопругата, децата, внуците како и останатите членови на фамилијата. Фамилијарниот бизнис може да вклучи и личности кои немаат роднинска поврзаност со носителите на фамилијарниот бизнис. Во економската литература и практиката се среќаваат повеќе видови на фамилијарни претпријатија но како поважни се истакнуваат следниве два вида на фамилијарни претпријатија: **бизнис извршуван дома (home based business)** и **бизнис во сопственост на парови (couple-owned business)**.

Бизнисот извршуван дома или хоме-басед бусинес претставува вид на фамилијарен бизнис кој е извршуван од дома и во кој активна улога имаат децата. Основна карактеристика кај овој вид на фамилијарен бизнис е тоа што децата имаат активна улога во извршувањето на работните активности. Во извршувањето на работните активности, децата помагаат во работата на родителите односно тие активно ги извршуваат работни задачи како на пр:

- децата преку игра и забава учествуваат во работата, односно со нивното присуство ги следат активностите кои ги извршуваат нивните родители;
- со долготременото набљудување на активностите кои ги извршуваат нивните родители, децата искажуваат подготвеност за извршување на едноставни, неформални и не така важни работни активности;
- децата се вклучени во активното извршување на редовните работни активности, со или без надомест за нивното ангажирање;

-децата се вклучени во редовната работа на претпријатието со надоместок исто како за останатите вработени во претпријатието.

Бизнисот извршуван од дома е под влијание на различни фактори кои се поделени во две групи фактори.Првата група ја сочинуваат факторите поврзани со карактерот на работата а втората група ја сочинуваат факторите на окружувањето.

Првата група на фактори ја сочинуваат факторите кои имаат влијание на самата работа на малото претпријатие како на пример:способноста за работа,вработувањето,локацијата на малиот бизнис и сл.

Втората група на фактори ја сочинуваат факторите кои се поврзани со окружувањето.Преку овие фактори се согледува поврзаноста на фамилијата и работата.Факторите на окружувањето влијаат врз карактерот на работата,алокацијата на ресурсите и задоволството од работата.²⁸Во оваа група на фактори спаѓаат времето,просторот,плаќањето и наградите.

Бизнисот во сопственост на парови или couple-owned business. претставува посебен вид на фамилијарен бизнис кој е развиен во последните десет години.Поимот **цопренеурс** упатува на претприемачки брачни парови кои делат сопствеништво,посветеност и одговорност кон бизнисот.²⁹Фамилијарниот бизнис кој е сопственост на парови подразбира бизнис во рацете на брачен пар кој е претприемачки ориентиран ,одговорен и посветен на бизнисот а во кој сопственоста е поделена.Во овој вид на фамилијарен бизнис постои голем степен на поврзаност помеѓу два сегмента и тоа:првиот сегмент го претставува љубовта односно личните односи помеѓу брачните партнери и вториот сегмент го претставува работата односно бизнис партнерството.Овие два сегмента се заемно поврзани, неделиви и претставуваат најбитен фактор за успех на

²⁸ Бобек Шуклев-Менаџмент на мал бизнис- четврто издание,Економски факултет,Скопје, 2006,стр.146

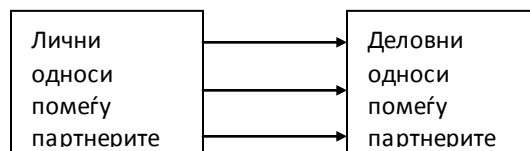
²⁹ Бобек Шуклев-Менаџмент на мал бизнис- четврто издание,Економски факултет,Скопје, 2006,стр.146

фамилијарниот бизнис.Успехот кај бизнисот во сопственост на парови е резултат и на тимската работа помеѓу партнерите и градењето на меѓусебна поврзаност на системите на личните односи помеѓу партнерите и работата.Надополнувањето и усогласувањето на личните односи со деловните претставува основна карактеристика на овој вид на фамилијарен бизнис.Од аспект на големината на овие претпријатија не постојат некои посебни ограничувања.Исто така не постојат ограничувања и од аспект на областа во која ќе дејствуваат фамилијарните претпријатија . Фамилијарниот бизнис може да биде застапен во секоја област:производството,услугите,трговијата на големо или мало и сл.

Бизнисот во сопственост на парови се карактеризира со воспоставување на еднаквост на животните односи помеѓу партнерите или кажано со други зборови **двојна кариера на паровите(дуал-цареер цоуплес)**.Двојната кариера на партнерите ја искажува определбата на паровите да воспостават еднаквост во животните односи.

Меѓусебните односи помеѓу партнерите се прикажани на слика 5-1.

Слика 5-1 Меѓусебни односи помеѓу партнерите



Во Република Македонија постојат многу примери за успешен фамилијарен бизнис.Како карактеристични може да се наведат следниве:

1. Доо Динамо-Хит од Велес - фамилијарно претпријатие за производство на апарати за домаќинство кое започнува со работа од 30.12.1996 година. Доо Динамо-Хит е приватно претпријатие со поделена сопственост помеѓу Лазаревски Тоше и Дукова Христина (брат и сестра) од Велес.Претпријатието го започнува работењето со 12 вработени кои работат на производство на бојлери.Тогаш производството го пласира

исклучиво на домашниот пазар. Денес претпријатието вработува околу 50 вработени а производствената програма е проширена со воведување на нови производи: кунци и ормари за електрични саати. Во моментот во претпријатието се воведува нова производствена технологија за производство на емајлирани кунци. Денес претпријатието е извозно ориентирано. Производите можат да се сретнат на пазарите од Чешка, Албанија, Бугарија и бившите ЈУ републики- Република Србија, Република Црна Гора и Република Хрватска. Според кажувањата на сопствениците, постигнатиот успех го должат на успешниот процес на производство и управување со претпријатието, напорната работа и големиот степен на усогласеност во извршувањето на работните обврски од страна на сопствениците на претпријатието.

2. Дооел Фоја-ко Скопје- фамилијарно претпријатие за хортикултурно уредување, сопственост на брачната двојка Христина и Ѓорѓи Самарџиеви. Претпријатието е основано пред 2 години односно претставува релативно ново фамилијарно претпријатие, чија што основна дејност е хортикултурно уредување на дворови и јавни површини. Во рамки на претпријатието постои сервис за одржување на градини. Исто така во рамки на претпријатието е формирани се градинарски центар и расадник кои се наоѓаат во с. Горно Коњари. Со формирањето на градинарскиот центар и расадникот претпријатието започнува да произведува декоративни растенија, грмушки, зимзелени садници и сл. Во однос на работните активности извршена е поделба на работата. Ѓорѓи кој по занимање е шумарски инженер ги извршува стручните работи кои произлегуваат од основната дејност на претпријатието како што се хортикултурното уредување, подготовка на проекти, одгледување на садници и сл. а неговата сопруга ги извршува финансиско административните работи. Успехот во работата кај ова претпријатие се јавува како резултат на успешно извршување на вкупните работни активности. Секој од брачните партнери е одговорен за својот сегмент во работата при што во извршувањето на работните активности тие меѓусебно се дополнуваат и функционираат како тим.

3. Дооел Лемекс-транспорт од Гевгелија е фамилијарно претпријатие кое е основано во 2001 година. Основна дејност на претпријатието е извршување на меѓународен транспорт и шпедиција. Покрај сопствениците-брачниот пар Лефтер и Марија Шутови, во претпријатието има 23 вработени. Резултати од работењето покажуваат за постигнатиот успех. Во 2001 година претпријатието започнува со работа само со едно превозно средство-товарно возило и 3 вработени. По 6 години работење, претпријатието има 10 превозни средства-современи товарни возила. Сопствениците сметаат дека нивниот успехот во работата не е случаен туку се јавува како резултат на напорно работење кое се карактеризира со меѓусебно усогласување и толеранција во извршувањето на работните и фамилијарните обврски.

3. Организациона структура кај фамилијарни претпријатија

Организационата структура ја претставува мрежата на воспоставени односи помеѓу различни оддели, позиции и личности на позиции во рамките на едно претпријатие. Генерално, односите помеѓу одделните позиции во рамки на претпријатието произлегуваат од степнот на делегиран авторитет помеѓу различните нивоа или одделенија. Со делегирањето на авторитетот се овозможува надминување на проблемите кои се однесуваат на растот и развојот на претпријатието, како и проблемите кои произлегуваат од различните нивоа во рамки на претпријатието.

Организационата структура кај фамилијарните претпријатија во суштина го претставува планот на претпријатието слично на архитектонскиот план кој го покажува планот на една зграда, куќа и сл. Значењето на организационата структура се зголемува со процесот на

раст и развој на претпријатието. Организационата структура во рамки на едно претпријатие може да се сфати како систем на изградени формални односи на известување, имајќи го предвид степенот на делегиран авторитет, бројот на нивоата на одлучување во претпријатието, одговорноста за одлуките и распонот на контролата на менаџерите. Истовремено организационата структура укажува на распределените работни активности на индивидуите и на одделенијата во рамки на претпријатието и на средство преку кое се обезбедува ефикасна координација на индивидуите во одделенијата.

Бидејќи организационата структура ги покажува односите на авторитет и начинот на поврзување на активностите во функција на остварување на планираните цели, нејзиното креирање претставува сложена и одговорна активност. Таа се јавува како резултат од процесот на организирање и подразбира формално пропишани односи преку кои се водат активностите на луѓето во рамки на претпријатието. Нејзиното креирање подразбира целосно обезбедување на потребните активности заради остварување на целите на претпријатието и тоа конкретно определувајќи кој ќе ги извршува конкретните активности, видот на активностите кои ќе се извршуваат; времето кое е потребно за извршување на одредените активности, заедничките активности на одделенијата и сл. Таа треба да биде креирана на начин кој ќе придонесе за целосно извршување на работните активности.

Фамилијарните претпријатија се карактеризираат со мал степен на изградени интерни односи на контрола помеѓу различните оддели. Незначителниот степен на интерна контрола во рамки на претпријатието укажува на тоа дека фамилијата сака да ја одржува личната контрола во свои раце. Тоа е причина за непостоењето на формализирани односи на контролирање на работењето преку кои ќе се наблудува извршувањето или споредува со стандардите на извршување и сл. Самиот факт дека кај фамилијарните претпријатија не постои соодветен степен на интерна контрола упатува на видот на организационата структура која е повеќе застапена. Кај фамилијарните

претпријатија повеќе е застапена централизираната организациска структурата. Централизираната организациска структура кај фамилијарните претпријатија укажува на местото и улогата на авторитетот и одлучувањето. Високиот степен на централизација ги концентрира авторитетот и одлучувањето во рацете на фамилијата односно основачот. Самата фамилија односно основачот не се подготвени да делегираат дел од одговорностите, контролата односно авторитет на останатите индивидуи кои се подготвени за извршување на овие активности. Неподготвеноста за делегирање на соодветен степен на авторитет на други индивидуи може да го унапреди претпријатието на често пати тоа претставува кочница за натамошниот развој на фамилијарното претпријатие. Кај фамилијарните претпријатија се среќаваат следните организациски структури:

1. Фамилијарна фирма
2. Претприемачка фирма
3. Сопственик/менаџер-фирма и
4. Професионално управувана фирма

1. Фамилијарната фирма претставува мало претпријатие кое се пренесува од една генерација на друга во рамки на една фамилија. Процесот на пренесување на претпријатието од една на друга генерација ја прави различна фамилијарната фирма од останатите мали претпријатија. Во најголем број случаи фамилијарното претпријатие од видот вмама и татог не се однеува претприемнички.

2. Претприемничка фирма претставува ново основано мало претпријатие кое во окружувањето се однесува претприемнички. Тоа значи дека претприемничката фирма предходно не постоела туку лицето основач-претприемач ја создало како нов субјект. Претприемачот со своето однесување кое се состои со преземање на ризик, автономијата во работењето, истрајност, креативност и голем степен на иновативност се стреми кон создавање на профитабилна претприемничка фирма.

3. Сопственик/менаџер-фирма не се поистоветува со претприемачот или претприемничката фирма. Сопствеништвото и менаџментот не се

поврзуваат со претприемништвото. Сопственикот-менаџер се труди да изгради сопствен стил на менаџирање по кој ќе биде препознатлив и по кој се разликува од претприемачот. Вообичаено сопственикот-менаџер не презема висок степен на ризик како претприемачот и не се ангажира во исти иновации како претприемачот.

4.Професионално управувана фирма вообичаено е управувана од менаџерот кој само го управува малото претпријатие а истовремено не е сопственик на истото. Интересите на менаџерот кај професионално управуваната фирма се сведуваат на успешно управување со фирмата односно професионално извршување на менаџерската функција. За разлика од организационата поставеност на претприемничката фирма и сопственик/менаџер-фирма каде преовладува сопственичкиот интерес, кај професионално управуваната фирма постои разграничување на сопственоста со менаџментот. Разграничувањето на сопственоста од менаџментот кај овој вид на организациона поставеност придонесува за зголемување на објективноста во работењето.

4. Менаџмент во фамилијарните претпријатија

Менаџментот има посебно место во функционирањето на фамилијарните претпријатија. Местото и улогата на менаџментот кај фамилијарните претпријатија произлегува од намерата на истите да бидат поефикасни. Преку функциите на планирањето и контрола претпријатијата се обидуваат да ги конторлираат промените и неизвесноста кои произлегуваат од турбулентното окружување а сето тоа влијае на развојот и примената на менаџментот во истите. Промените кои континуирано се случуваат во окружувањето претставуваат критичен фактор за работењето и успехот на претпријатието а тоа ја наметнува потребата од согледување на можностите за развој на претпријатието односно согледување на ограничувањата кои во иднина може да претставуваат пречка за развој на претпријатието. Во адаптирањето на

фамилијарните претпријатијата кон промените на окружувањето, менаџментот има посебно значење. Од овој аспект, менаџментот во фамилијарните претпријатија може да се дефинира како континуиран процес на насочување на напорот на индивидуите кон остварувањето на целите на претпријатието или пак ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе. Преку менаџментот се настојува да се изгради претпримничко однесување на претпријатието а менаџерите добиваат поголеми обврски за остварување на позитивни резултати од работењето. Тие ја спроведуваат контролата од извршувањето на работните активности и заради тоа имаат можност да ги согледат евентуалните отстапувања од предвидените точки и да преземат корективна акција. Примената на менаџментот се фокусира на остварување на конкурентска предност и создавање на стабилна иднина.³⁰

Развојот на менаџментот во секое претпријатие па и во фамилијарното претпријатие бара вложување на напор и време за да може претпријатието преку него успешно да ја согледува улогата на факторите кои влијаат на вкупното работење на фамилијарното претпријатие и да биде подготвено брзо да реагира на промените односно да ги менува плановите и развојната стратегија. Вообичаено кога се започнува со примената на менаџментот во бизнисот тоа се сведува на едноставно планирање на приходите и трошоците за краток период, а со тек на развојот на бизнисот и менаџментот се проширува на сите домени на дејствување на претпријатието, на подолг временски период. Менаџментот е потребен кога самата работата бара координација. Тоа значи дека самата работа и бизнис процеси ја наметнуваат потребата од менаџмент. Овдека се јавува потребата од примена на формализиран процес на менаџмент.

Како и секој друг бизнис и фамилијарниот бизнис има потреба од менаџмент. Застапеноста на менаџментот во претпријатието го покажува

³⁰ Dubrin Andrew J.-Essentials of management, Seventh edition, Prentice Hall, London, 2006, p.34

степенот на успех на претпријатието. Меѓусебните односи помеѓу фамилијата и работата имаат влијание на менаџментот во претпријатието.

Основниот процес на менаџмент е идентичен за сите видови претпријатија. Тој се остварува преку извршување на следните функции: планирање, организирање, координирање, мотивација, контролирање и одлучување.

Планирањето (planning) претставува умствена активност со која се унапредува и води работата на менаџерите. Планирањето може да се дефинира како умствена активност која ја извршува менаџментот во насока на определување на цели, политики и планови имајќи го предвид окружувањето во кое дејствува претпријатието. Во овој контекст, планирањето може да биде краткорочно и долгорочно. Краткорочното планирање ги покажува насоките за остварување на моменталните, тековни задачи. Долгорочното планирање ги содржи упатствата за остварување на предвидените цели во идниот период. Преку планирањето претпријатието ги предвидува промените во турбулентното окружување. Преку планирањето претпријатијата ја намалуваат неизвесноста.

Организирањето (organizing) е дел од вкупниот менаџмент процес преку кој се врши менување на организациската структура. Преку организирањето се определува работата, се групират работните активности, се дефинира и делегира одговорноста и авторитет помеѓу вработените и менаџерите во претпријатието. Со организирањето се воспоставуваат односите помеѓу одделни организациони делови (вработените, физички фактори и функции во рамки на претпријатието) во правец на нивно насочување кон остварување на целите на работењето.

Координирањето (coordination) всушност значи усогласување и поврзување на работните активности на сите вработени заради остварување на целите на претпријатието. Зголемениот обем на работа бара воведување на нови технологии и процеси на работа во кои се застапени современите методи на специјализација на работата. Тоа ја

усложнува работата на менаџерите односно координирањето на работата бидејќи синхронизирањето на бројните активности станува потешко. Со координацијата се насочува напорот на индивидуите кон остварување на општите задачи на претпријатието.

Мотивацијата (motivation) ја искажува енергијата која го насочува и го определува интензитетот на однесување на индивидуите во рамки на претпријатието. Мотивацијата претставува процес во кој однесувањето на индивидуите е поттикнато, предизвикано кон остварување на целите на претпријатието. Општо кажано, мотивацијата укажува на состојбите кои го мотивираат однесувањето на индивидуите во претпријатието. Мотивацијата ја поттикнува личноста кон конкретно однесување. За да започне процесот на мотивација потребно е да се идентификуваат потребите.

Контролирањето (controlling) му помага на претпријатието да ги оствари саканите резултати. Контролирањето се однесува на резултатите од останатите функции кои го сочинуваат менаџмент процесот. Контролата ги сигнализира слабостите и грешките во вкупното работање со намера истите да се корегираат и нештата се доведат на вистинското место.³¹ Таа се спроведува врз основа на изградена стандарди за контрола. Стандардите за контрола се воспоставуваат со процесот на планирањето. Стандардите го претставуваат последниот резултат на процесот на планирањето а во контролирањето тие го означуваат почетокот на започнувањето на контролниот процес. Не може да постои контролен процес без стандарди. Тие го покажуваат резултатот кој е посакуван и претставуваат критериуми со кои се проценуваат извршувањата во претпријатието или критериуми за мерење на резултатите од извршувањето. Како менаџмент функција, контролата опфаќа мерење и корекција на извршувањето од страна на извршителите во функција на остварување на целите и плановите.

³¹ Evans P. James - The management and control of quality, West publishing Companys, New York, 1996, p.71

Одлучувањето (decision) претставува процес на избор меѓу повеќе алтернативни решенија или донесување на решение меѓу алтернативни можности. Со одлучувањето се избира посакуваниот иден тек на активностите кои се извршуваат на ниво на претпријатие. Како менаџмент процес, одлучувањето опфаќа процес на селектирање на проблемите, определување на можни решенија за проблемите, определување на најдобро можно решение од повеќето, реализација на избраното решение и спроведување на контролата на истото. Одлучувањето не е едноставен ниту пак лесен процес. Процесот на одлучување може да се разгледува како обид на менаџерот да ги оствари целите на претпријатието. Одлучувањето започнува и завршува со целите. Краен резултат на процесот на одлучување е одлуката. Од правилно донесената одлука зависи вкупниот успех на претпријатието. Општо кажано концептот на донесување одлука започнува со претпоставката дека веќе има проблем а крајната цел е да се донесе одлука која ќе го надмине проблемот. Процесот на менаџмент во фамилијарните претпријатија е прикажан на слика 5-2.

Кај фамилијарните претпријатија евидентна е примената на стратегискиот менаџмент. Стратегискиот менаџмент кај фамилијарното претпријатие може се дефинира како процес на остварување на долгорочна рамнотежа на претпријатието со вкупното окружување или пак како процес на насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Овде се поставува прашањето: На кој начин односно како функционира стратегискиот менаџмент или на кој начин се донесуваат одлуките и која е нивната поврзаност со фамилијата? Одговорот на ова прашање се согледува преку објаснувањето на процесот на стратегиски менаџмент. Процесот на стратегиски менаџмент кај фамилијарното претпријатие поминува низ следните фази:

1. Фаза на оценување на окружувањето-оценување на влијанието на факторите во вкупното окружување врз остварувањето на стратегијата на претпријатието;

2.Фаза на формулирање на стратегија-формулиран план за менаџирање вкупните(екстерни и интерни) фактори на окружувањето;

3.Фаза на извршување на стратегијата-ангажирање на стратегијата во акција односно претварње на формулираната стратегија во реално мерливи резултати;

4.Фаза на оценување и контрола на стратегијата-следење на добиените резултати од извршување на стратегијата,споредување на добиените резултати со предвидените и преземање на корективни акции доколку е тоа потребно.

Како посебно важна улога во овој динамичен процес има анализата на окружувањето.Окружувањето е од посебна важност за менаџментот бидејќи сите окружувања не се исти.Тие се разликуваат според степенот на неизвесност.Анализата и оценувањето на окружувањето се фокусира на оценување на екстерното и интерното окружување односно оценување на факторите кои влијаат на окружувањето и нивното влијание на стратегијата во претпријатието.Преку екстерното окружување се оценуваат факторите кои делуваат надвор од границите на претпријатието а кои истовремено влијаат на работата на истото а се однесува на предвидување и проценување на факторите кои ги создаваат можностите и ограничувањата за претпријатието.Оценувањето на интерното окружување ги покажува внатрешните фактори на претпријатието,предностите и слабостите кои се однесуваат на ресурсите кои ги поседува претпријатието преку кои тоа може да оствари конкурентска предност на пазарот.Добиените резултати од процесот на оценување на окружувањето претставуваат водич,насока за претпријатието од една страна а од друга страна тие претставуваат основа за профитабилност на претпријатието.Стратегискиот менаџмент му помага на претпријатието да се насочи кон идните можности и ограничувања.

Слика 5-2 Процес на организација на менаџмент и менаџмент во фамилијарно претпријатие



5. Фамилијата и бизнисот

Фамилијарниот бизнис претставува бизнис кој е во сопственост и е управуван од страна на една фамилија и во кој се вработени повеќе членови од фамилијата. Успешното функционирање на фамилијарниот бизнис зависи од способноста за приспособување на фамилијарниот бизнис кон фамилијата од една страна, и барањата на бизнисот од друга страна.

Усогласувањето на конфликтните барања на бизнисот и фамилијата се извршува преку исполнување на повеќе критериуми меѓу кои спаѓаат следниве:

- разграничување на емотивните фамилијарни проблеми односно прашања од потребите на бизнисот кои се состојат во одржување на профитабилно работење на претпријатието;

- креирање на сопствени механизми и правила преку кои ќе се овозможи разрешување на фамилијарните проблеми и прашања;

-креирање на механизми и правила преку кои ќе се овозможи разрешување на проблемите кои не се поврзани со фамилијарните прашања туку произлегуваат од деловното работење на претпријатието;

-создавање на организациска структура која ќе го помогне процесот на функционирање на фамилијарното претпријатие во насока на остварување на организациски компомис;

Барањата на фамилијарниот бизнис кои се насочени кон фамилијата произлегуваат од основната определба на фамилијата за негување на општествените односи меѓу членовите на фамилијата за разлика од барањата на бизнисот кои се насочени кон создавање на профитабилни економски вредности. Како проблем кој може да се појави во функционирањето на фамилијарното претпријатие е институционалното преклопување на принципите на кои се засновани фамилијата и бизнисот. Надминувањето на евентуално појавените проблеми во функционирањето на фамилијарното претпријатие од аспект на барањата на фамилијата и барањата на бизнисот се врши со постигнување на компромис помеѓу спротивните принципи и ставови на фамилијата и бизнисот со што се врши усогласување на конфликтните интереси на фамилијата и бизнисот. Од аспект на менаџментот, принципот на усогласување на интересите на фамилијата со интересите на бизнисот резултира со донесување на подоптимални одлуки. Менаџментот настојува вработените членови од фамилијата да ги насочи кон нивен развој и усовршување, воведување на процес на континуирани обуки и развој на нивната кариера. Степенот на прилагодување на интерните, лични потреби со бизнис потребите ја определува вкупната ефективност на претпријатието. Во спротивно инертноста на членовите на фамилијата, нивната определба за остварување на сопствените индивидуални потреби, заинтересираноста само за себе самите, оневозможува да се постигне компромис на ниво на претпријатие а тоа претставува кочница за негов развој. Постапката на приспособување на барањата на фамилијарниот бизнис со барањата на вработениете

членови на фамилијата се спроведува со усогласување на следните критериуми:

- 1.Критериум на избор
- 2.Критериум на наградување
- 3.Критериум на проценка и
- 4.Критериум на обука

Усогласувањето на фамилијарните барања со личните барања со примена на **критериум на избор** означува постигнување на рамнотежа во вработувањето:родителите се обидуваат да создадат услови за вработување на членови од фамилијата,поточно за вработување на своите деца а менаџментот настојува да ги вработи најспособните и најконкурентните човечки потенцијали;

Преку **критериумот на наградување** носителот на фамилијарниот бизнис се обидува наградувањето да го извршува во согласност со потребите,а менаџментот во согласност со резултатите од работењето и вредностите на пазарот.

Според **критериумот на проценка** основачот не прави разлика меѓу вработениот маж-жена за разлика од менаџмент тимот кој разликите меѓу вработените ги применува за остварување на задоволителен степен на профитабилност.

Преку **критериумот на обука** основачот прави обид да обезбеди можности за учење во согласност со потребите на вработените а менаџерите се обидуваат да обезбедат можности за учење во согласност со потребите на претпријатието.

Фамилијарното претпријатие функционира како систем од два меѓусебно поврзани система:фамилијата и бизнисот.Меѓутоа фамилијарното претпријатие како дводимензионален систем на функционира изолирано од стеикхолдерите-групи кои со своето однесување влијаат или се под влијание на однесувањето на претпријатието.Од аспект на настанувањето и разрешувањето на конфликтите,фамилијарното претпријатие треба да се анализира како систем составен од три подсистема:фамилија,бизнис и

стеикхолдери.Разрешувањето на конфликтите во фамилијарното претпријатие зависи од нивото на конфликтот како и од вклученоста на подсистемите во креирањето на конфликтите.Во фамилијарниот бизнис постојат три нивоа на конфликти.

Првото ниво на конфликти ги опфаќа конфликтите кои не произлегуваат од меѓусебните односи на фамилијата,бизнисот и стеикхолдерите.Разрешувањето на овие конфликти се извршува со помош на личните способности на членовите на фамилијата.

Второто ниво на конфликти ги опфаќа конфликтите кои настануваат помеѓу два сегмента кои се преклопуваат.Изворите за настанување на конфликтите се посложени и потешки бидејќи претставуваат комбинација од различни сегмената.Разрешувањето на конфликтите на оваа ниво е посложено споредбено со разрешувањето на конфликтите на предходното ниво бидејќи во создавањето на конфликтите учествуваат два субјекта.

Третото ниво на конфликти ги опфаќа конфликтите кои произлегуваат од меѓусебните односи на трите елементи во функционирањето на фамилијарниот бизнис:фамилијата,бизнисот и надворешните стеикхолдери.Вклученоста на трите елементи во создавањето на конфликтите го прави ова ниво најсложено за разрешување на истите.Разрешувањето на овие конфликти се извршува со помош на надворешни консултанти-експерти кои работат заедно со тимот за разрешување на конфликтите.

6. Сукцесија на фамилијарен бизнис

Сукцесијата во фамилијарниот бизнис го определува времето потребно за подготовка на сукцесорот за лидерската позиција во фамилијарното претпријатие. Подготвувањето на сукцесорот за лидерство е развоен процес кое го опфаќа потребното време за учење и оспособување на идниот лидер. Поминатото време за сукцесија му помага на идниот лидер успешно да ги извршува лидерските активности.

Процесот на сукцесија се спроведува низ повеќе фази. Фазите во сукцесијата ја дефинираат постапката на премин на лидерската позиција од една генерација на друга односно од родител на дете. Моделот на сукцесија во фамилијарното претпријатие се анализира како трансфер на лидерската позиција во фамилијарното претпријатие помеѓу таткото и синот. Вообичаениот модел на сукцесија во фамилијарното претпријатие содржи три нивоа и седум фази. Процесот на сукцесијата започнува со оние активности кои предходат на самата постапка на вработување на сукцесорот во фамилијарното претпријатие односно активности кои треба да се завршат пред вработувањето на сукцесорот во фамилијарното претпријатие. Вообичаено тоа го претставува првото ниво од моделот односно првите три фази: предбизнис, вовед и вовед-функција.

Сите активностите кои се извршуваат со цел вработување на сукцесорот во претпријатието се извршуваат во рамки на второто ниво од моделот на сукцесија кое ги опфаќа следните фази: функција и напредна-функција. Преку фазите функција и напредна-функција се овозможува усовршување и развој на вработениот во фамилијарното претпријатие до позицијата на лидер под претпоставка дека тоа лице ќе биде назначено за таа позиција. Самата постапка на трансфер на лидерската позиција на сукцесорот се спроведува во рамки на третото ниво преку фазите на рана сукцесија и зрела сукцесија. Моделот на сукцесија на фамилијарно претпријатие е прикажан преку табела 5-3.

Табела 5-3 Модел на сукцесија на фамилијарен бизнис

Прво ниво	Второ ниво	Трето ниво
Воведни активности	Активности за влез на сукцесорот	Трансфер на претседателството
1.предбизнис фаза запознавање со бизнис 2.фаза на вовед стекнување на искуство 3.фаза на вовед-функција практично работење на определено време и формално образование на иден сукцесор	4.функционална фаза вработување на потенцијалниот сукцесор во претпријатието 5.напредна-функционална фаза извршување на менаџерски активности од страна на потенцијалниот сукцесор	6.фаза на рана сукцесија назначување на потенцијалниот сукцесор за генерален менаџер на фамилијарното претпријатие 7.фаза на зрела сукцесија сукцесорот станува лидер на фамилијарното претпријатие

Предбизнис фазата од процесот на сукцесија во фамилијарниот бизнис го означува запознавањето на потенцијалниот сукцесор со работата која треба да ја извршува. Во оваа фаза се поставуваат основите на сукцесијата која треба да се спроведе во наредниот период.

Вовед фазата се карактеризира со практично запознавање на потенцијалниот сукцесор со различите содржини на бизнисот и со вработените во претпријатието со што стекнува искуство и знаење кога уште не е вработен односно пред да започне да работи во претпријатието.

Вовед-функционална фаза се карактеризира со практично почнување со работа на потенцијалниот сукцесор. Вообичаено потенцијалниот сукцесор почнува да работи на определено време. Тој работи за време на паузите, распустот или по завршување на часовите. Оваа фаза го опфаќа формалното образование односно потенцијалниот сукцесор во оваа фаза паралелно работи и се образува. Може да се случи тој да работи и во други претпријатија.

Во **функционална фаза** потенцијалниот сукцесор започнува да работи на неопределено работно време веднаш по завршување на формалното образование. Тој може да работи во финансиско-сметковотственото одделение, во одделението за продажба и маркетинг, план и анализа и сл.

Напредно-функционалната фаза се карактеризира со извршување на менаџерски активности од страна на потенцијалниот сукцесор но не и активностите на управување со претпријатието. Искуството кое го стекнува потенцијалниот сукцесор од извршувањето на менаџерски активности претставува предност за него пред трансферот за претседател.

Во фазата на **рана сукцесија** потенцијалниот сукцесор се назначува за генерален менаџер на претпријатието. Со помош на неговиот родител во оваа фаза се врши приспособување на новиот сукцесор за донесување на вкупните одлуки за работењето на претпријатието. Оваа фаза го содржи времето за подготвување и запознавање на генералниот менаџер со правата, обврските и одговорностите кои произлегуваат од неговата позиција.

Фазата на **зрела сукцесија** ја претставува последната фаза од моделот на сукцесија на фамилијарниот бизнис. Како што покажува самиот назив во оваа фаза процесот на трансфер на сукцесијата е завршен и сукцесорот станува лидер. Процесот на развој и социјализација не е завршен доколку постои поврзаност на лидерската позиција со лидерската улога во рамки на претпријатието и доколку новиот лидер е целосно самостоен во својата позиција споредбено со сменетиот сукцесор. Разгледувано од временски аспект, фазата на зрела сукцесија започнува две години по извршување на трансферот на претседателството.

ГЛАВА VI ФРАНШИЗА КАКО НАЧИН НА ЗАПОЧНУВАЊЕ СО МАЛ БИЗНИС

1..Поим и карактеристики на франшизата

Во економската литература за франшизата се зборува како начин на започнување со мал бизнис или како начин за брза експанзија,раст и развој на веќе постојно претпријатие односно како главен адут за успех и подобрување на бизнисот.Поимот франшиза потекнува од францускиот збор в францхисе в што значи привилегија.Франција го претставува првото место во примената на франшизата а исто така располага и со многу бројна литература во однос на франшизата.Во оваа смисла францускиот Кодекс за деонтологија донесен 1971 година кој е заменет во 1991 година денес претставува Европски кодекс за деонтологија односно за етичко однесување кој е прифатен во деловното работење во областа на франшизингот од сите земји членки на Европската унија.Во англискиот јазик поимот в францхисе в означува право на глас или пак некое специјално право да се работи кое го овозможува Владата.Почетоците на практичната примена на франшизата датираат уште од 18 век но експанзијата на франшизата започнува во последните дваесетина години.Иако франшизингот својата експанзија ја остварува во последните години и се смета за релативно нова деловна активност евидентно е дека во земјите од Европската унија преку оваа форма се остварува околу 10 % од вкупниот промет во трговијата на мало а во Јапонија преку франшизингот се остварува една третина од вкупно остварениот промет во трговијата на мало.

Во деловното работење **франшизата** ги определува формалните односи кои се воспоставени помеѓу сопственикот на производот,процесот или услугата и сопственикот на малиот биснис. Сопственикот на производот,процесот или услугата и сопственикот на малиот бизнис се два независни правни субјекта.

Сопственикот на малиот бизнис наречен **франшизер- францхисер** му го дава,изнајмува бизнисот за одреден надомест на примачот на бизнисот или услугата на **франшизантот-францхисее**. Во литературата не постои единствена дефиниција за франшиза.Франшизата е метод на дистрибуција

или маркетинг каде сопственикот на бизнисот-претпријатието кое е изнајмувач на бизнисот преку договор со примачот на бизнисот, поединец или претпријатие му овозможува да го извршува бизнисот на ист начин на однапред позната локација, за определен временски период.³²

Договорот за франшиза во суштина претставува договор помеѓу продавач и купувач преку кој му се овозможува на купувачот-франшизер да го продава производот односно услугата на продавачот-франшизантот. Франшизингот е привелегија да се маркира одреден производ или услуга за определен временски период на определено подрачје. Врз основа на дадената привелегија се остварува продажбата на производи кои се сопственост на матичното претпријатие, се применуваат методи на работа својствени за матичното претпријатие, се користи името и логото на матичното претпријатие, симболите, марката и дизајнот. Преку франшизингот се избегнуваат ризичните вложувања и се заштедуваат време и пари. Во меѓународниот бизнис под поимот франшиза се подразбира посебен вид на стратегија на лиценцирање кога едно домашно претпријатие ги купува законските права за користење на името, материјалите или методите на работење од некое странско претпријатие. Во развиените земји франшизата претставува атрактивен начин на започнување со мал бизнис. Таа претставува еден вид лиценциран договор преку кој сопственикот на бизнисот-франшизер извршува периодични испораки на производи и услуги, го пренесува сопственото знаење и искуство во работењето на примачот на бизнисот-франшизант за одреден надомест односно награда која е определена со договорот за франшиза. Најчесто преку договорот за франшиза се поделува одговорноста во бизнисот и се дава право на некое претпријатие за користење на името и симболите на друго претпријатие без нарушување на нејзините права по лиценца. На пример, во 1999 година компанијата в Мекдоналдс в одлучила да ја прошири својата дејност во Унгарија за што избрала одреден ресторан кој ќе работи под име на компанијата. Надоместокот кој го платил избраниот ресторан за

³² Глушица Здравко-Франшизинг, Економски институте, Нови Сад, 1991, стр. 82

користење на името на компанијата в Мекдоналдс в изнесувал 57 илјади американски долари кои трошоци за брзо време ресторантот ги наплатил. За разлика од останатите држави од Средна и Источна Европа на франшизингот најмногу е применет во Унгарија каде преку оваа форма застапени се следните компании: Бенеттон, Пепси, Бургер Кинг, Стефанел и други. Со оглед на тоа дека франшизерот го определува начинот на кој бизнисот ќе се реализира, содржината, карактерот на производите кои ќе бидат понудени, нивниот квалитет и цена произлегува и неговата предност од аспект на можноста која ја има заради избегнување на ризичните пласмани на непознати пазари, обемот на вложените средства, потрошеното време, можноста за примена на пилот-проект заради приспособувањето на производите и услугите на избраниот пазар и сл. Привелегијата за примачот на франшизата подразбира користење на трговското име, трговскиот знак и сите други заштитни логоа, бизнис, технички методи и процедури.³³ Купувачот на бизнисот-франшизантот му плаќа на франшизерот надомест или дел од остварената добивка-тантиема за вршењето на бизнисот односно за користење на името на продавачот на бизнисот, логото, опремата, техниките и постапките за работа и сл. Оваа форма му овозможува на франшизантот да започне сопствен бизнис со финансиска и маркетиншка поддршка од својот партнер за што тој има поедноставен пристап кон банкарските гаранции, рекламата и пропагандата, заземање соодветно место на пазарот со продажба на производи и услуги од реномиран бренд и сл. Со цел определување на општите услови на работење на оваа деловна форма во 1960 година во Чикаго е основано Меѓународното здружение за франшизинг. (Интернационал Франчизинг Асоциацион Ѕ ИФА). Во Република Македонија франшизингот се уште е активно застапен. Со подобрувањето на состојбите во вкупното работење се создаваат услови за примена и ширење на франшизингот во сите области.

³³ Павиќевиќ Божидар-Уговор о лизингу, уговор о франшизингу, уговор о факторинг, уговор о форфертинг, Економски центар, Београд, 1992, стр. 27

2. Видови франшиза

Во економската литература се среќаваат повеќе видови франшиза меѓу кои се издвојуваат следниве :

- франшиза за дистрибуција;
- франшиза за производство;
- франшиза по име и
- франшиза на трговска марка.

1. Франшизата за дистрибуција подразбира склучување на договор помеѓу две независни страни, франшизер и франшизант за размена на определени територијални права, да чува одредени количини стоки и услуги на залиха, да ги одржува производите и услугите на начин предвиден во договорот соодветно на стандардите на франшизерот. Со договорот за франшиза за дистрибуција предвидува франшизантот да ги користи услугите за обука и реклама на франшизерот.

2. Франшизата за производство претставува еден вид договор за франшиза склучен помеѓу две страни кои се правно независни со кој се регулираат односите во производството односно производот и времето на производство. Кај овој вид на договор за франшиза е карактеристично тоа што корисникот на франшизата-франшизантот може да ја користи марката на производот како замена на надоместокот во добивката кој би му припаднал на франшизерот односно тантиемата во продажбата.

3. Франшизата по име претставува таков договор со кој се овозможува на корисникот на франшизата да го користи името на позната личност со цел зголемување на продажбата на определен производ или пак името на позната личност се користи како симбол за квалитетот на одреден производ. Договор за франшизата по име постои тогаш кога познат спортист користи определена спортска опрема во извршувањето на своите активности притоа ставјќи го сопственото име на производот за што производителот му плаќа одреден вид на надомест. Договорот за франшиза по име постои и тогаш кога позната личност на пример познат пејач користи определен вид производ. Во овие

случаи името се франшизира. Пример за франшиза по име претставува користењето на производите на Млекарница Битола од страна на познати лица-Каролина Гочева и Дарко Панчев, користењето на спортската опрема на Адидас од страна на Дејвид Бекам и конзумирањето на безалкохолниот пијалок Пепси и сл.

4. Франшизата на трговска марка претставува таков вид на франшиза каде што познат производ комерцијално се користи за надоместок наместо името на поединец. Франшизата на трговска марка постои тогаш кога франшизантот ги купува правата за користење на трговската марка од франшизерот но без правото да го дистрибуира производот под името на франшизерот.

Покрај напред наведените видови на деловни договори за франшиза во литературата конкретно во САД се среќаваат следниве видови договори за франшиза:

- бизнис-формат на франшиза;
- франшиза на припаѓање; и
- франшиза за дистрибуција на производ или трговско име;

1. Бизнис-формат франшизата претставува договор за франшиза каде франшизантот плаќа надоместок за користење на франшизата уште на почетокот од склучувањето на договорот за франшиза и континуирана награда за користењето на франшизата во размена за проверена деловна активност и идентитет.³⁴ Кај овој вид на франшиза, франшизантот ги користи името на франшизерот, неговите производни линии и маркетинг процеси како и останатите деловни процеси во работењето. Бизнис формат франшизата претставува договорен однос помеѓу франшизерот и франшизантот.

2. Франшизата за припаѓање ја претставува можноста за комбинирање на сопствените ресурси под името на една оперативна мрежа. Кај овој вид на франшиза се користат заедничките средства за

³⁴ Шуклев Бобеќ, Менаџмент на мал бизнис, четврто издание, Економски факултет Скопје, 2006, стр. 165

купување и рекламирање.Овој вид на франшиза е поедноставен вид на бизнис за разлика од бизнис формат франшизата.

3.Франшизата за дистрибуција на производ или трговско име постои тогаш кога се склучува договор помеѓу франшизерот и франшизантот за дистрибуција на производите и услугите кои се сопственост на франшизерот односно франшизантот станува дел од дистрибутивната мрежа на франшизерот.

Кај сите видови на договори за франшиза,помеѓу франшизерот и франшизантот се воспоставуат соодветни односи на соработка.Односите кои ги поврзуваат производителот и трговијата на мало односно трговијата на големо или пак трговијата на големо со трговијата на мало и слично ги определуваат односите помеѓу франшизерот и франшизантот и се наречени франшизи-системи.Помеѓу франшизерот и франшизантот може да се воспостават најразличен вид на деловни односи.

3.Процес на избор на франшиза

Процесот на избор на франшизата предходи на процесот на склучувањето на договорот за франшиза.Пред склучување на договорот за франшиза неопходно е идниот франшизант да биде информиран за изборот на франшизата,видот на бизнисот кој ќе го извршува и сите други активности кои произлегуваат од потпишувањето на договорот за

франшиза. Потпишувањето на договорот за деловна франшиза претставува обврзувачки документ кој ги обврзува страните потписнички на исполнување на определени обврски односно извршување на работата од страна на корисникот на франшизата. Процесот на избор на франшизата е неопходен процес доколку се смета на склучување на успешен договор за франшиза.

Процесот на организирање на деловна соработка преку франшиза бара познавање од тоа во кои области и дејности може истиот да се примени. Можностите за примена на франшизата се многубројни. Така на пример франшизата може да се примени во малопродажбата, деловните и персонални услуги, индустријата на компјутерските игри, услугите во транспортот и сл. Секоја од наведените дејности се карактеризира со свои предности и слабости. Затоа процесот на селекција односно избор на франшизата не е ни малку едноставен процес. Успешно извршен процес на избор на франшиза претставува предуслов за успешна деловна франшиза. Процесот на избор на франшиза опфаќа извршување на следните поединечни фази:

1. спроведување на сопствена анализа за бизнисот во кој сака да се вклучи корисникот на франшизата-франшизантот;
2. спроведување на анализа на индустријата и пазарот во кои ќе се извршува бизнисот; и
3. спроведување на анализа на франшизерот;

1. Спроведувањето на сопствена анализа за бизнисот во кој сака да се вклучи корисникот на франшизата-франшизантот, ја означува првата фаза од процесот на избор на франшиза. Идните претприемачи-корисници на франшизата неопходно е да ги оценат сопствените предности и слабости пред склучување на договорот за франшиза или со други зборови кажано да ги проценат сопствените можности за извршување на бизнисот во кој ќе се вклучат. Проценката на сопствените можности треба да ја опфати пред се целта која се сака да се оствари со склучувањето на договорот за франшиза.

Доколку идниот претприемач не е подготвен да жртвува дел од времето кое го поминува со фамилијата тој треба да избере франшиза во онаа дејност која тоа ќе му го овозможи за разлика од оној претприемач кој е подготвен на тоа,но има цел да оствари финансиска добивка од бизнисот во кој ќе се вклучи.Во овој случај тој ја избира онаа дејност која му нуди остварување на висок степен на финансиска заработувачка.

2. Спроведување на анализа на индустријата и пазарот во кои ќе се извршува бизнисот- при изборот на индустријата и пазарот на кој ќе дејствува идниот корисник на франшизата треба да се имаат предвид добиените резултати од првата фаза.Целите кои ги има предвидено франшизантот ја определуваат индустријата на дејствување.Исто така треба да се предвиди дали услугите и производите кои ќе ги нуди франшизантот се бараат на пазарот односно дали постои недостаток или вишок од истите.Оваа анализа не треба да се ограничи само на готовите производи и услуги кои ќе ги нуди франшизантот на пазарот.Оваа анализа ја опфаќа и проценката на факторите кои влијаат на цената и квалитетот на суровините и материјалите во производството на производите и услугите кои ќе се нудат на пазарот. Кажано со други зборови оваа анализа треба да ја покаже конкуренцијата со која ќе се судира франшизантот и тоа конкуренцијата во производството на производите и услугите и конкуренцијата на пазарот на готовите производи и услуги. Недостатокот од конкуренти покажува дека побарувачката е мала а изразена конкуренција на пазарот може да значи дека постои голема побарувачка на производите и услугите од таа област.

3.Спроведување на анализа на франшизерот-Потенцијалниот корисник на франшизата-франшизантот пред потпишувњето на договорот за франшиза треба да биде информиран за основните карактеристики на сопственикот на франшизата односно со големината,моќта и слабостите на оние кои ја нудат деловната соработка-франшизерот.Овдека неопходно е да се согладат податоците кои ја покажуваат стапката на

раст и развој на претпријатието,неговата профитабилност и структура,финансиските способности,односите со деловните партнери посебно со останатите корисници на франшиза доколку постојат,проблемите во работењето и сл.

Франшизерот има обврска да го информира потенцијалниот корисник на франшизата за сопствената состојба и се друго што е од интерес за франшизантот.Сопственикот на франшизата е должен да достави информации за сопствената работа и состојба во писмена форма до франшизантот пред потпишување на договорот со цел да се отстранат сите недоразбирања и двоумења кои би ги имал франшизантот најмалку десет дена пред потпишување на договорот за деловна франшиза.Заради тоа сопственикот на франшизата објавува извештај-документ во кој се искажува неговата состојба посебно ставајќи акцент на тоа дали постојат податоци за сторени измами во работењето,прекршувања на законската регулатива,судски постапки и сл. Овој извештај се нарекува уште и извештај за обелоденување.Извештајот за обелоденување не може да ја прикаже целосната состојба на сопственикот на франшизата.Затоа се јавува потребата од ангажирање на стручни лица кои ги познаваат законските

прописи од областа на франшизите.Најчесто франшизантот ангажира адвокат.Улогата на адвокатот се состои во давање на стручни совети од областа на франшизата поточно во укажувањето на законските обврски и права кои произлегуваат од договорот за франшиза.Овде адвокатот е тој кој може да го предупреди претприемачот за последиците од одредени одредби од договорот и предностите за него доколку се изврши промена на одредени одредби и сл.

Во оваа фаза од процесот на избор на франшизата како потреба се јавува воспоставувањето на контакти помеѓу поранешните и идните корисници на франшизата.Преку контактите идните франшизанти ќе ги добијат сите потребни информации за франшизерот на најверодостоен начин,во оригинална форма како на пример информации за големината на инвестицијата,за видот и големината на трошоците кои се составен дел од

инвестицијата,за начинот на реализирање на договорот за деловна франшиза-споведувањето на обуките,рекламирањето и маркетингот, инструктажата за водење на бизнисот и сл.

Посебно внимание во оваа фаза од процесот на избор на франшизата треба да се посвети на советите и инструктажата која треба да ја извршува сопственикот на франшизата.Бидејќи потенцијалниот франшизант купува бизнис кој веќе постои,успехот во бизнисот ќе зависи од спроведувањето на советите и инструкциите кои ќе ги дава франшизерот а кои претставуваат негова обврска согласно склучениот договор за деловна франшиза. Инструкциите и советите кои претставуваат обврска на франшизерот се однесуваат на производите и услугите кои треба да ги произведува франшизантот,начинот на нивната продажба,начинот на евидентирање и контрола на трошоците на вкупното работење,конкретизирање на видот и квалитетот на суровините кои ќе се користат во производството на производите и услугите, анализите и извештаите кои треба да ги изготвува франшизантот,работното време во текот на денот и неделата и сл.

Во оваа фаза се врши споредување на добиените резултати од различните видови франшизи како и проценување на ризиците и трошоците кои ја следат одлуката за избор на франшиза.Процесот на избор на франшиза завршува со донесување на одлука за избор на франшиза.

4.Субјекти во франшизата

За да определен бизнис или дејност биде франшиза потребно е да задоволи определени услови како на пример:

- **треба да претставува единствен,нов концепт** кој има огромен потенцијал за ширење во национални и интернационални граници;

- **да биде профитабилен**-франшизинг концептот мора да носи профит најпрво за сопственикот на франшизингот, а по проектираната граница на заработувачка за сопственикот на франшизата во франшизинг концептот треба да биде проектирана и заработувачката на корисникот на франшизата во атрактивен износ кој би овозможил враќање на вложените средства;

-**систематизиран концепт** -кој подразбира детално разработени деловни процеси и процедури со однапред пресметани трошоци;

-**лесно пренослив бизнис** -во принцип франшизинг системот треба да биде релативно лесно пренослив систем на знаење и искуство на корисниците на франшизата;

-**достапен бизнис**-ако франшизинг бизнисот претставува многу скапа инвестиција тогаш многу малку луѓе можат да станат дел од франшизинг системот. Економските анализи покажуваат дека идеално вложување во франшизинг зделка претставува влог од 5.000 до 40.000 Евра бидејќи постојат поголем број луѓе кои можат да си дозволат вложувања во граници на наведените износи.

Франшизата се појавува кога сопственикот на франшизата-давателот на франшизата го лицензира своето име-бренд и сопствениот начин на работа на определена личност или група луѓе-корисник на франшизата-примачот на франшизата кој се согласува дека ќе работи во согласност со предвидените услови во договорот за франшиза.³⁵

Процесот на деловната франшиза подразбира учество на два субјекта и тоа: сопственик на франшизата или давател на франшизата или накратко **франшизер** и корисник на франшизата или примач на франшизата или накратко **франшизант**.

Сопственикот на франшизата-давателот на франшизата е оној субјект во франшизинг процесот кој го продава својот бизнис, трговското име-брендот и својот начин на работа односно му овозможува на корисникот на франшизата поддршка а во одредени случаи има и определена контрола над начинот на работа на примачот на

³⁵ Scarborough Norman-Effective Small Business Management, Prentice Hall, Columbus, 1996, p.73

франшизата. Како противвредност за отстапениот начин на работа давателот на франшизата добива почетен франшизинг надомест и надомест за работење-тантиема за користење на трговското име и начинот на работа. Сопственикот на франшиза односно давателот на франшиза е оној кој е сопственик на трговска марка и препознатлив визуелен идентитет на пазарен производ истиот ги нуди производите, услугите и технологијата преку класичните дистрибутивни канали и кој има развиена мрежа на продажба на работата која е проверена во пилот центар и е во состојба својот метод, искуствата и знаењето преку обука и континуирано советување да го пренесе на купувачите на бизнисот-корисниците на франшизата. Кажано со други зборови сопственик на франшиза може да биде секој сопственик на бизнис чиј што бизнис има можност за проширување до оптимална големина и максимална профитабилност. Сопственикот на франшизата има одговорност и обврска да обезбеди работа и развој на франшизинг мрежата како и препознатливост и квалитет производите и услугите кои го сочинуваат франшизинг бизнисот. Сопственикот на франшизата заедно со сите свои корисници на франшизата ја создаваат франшизинг мрежата. Како резултат на заедничката марка која ги поврзува сопственикот и корисникот на франшизата, франшизинг мрежата брзо го гради сопствениот идентитет и реноме кај купувачите. Чувар на стекнатото реноме, препознатливоста и вредноста на бизнисот е сопственикот на франшизата-франшизерот.

Корисникот на франшизата-примачот на франшизата со потпишувањето на договорот за франшиза станува в сам свој газда в. Работењето преку франшизинг системот му овозможува на франшизантот самостојност. Франшизантот претставува независен соработник во успехот на целата франшизинг мрежа и учесник во истата. Од правен аспект франшизантот е независен но истовремено претставува дел од целокупниот франшизинг систем. Со купувањето на бизнисот франшизантот добива можност која пред тоа не му била достапна а пошироката јавност добива можност за поквалитетна понуда

на производите и услугите кои се предмет на франшизинг бизнисот. Од аспект на франшизантот, учеството во франшизинг бизнисот му овозможува нови можности и начин на размислување. Со купувањето на бизнисот франшизантот стекнува лична финансиска независност која придонесува за поголема лична сигурност.

Корисникот на франшизата истовремено е претприемач и шеф кој одлучува за вработување или отпушање од работа на други лица а бидејќи го купил бизнисот тој нема проблеми поради промената на деловната политика на сопственикот на франшизата. Франшизинг бизнисот му овозможува на примачот на франшизата да стане независен и покрај тоа што располага со ограничени парични средства, со можност за зголемување на сопствениот успех пропорционално на вложениот труд, способности и работата.³⁶

Со купување на бизнисот, франшизантот купува производи и услуги кои се веднаш препознатливи на пазарот и кои се веќе присутни на пазарот. Како што спомнавме, франшизинг бизнисот е од корист за пошироката јавност. Субјектите во процесот на деловна франшиза-способните и креативни претприемачи поседуваат способност да ги забележат потребите на националната економија. Поголемиот број реномирани франшизинг субјекти се успешни бидејќи успеале да ги задоволат потребите на пошироката јавност. За тоа се смета дека франшизинг бизнисот претставува профитабилен и ефикасен начин на стопанисување кој е во постојан подем. Докажаната корист за купувачите придонесува франшизинг бизнисот за стане корисен начин за проширување на сопствеништвото и одговорноста а тоа влијае на ширење и јакнење на претприемништвото.

5. Права и обврски на франшизерот и франшизантот

³⁶ Burns Paul, Jim Dewhurs J-Small business and entrepreneurship, Second edition Сецонд едителион, Macmilan, London, 1996, p. 47

Правата и обврските на страните кои учествуваат во деловната франшиза-франшизерот и франшизантот произлегуваат од договорот за франшиза. По големиот број на договори за франшиза содржат одредби со кои сопственикот на франшизата-франшизерот се обврзува да му отстапи на корисникот на франшиза-франшизантот определен вид на услуги. Отстапувањето на услугите од страна на франшизерот има за цел да го олесни започнувањето со работата предвидена во договорот за франшиза, како и користењето на определени симболи и формули кои сопственикот ги отстапил на корисникот на франшизата. Во согласност со договорот за франшиза, давателот на франшиза ги има следните обврски:

- да претставува сопственик односно да го поседува законското право на производите, услугите и користењето на трговското име, симбол или формула;
- да го отстапи правото на продажба на одреден производ односно користењето на трговското име, знак или формула;
- давање на помош во избор на погодна локација за извршување на дејноста предвидена со договорот за франшиза;
- давање на помош во развојот на успешна франшизинг мрежа во предвидениот временски период;
- да ги почитува условите за користење на жиговите и ознаките во согласност со склучениот договорот за деловна франшиза. Постоеноста на познат производствен или трговски жиг и нивното користење во работењето овозможуваат корисникот на франшизата да има предност на конкурентскиот пазар. Она што е карактеристично за производите со жиг е нивниот еднообразен квалитет, содржина, пакување и цена;
- да ги отстапи на корисникот на франшизата ознаките на неговото претпријатие како на пример фирмата, кратенка на фирмата, определен деловен знак и сите други ознаки преку кои се разликуваат сопственикот на франшизата од другите претпријатија кои дејствуваат во окружувањето. Жиговите на производите се користат за разликување на производите од производи на другите сопственици, а ознаките на

претпријатието овозможуваат еднообразност кај сите корисници на франшизата кои пред трети лица настапуваат како единствена целина.

-отстапување на корисникот на франшизата соодветена деловна стратегија и технологија на работењето ;

-отстапување на корисникот на франшизата определено знаење и искуство (кноњ-хоњ), не само методите на производство, формулите, постапките кои ги користи сопственикот на франшизата туку и отстапувањето на трговскиот кноњ-хоњ кој опфаќа отстапување на знаење и искуство од областа на маркетингот и менаџментот, финансискиот менаџмент, методи и техники за продажба и пласман на производите и услугите, начинот на придобивање на потрошувачите, постапката за спроведување на обука на човечките ресурси вклучени во продажбата и сл.

-отстапување на корисникот на франшиза соодветни услуги кои се однесуваат на изградба на објектите, изборот на материјалите на градба, контролата на изградба на објектите, уредувањето на објектите и сл. Често пати се случува сопственикот на франшиза да му предаде на корисникот на франшизата комплетно изграден и опремен деловен објект за однапред договорен надоместок. На овој начин се обезбедува еднообразност на сите деловни објекти на корисниците на франшизата а сето потоа придонесува за единство на франшизинг системот и градење на деловен имиџ.

-обврска да придонесе за унапредување на продажбата на производите и услугите, рекламирањето и обезбедување на соодветен материјал за пропаганда и реклама на подрачјето на кое дејствува корисникот на франшизата;

-обврска да учествува во подготвувањето на пропагандната програма која има за цел да ги придобие потрошувачите да ги посетат деловните простории на корисникот на франшизата односно да ги користат производите и услугите кои тој ги нуди на пазарот;

-обврска да го образува и едуцира корисникот на франшизата и неговите вработени односно да им го пренесе неопходно потребното знаење за

производство на определени производи и услуги или користење на одредена сервисна мрежа како и пренос на знаења и умеења од областа на продажбата и маркетингот;

-да помогне во процесот на управување со претпријатието или поконкретно давање помош при споведувањето на анализа на пазарот, управувањето со производството и залихите, управувањето со финансиите и човечките ресурси и сл.

Како обврските на примачот на франшизата кои произлегуваат од договорот за франшиза се издвојуваат следниве:

-корисникот на франшизата-франшизантот има обврска за плаќање надомест како противредност за отстапените права и услуги. Надоместот кој го плаќа корисникот на франшиза се состои од два дела : почетен надомест-износ кој е однапред договорен и познат и надомест кој ќе зависи од обемот на остварена продажба. Надоместот кој зависи од износот на остварената продажба најчесто се договара со склучување на договорите за франшиза помеѓу трговците на големо и трговците на мало кога по правило се утврдува дека корисникот на франшизата има обврска да плати надомест која е во директна зависност со остварената продажба (posalts fee). Вообичаено определениот процент на продажба се движи помеѓу 2% и 5 % од износот на вкупната продажба реализирана за определен временски период најчесто еден месец, еден квартал или една година. Во определувањето на надоместот кој треба да го плати корисникот на франшизата опфатена е продажбата од сите производи и услуги а не само онаа продажба која произлегува од производите и услугите кои се предмет на договорот за франшиза. Покрај тоа се предвидува и плаќање на почетна или пристапна сума (иницијал fee) како и најмал износ кој корисникот на франшизата треба да го плати според остварената продажба.

-корисникот на франшизата-франшизантот се обврзува да ги реализира сите потребни инвестициони вложувања за создавање на адекватни деловни простории. Деловните простории во кои франшизантот ќе ја извршува дејноста треба да бидат изградени и уредени според упатствата

на сопственикот на франшизата. На овој начин се обезбедува надворешна унифицираност при што деловните простории ќе бидат исти со деловните простории кои се корисници на истата деловна франшиза. Преку надворешната еднообразност потрошувачите добиваат впечаток дека претпријатието кое во својот состав има голем број филијали е моќно.

-обврска корисникот на франшизата во работењето да го употребува трговското име, знак и другите надворешни обележја на сопственикот на франшизата. Покрај името на франшизерот, корисникот на франшизата може да ги користи и обележјата од сопственото претпријатие бидејќи во своето работење тој работи во свое име и за своја сметка.

-со договорот за франшиза, франшизантот се обврзува да ја унапредува продажбата, името на сопственикот на франшизата, унифицираниот и заеднички идентитет на франшизинг мрежата;

-обврска корисникот на франшизата да набавува сировини и стока од сопственикот на франшизата или од оние добавувачи кои тој ќе ги определи. Со договорот за деловна франшиза се предвидува обврската за набавка на стоката како и општите услови за испорака и плаќање на стоката. Одредбите од договорот за франшиза не ги опфаќаат франшизинг услугите. Најчесто ова се однесува на вкупниот или на определен асортиман на производи како на пример кај производителите на пијалоци-шишињата, етикетите и сл, кај претпријатијата за чистење-машините, средствата за чистење и сл.

-обврска за корисникот на франшизата да применува активна маркетинг политики и да придонесува за унапредување на продажбата на производите и услугите. Тој треба да дејствува кон унапредување не само на сопственото работење туку и на работењето на целокупниот франшизинг систем. Обврска на франшизантот претставува вклученоста во пропагандната кампања на франшизерот. Најчесто договорите за деловна франшиза предвидуваат франшизантот да работи во свое име и за своја сметка а не како застапник на сопственикот на франшизата.

-обврска да ја следи општата деловна политика на сопственикот на франшизата што значи придонесување кон еднообразноста на

франшизинг мрежата.Еднообразноста на деловните процеси во деловната франшиза се применува и кај услугите опфаќајќи го при тоа времето потребно за отварање на деловните простории,различните видови на олеснувања при плаќањата,амбалажата,природата на понудените услуги и сл.

-обврска за примена и користење на техниките на управување со цел постигнување на еднообразност во управувањето со сите деловни субјекти вклучени во франшизинг мрежата како на пр:користење на оние формулари и документи кои сопственикот на франшиза ги отстапил за користење,изработка на извештаи и прегледи во предвидениот временски период,консултации од областа на финансиите и сметководството,придржување на она што е договорено од областа на осигурувањето на деловните простории,стоките и услугите,овозможување на ревизија на работењето од страна на сопственикот на франшизата,придржување кон клаузулите за забрана на давање на дејноста под закуп или франшиза и сл.

-обврската на примачот на франшизата да работи фер и со добра волја, во согласност со етичкиот кодекс истовремено претставува и обврска на сопственикот на франшизата,односно навременото известување на пречекорувањето на договорот,решавање на недоразбирањата преку заеднички средби и преговори претставуваат заедничка обврска на двете страни-сопственикот и корисникот на франшизата.Правата на сопственикот и корисникот на франшизата произлегуваат од склучениот договор.Може да се каже дека она што претставува обврска на сопственикот на франшиза истовремено претставува право на корисникот на франшизата и обратно.

6. Предности и слабости од аспект на франшизерот и франшизантот

Франшизата како привелегија или дозволено право на поединецот или група луѓе да извршуваат одреден вид на комерцијална активност³⁷ се карактеризира со одредени корисности односно предности и слабости од аспект на сопственикот и корисникот на франшизата.

Покрај тоа што со договорот за франшиза, франшизерот обезбедува употреба на препознатливо име-бренд за бизнисот кој ќе го извршува што претставува огромна предност за него доколку името-брендот има добро реноме на пазарот, од аспект на корисникот на франшизата-франшизантот, најчесто се наведуваат следниве предности односно користи:

-рекламирање и промовирање-корисникот на франшизата со купувањето на бизнисот и негово рекламирање имаат право на секоја рекламна кампања водена од компанијата сопственик на бизнисот. Карактеристично е тоа што секој франшизер го обезбедува својот деловен партнер со целокупниот рекламен материјал.

-користење на проверени производни системи-корисникот на франшизата има предност во споредба со останатите претприемачи бидејќи има помош во сите активности кои ги извршува од страна на франшизерот. Франшизантот веднаш ја започнува работата со познати производи кои се докажани на пазарот како и со познати деловни процеси: управувањето со залихите, управувањето со финансиите, сметководството и човечките ресурси како и со обезбедена обука за професионално извршување на работните обврски и семинари за новововедените деловни процеси.

-стекнување на куповна моќ-кога претприемачот веќе станува корисник на франшиза тој ја стекнува куповната моќ на целиот франшизинг систем. Користењето на франшизата му овозможува на претприемачот да ги задоволува потребите од суровини, материјали и

³⁷ Павиќевиќ Божидар-Уговор о лизингу, уговор о франшизингу, уговор о факторингу, уговор о форфертингу, Економски центар, Београд, 1992, стр. 39

сл.по оние цени кои важат за франшизерот што претставува голема предност за новиот претприемач-франшизант.

-можност за истражување и развој-во споредба со останатите претприемачи кај франшизата постојат поголеми можности за континуирани истражувања и развој на деловните системи со цел да бидат подготвени да креират такви производи кои сегогаш ќе можат да одговорат на пазарните барања.

-можност за консалтинг услуги-корисникот на франшизата во секое време има можност да користи обука и консалтинг услуги од страна на сопственикот на франшизата кој има интерес да им обезбеди сигурност во квалитетот и достапноста на консалтинг услугите.

Претприемачот кој се јавува како корисник на франшизата покрај предностите односно корисностите кои се својствени за него,се карактеризира и со одредени негативности односно слабости како на пример:

-плаќање на определена сума на трошоци на име надомест за користење на франшизата како и плаќање на други трошоци како на пример трошоци за осигурување,трошоци за набавка на инвентар и опремување на деловните простории и сл.Трошоците за надомест за користење на франшизата се состојат од почетни трошоци за франшизата кои во одредени случаи може да бидат неповратни и трошоци во вид на одреден процент од вкупната продажба,во вид на задолжителна провизија и сл.

-ограничена контрола на работата-со договорот за франшиза се определува начинот и видот на контрола на извршувањето на деловните процеси кој сопственикот на франшизата има право да го спроведе кај франшизантот.Контролата на работата кај франшизантот воглавно се спроведува преку давање на согласност за избор на локација на која претприемачот ќе го извршува бизнисот во смисла на прецизно определување на територијата на која може франшизантот да го извршува бизнисот,ограничување на територијата и сл.Исто така контролата над работата на франшизантот ја опфаќа областа на

извршувањето на работните активности.Франшизерот ги дава инструкциите и ограничувањата за извршувањето на работните активности а франшизантот има обврска истите да ги почитува.Непочитувањето на инструкциите и ограничувањата воспоставени од франшизерот претставува непочитување на договорот за франшиза.

-почитување на стандардите за изглед на бизнисот-бидејќи изгледот на бизнисот претставува дел од вкупниот деловен процес и продонесува за препознавање на името на претпријатието и производите и услугите на националниот пазар,корисникот на франшизата го прифаќа веќе изградениот изглед на бизнисот како препознатлив изглед на бизнисот кој ќе го извршува.

-следење на состојбата на франшизерот-доколку франшизерот има сериозни проблеми во работењето неизбежно е тоа да не го почувствува и франшизантот.Постои еден вид здружување на франшизерот и франшизантот и од аспект на моќта и од аспект на тешките и непријатни моменти во работењето.

Договорот за франшиза ги определува предностите и слабостите за франшизерот.Од аспект на франшизерот основна предност,позитивност од франшизата претставува можноста за зголемување на неговата ликвидност со процесот на развојот на франшизата односно можноста за зголемување на деловниот успех на франшизата.Исто така франшизерот е во предност со тоа што бизнисот го проширува без вложување на сопствени средства односно без вложувања во директни инвестиции.

Основна слабост од аспект на франшизерот претставува тоа што тој ја следи состојбата на франшизантот. Неуспехот на франшизантот директно влијае на состојбата на франшизерот и може да има негативни последици во неговото работење. Ова се јавува како последица од договорот за франшиза со кој е регулирана деловната франшиза како

процес кој управува со вкупниот метод на работа помеѓу две заинтересирани страни.³⁸

7. Примена на франшизата во Република Македонија

Во Република Македонија како и во други земји од Европската Унија, франшизингот не е регулиран со посебен закон. Европскиот етички кодекс за франшизинг работењето постои од 1972 година и тој претставува водич во практичното работење од оваа област. Основната намера за создавањето на Европскиот кодекс е неговата цел да служи како практичен збир на основните одредби за правилно однесување на луѓето кои се занимаваат со франшизинг.

Непознавањето на франшизингот во Република Македонија претставува ограничувачки фактор за започнување на многу франшизинг бизниси.

Но и покрај тоа, помеѓу нашите и странските претпријатија во практиката се среќаваат одреден вид на воспоставени бизнис односи кои со карактеристиките кои ги поседуваат наликуваат на деловна франшиза. Со договорот за франшиза се воспоставуваат трајни деловни односи помеѓу партнерите, во овој случај странските партнери па затоа во регулирањето на нивните деловни односи се применуваат прописите кои го регулираат надворешниот промет односно Законот за надворешно трговско работење, за прибавување и отстапување на право на индустриска сопственост, за знаење и искуство (кноњ-хоњ) помеѓу домашни претпријатија и странски лица.

Успехот на франшизингот најмногу зависи од унифицираното водење и управување на франшизинг системот како и од ефикасната контрола на истиот. На овој начин воспоставена франшизата може да ги оствари предностите пред другите деловни бизниси.

³⁸ Mendelson Martin-Franchizing in Europe ,Macmilan education, London,1993,p.94

Како пример за изградени франшизинг системи во Република Македонија може да се спомнат Мекдоналдс, Холидеј ин, Кока-Кола, Пепси-кола и сл. Мекдоналдс претставува легендарен и класичен облик на франшизинг работење. Неговите корисници-франшизанти ги користат предностите и сигурноста која им ја нуди сопственикот на бизнисот. Франшизантот е самостое претприемач и рамноправен партнер во бизнисот. Во целост ја следат деловната програма која е разработена од сопственикот на франшизата. Надпросечниот успех кај оваа франшиза се јавува како резултат на кноњ-хоњ кој се применува и информираноста на сите субјекти во франшизинг системот.

Договорот за деловна франшиза во Република Македонија ќе има се поголемо значење во секојдневната деловна практика. Како посебен вид на производствена и деловна интеграција со помош на франшизингот се овозможува проширување и унапредување на прометот на стоки и услуги при што не се ангажираат големи финансиски средства. Стопанската експанзија со помош на франшизингот е ефтина и брза.

Во почетокот од примената на франшизата, нашите претпријатија се јавуваат како корисници на франшизата најчесто во индустријата на стоки за широка потрошувачка, угостителството, туризмот и сл. За привлекување на франшизинг системите треба да постои и соодветна бизнис клима преку која ќе се промовира и популаризира франшизинг бизнисот, заштитата на франшизинг односите како и донесување на посебна регулативе која ќе ја регулира ова област. Бидејќи преку деловната франшиза се поттикнува приватната иницијатива а тоа претстваува еден од факторите за развој на претприемништвото од тоа произлегува дека деловната франшизата е еден од покренувачите на економскиот развој на земјата. Исто така популаризацијата на франшизата претставува и многу важен фактор за намалување на невработеноста во Република Македонија. Имајќи ги предвид позитивностите кои ги носи со себе, кај нас треба да се создадат услови за развој и ширење на франшизинг работењето на ниво на држава но и на локално ниво со помош на стручните лица во донесување на локални програми за

дејствување и воспоставување на континуирана и квалитетна соработка во подрачјето на франшизинг бизнисот.

ЗАКЛУЧОК

Започнувањето со мал бизнис претставува сложена и комплексна работа која бара анализа на повеќе работи меѓу кои и анализа на можните начини за започнување со мал бизнис како и избор на формата на организација на малото претпријатие.Интересот за започнување со мал бизнис се повеќе се зголемува како резултат на можностите кои нуди а најмногу поради можноста за вработување на членови од фамилијата односно самовработување.Исто така интересот за започнување со мал бизнис се зголемува и како резултат на големата поддршка и позитивна клима од страна на државата преку воведување на различни програми за помагање на малиот бизнис.

Во овој труд елаборирани се општите услови за претприемачка активност како и основните форми на организација на мало претпријатие.Во рамки на трудот прикажани се основните начини за започнување со мал бизнис,основање на ново претпријатие,купување на постојно претпријатие,наследување на фамилијарниот бизнис и франшизата како начин на започнување со мал бизнис.

Условите за претприемачка активност се вомеѓузависност со новите начини на економско размислување и развојот на иницијативата и претприемаштвото.Преку јакнењето на пазарните односи и претпримачката иницијатива се бараат нови можности за организирање на работата и преземање на ризик.

Елаборирање на основните форми на организација на малото претпријатие и факторите од кои зависи изборот на форма на организација е извршена со цел да се овозможи на идниот претприемач да ги запознае карактеристиките на секоја организациона форма и соодветно на тоа да донесе оптимална одлука за избор на организациона форма.

Разработувањето на основањето на ново претпријатие како еден од начините за започнување со мал бизнис ги разјаснува сите прашања и

дилеми кои ги има идниот претприемач.Основањето на ново претпријатие се разработува преку спроведување на анализа изработка на физибилити студија и договор за основање на ново претпријатие.

Разработувањето на начинот на започнување со мал бизнис-купување на постојно претпријатие е извршено со цел идниот претприемач да биде подготвен да одговори на сите барања кои произлегуваат од овој начин на започнување со мал бизнис.

Можноста за наследување на фамилијарниот бизнис исто така претставува еден од начините за започнување со мал бизнис кој е разработен во овој труд со цел да се разјасни суштината и основните принципи во функционирањето на фамилијарните претпријатија.

Франшизата како најпопуларен начин за започнување со мал бизнис кој овозможува брза експанзија на малото претпријатие е разработена во вој труд со цел да им помогне на идните претприемачи во започнувањето со малиотбизнис .

Преку објаснувањето на основните организациони форми,нивното познавање и начините за започнување со мал бизнис ќе се овозможи полесно разбирање и одлучување за започнување со мал бизнис и избор на соодветна организациона форма.

