

# ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ЈАЗОВИТЕ И ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ПОТЕНЦИЈАЛОТ

ДОМАШНИТЕ МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО СИНЏИРОТ НА  
СНАБДУВАЊЕ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ ВО ЗЕМЈАТА



Проектот е финансиран од  
Европска Унија

**FINANCE** **THINK**  
OUT OF THE BOX



Студија за политиката бр. 19

## Премостување на јазовите и искористување на потенцијалот

# ДОМАШНИТЕ МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО СИНЏИРОТ НА СНАБДУВАЊЕ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ ВО ЗЕМЈАТА

Автори:

М-р Ива Трајковска,  
Finance Think  
[iva.trajkovska@financethink.mk](mailto:iva.trajkovska@financethink.mk)

Д-р Благица Петрески,  
Finance Think  
[blagica.petreski@financethink.mk](mailto:blagica.petreski@financethink.mk)

Рецензенти:

Вит Швајцр, CzechInvest  
Павел Чованец, CzechInvest

## Апстракт

Во последните десет години, приливот на СДИ во Поранешна Југословенска Република Македонија (ПЈРМ) во просек изнесуваше 3,4% од БДП, носејќи директни придобивки за економијата преку секторска и извозна диверзификација, увозна покриеност и креирање работни места. Покрај тоа, СДИ носат и индиректни придобивки како што се градење врски помеѓу мултинационалните компании и домашните МСП, трансфер на технологија и вештини, како и подобрувања во продуктивноста и конкурентноста, кои во случајот на ПЈРМ се ограничени. Основната цел на оваа студија е да се разберат јазовите и потенцијалите за вклучување на домашните МСП во синџирот на снабдување на мултинационалните компании кои работат во ПЈР Македонија. За таа цел, истражувањето го базираме на примарно собрани податоци преку анкети со домашни и мултинационални компании кои работат во земјата, поткрепени со контекстуална анализа преку интервјуа и фокус групи. Врските меѓу дМСП и МНК кои работат во земјата се анализираат од три гледни точки: (i) засегнати страни, (ii) мултинационални компании и (iii) домашни МСП, имајќи го предвид видот и секторот на инвестициите. Утврдивме дека е воспоставена очигледна соработка меѓу дМСП и МНК во земјата, иако таа во голема мера е одредена од (i) веројатноста МНК да ги најдат бараните производи и добавувачи локално и (ii) политиката на набавки на МНК. Исто така, технолошкиот развој, стандардизацијата и сертификацијата, цената и производствените јазови, меките вештини и човечкиот капитал се клучните јазови утврдени од трите извори на анализата (засегнати страни, дМСП и МНК). Оттука, дадени се препораки за премостување на овие јазови, конкретно наменети за креаторите на политики, домашните компании и мултинационалните компании во земјата.

JEL: F21, M11, L25

Клучни поими: СДИ, домашни МСП, мултинационални компании, синџир на снабдување, ПЈР Македонија

## Благодарност

Оваа студија за политики е во рамки на проектот „Премостување на јазовите меѓу мултинационалните компании и домашните МСП во ПЈР Македонија“, којшто го спроведува Финанце Тхинк – Институт за економски истражувања и политики, Скопје во партнерство со Центарот за управување со промени, финансиран од Европската унија. Авторите му се многу благодарни на Иван В`чков за неговиот придонес во дескриптивната статистика и општите мислења и коментари. Авторите, исто така, му се благодарни на Д-р Марјан Петрески (проректор за истражување и развој на Универзитетот Американ Колеџ во Скопје и вонреден професор на Факултетот за деловна економија и организациони науки) и Виктор Мизо (поранешен директор на Агенцијата за странски инвестиции на ПЈР Македонија и актуелен главен извршен директор на „Костал“ – СДИ во ТИРЗ Охрид) за вредните коментари и сугестии, како и на тимот од Дирекцијата за технолошко индустриски развојни зони што обезбедија податоци и информации потребни за анализата. Покрај тоа, авторите се благодарни на сите компании и организации кои учествуваа во истражувањето и отворено ги споделија своите знаења, мислења и искуства.

## Содржина

СОДРЖИНА.....	5
ЛИСТА НА СЛИКИ.....	6
КРАТЕНКИ.....	7
1. ВОВЕД.....	8
Рамка 1: Вишеградски земји и прилив на СДИ.....	11
2. СТИЛИЗИРАНИ ФАКТИ ЗА СДИ ВО ПЈР МАКЕДОНИЈА.....	13
Рамка 2: Проекти за подобрување на ефектот на СДИ во ПЈР Македониј.....	18
3. МЕТОДОЛОГИЈА И ПОДАТОЦИ.....	20
4. СОРАБОТКА И ПОТЕНЦИЈАЛИ ЗА СОРАБОТКА ПОМЕЃУ ДМСП И МНК.....	22
4.1. ПОСТОЈНА И ПОТЕНЦИЈАЛНА СОРАБОТКА: КРАТОК ПРЕГЛЕД.....	22
4.2. ПРЕЧКИ ЗА СОРАБОТКАТА.....	24
4.3. ПОТРЕБАТА ОД РЕДЕФИНИРАНИ ПОЛИТИКИ ЗА НАБАВКИ.....	27
Рамка 3: УНАПРЕДУВАЊЕ НА ДОМАШНИТЕ МСП СО ПОДДРШКА НА БРАУНФИЛД ИНВЕСТИТОРИ ДА СТАНАТ НИВНИ ДОБАВУВАЧИ.....	30
5. ЈАЗОВИ ВО СОРАБОТКАТА МЕЃУ ДМСП И МНК.....	31
5.1. ЈАЗ ВО ТЕХНОЛОШКИОТ РАЗВОЈ.....	31
5.2. НЕДОСТАТОЦИ ВО СПРОВЕДУВАЊЕТО НА СТАНДАРДИЗАЦИЈАТА И СЕРТИФ ИКАТИТЕ.....	33
5.3. ЈАЗ ВО ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ КАПАЦИТЕТИ.....	36
РАМКА 4: МЕНУВАЊЕТО НА ИЗВОРОТ НА ИНПУТИ ЈА ЗГОЛЕМИ ЦЕНАТА НА ПРОИЗВОДИТЕ НА ДМСПИ.....	38
5.4. ЦЕНОВЕН ЈАЗ.....	39
Рамка 5: ПОВИСОКА ЦЕНА ЌЕ СЕ ПЛАТИ АКО ИСПОРАКАТА Е НАВРЕМЕНА.....	40
5.5. ОРГАНИЗАЦИСКИ ЈАЗ.....	42
Рамка 6: ПРОПАДНАТА СОРАБОТКА ПОРАДИ ПРОМЕНА НА ДОГОВОРЕНИТЕ УСЛ ОВИ.....	44
Рамка 7: РИГОРОЗНИ УСЛОВИ ВО ДОГОВОРОТ ПОСТАВЕНИ ОД МНК ДОВЕДОА ДО ОТКАЖУВАЊЕ НА СОРАБОТКАТА.....	44
5.6. ЈАЗ ВО ОДНОС НА МЕКИТЕ ВЕШТИНИ И ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ.....	45
6. ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ.....	48
7. РЕФЕРЕНЦИ.....	54

## Листа на слики

СЛИКА 1: ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ПО ТИП, % ОД БДП.....	13
СЛИКА 2: ПРОСЕЧНИ ТЕКОВИ НА СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН (ВО МИЛИОНИ ЕВРА) И (КАКО % ОД БДП), 2007-2017 ГОДИНА.....	14
СЛИКА 3: ПРОЦЕНТ НА СДИ СПОРЕД ИНДУСТРИСКИ СЕКТОР.....	14
СЛИКА 4: ТЕКОВИ НА СДИ ПО ЗЕМЈА-ИНВЕСТИТОР ГОДИШНО.....	15
СЛИКА 5: СТАВОТ НА МНК ЗА СОРАБОТКАТА СО ДМСП.....	22
СЛИКА 6: СТАВОТ НА ДОМАШНИТЕ МСП ЗА СОРАБОТКАТА СО МНК.....	22
СЛИКА 7: СТЕПЕН НА СОРАБОТКА СО ДМСП.....	23
СЛИКА 8: ОДГОВОРИ ОД МНК НА ТОА ДАЛИ МОЖЕЛЕ ДА ГИ НАБАВАТ БАРАНИТЕ СУРОВИНИ/УСЛУГИ/МАШИНИ И ОПРЕМА ВО ЗЕМЈАТА.....	25
СЛИКА 9: КОЛКУ ЛЕСНО МНК МОЖЕ ДА ГИ НАЈДАТ БАРАНИТЕ СУРОВИНИ/УСЛУГИ/МАШИНИ И ОПРЕМА ВО ЗЕМЈАТА.....	26
СЛИКА 10: ВИД НА ПОЛИТИКИ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА НАБАВКИТЕ НА МНК ВО ОДНОСНА НАБАВКИТЕ.....	27
СЛИКА 11: ВИД НА ПОЛИТИКИ НА МНК ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА НАБАВКИТЕ ЗА СУРОВИНИ СПОРЕД ВИДОТ НА ИНВЕСТИЦИЈАТА.....	28
СЛИКА 12: ВИД НА ПОЛИТИКИ НА МНК ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА НАБАВКИТЕ ЗА УСЛУГИ СПОРЕД ВИДОТ НА ИНВЕСТИЦИЈАТА.....	29
СЛИКА 13: ЕВАЛУАЦИЈА СПОРЕД МНК: СЛАБОСТИ НА ДОМАШНИТЕ ДОБАВУВАЧИ (1 = НАЈВАЖНА; 11 = НАЈМАЛКУ ВАЖНА).....	31
СЛИКА 14: ОЦЕНУВАЊЕ НА ДМСП ЗА НИВНАТА ТЕХНОЛОШКА ОПРЕМА И КАПАЦИТЕТ.....	32
СЛИКА 15: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ТЕХНИЧКИ СТАНДАРДИ ОД СТРАНА НА ДМСП.....	35
СЛИКА 16: СПОСОБНОСТ НА ДМСП ЗА ЗАДОВОЛУВАЊЕ НА ПОБАРУВАЧКАТА НА МНК.....	37
СЛИКА 17: СПОСОБНОСТ НА ДМСП ЗА ЗАДОВОЛУВАЊЕ НА ПОБАРУВАЧКАТА НА МНК ВО ЗЕМЈАТА ОД АСПЕКТ НА ЦЕНИТЕ.....	41
СЛИКА 18: КАКО ДМСП ИМ ПРИСТАПИЛЕ НА МНК.....	46

## Кратенки

дМСП	Домашни мали и средни претпријатија
МНК	Мултинационална компанија
СДИ	Странски директни инвестиции
ТИРЗ	Технолошко индустриска развојна зона
СЕЗ	Слободна економска зона
ДТИРЗ	Дирекција за технолошко индустриски развојни зони
ЕУ	Европска унија
СиП	Спојувања и преземања
МСП	Мали и средни претпријатија
ПЕР	Програма за економски реформи

## 1. Вовед

Македонските влади вложуваат напори да привлечат странски директни инвестиции (СДИ) од мултинационални компании (МНК) уште од 2000 година, иако тоа значително се интензивираше во 2007 година. До 2007 година, најголем дел од приливите на СДИ беа поврзани со приватизацијата на, таканаречените, монополски компании и банки. Во 2007 година, во тоа време новата десничарска влада предводена од тогаш перципираниот реформатор и технократ Никола Груевски, започна брзи регулаторни реформи и нова даночна политика со намалување и израмнување на даночните стапки, во рамки на амбициозната агенда „Инвестирајте во Македонија“. Камен-темелник на програмата беше богатиот пакет на даночни стимулации, државно земјиште и директни финансиски дотации за странските инвеститори да се сместат во нововоставените технолошко индустриски развојни зони (ТИРЗ). Иако брзо потоа глобалната финансиска криза ја погоди економијата, „Инвестирајте во Македонија“ започна да ги дава првите резултати, како што СДИ почнаа да се влеваат во економијата. Определбата да се подигне, модернизира и диверзифицира економијата остана камен-темелник на владата на Груевски до нејзиниот пад кон крајот на 2016 година. Домашната политичка криза која се појави во почетокот на 2015 година ја помрачи оваа цел и потенцијално го забави темпото на влез на нови компании во економијата. Комплетната нетранспарентност за тоа колку народни пари се потрошени за оваа политика, иако оправдана поради потребата за приспособен пристап кон секоја нова компанија, ја исполни јавната дебата за време на кризата, често неправедно политизирана со прашања за нивото на платите и правата на работниците во МНК.

Новата левичарска влада на чело со Зоран Заев, која дојде на власт во јуни 2017 година, не ја укина политиката за привлекување СДИ како начин и модел за раст и креирање работни места, иако во неа имаше многу похетерогени ставови и покажа помала амбиција. Меѓутоа, набрзо по обелоденувањето на трошоците за „Инвестирајте во Македонија“ и по укинувањето на трошењето за маркетинг за привлекување СДИ во сите форми, СДИ повторно беа ставени како клучен двигател на растот и отворањето нови работни места во „Планот за економски раст 2018-2020“. Новината беше во тоа што Планот стави барем подеднаква тежина на домашните компании и сите трошоци за програмата беа транспарентно објавени. Значајна и специфична карактеристика на Планот беше тоа што ја препозна важноста на вкоренувањето на МНК во домашната економија и потребата да се поддржи тој процес.

СДИ се сметаат за движечка сила на транзициските економии: многу земји – од Вишеградската и Балтичката група, како и Ирска – го следеа „патот до развој преку СДИ“ и постигнаа значајни резултати. Слично, СДИ имаат позитивен ефект врз растот и диверзификацијата на извозот, ја зајакнуваат индустриската база и економскиот раст и поттикнуваат вработување. Рамка 1 подетално го дава



искуството со СДИ на Вишеградските земји. Во принцип, ПЈР Македонија не е исклучок во однос на ефектите на СДИ. Помеѓу 2007 и 2017, просечниот прилив на СДИ во ПЈР Македонија изнесуваше околу 3,4% од БДП, иако тоа е пониско од другите земји во регионот. Споредено со претходниот период, структурата на СДИ, која влијае врз структурата на економијата исто така се промени: во моментот, 50% од вкупните СДИ се концентрирани на производствените и рударските сектори, според податоци од НБРМ. Половина од вкупниот извоз потекнува од МНК кои работат во ПЈР Македонија (Ramadani et al. 2017). Според нашите сопствени пресметки врз основа на податоците од НБРМ, извозната диверзификација речиси се удвои: Херфиндал-индексот<sup>1</sup> се намали од 14,3% во 2005 година на 9,6% во 2015 година, што укажува на зголемена конкуренција на пазарот. Според неодамнешна студија на ММФ (2016) зголемување на приливите на СДИ од еден процент ќе го зголеми реалниот БДП по глава на жител на земјата за околу 0,5 процентни поени годишно. Слично, според наша студија (ФИСКАСТ, 2016) утврден е позитивен нето бенефит од СДИ за економијата. Според податоците обезбедени од Дирекцијата за технолошко индустриски развојни зони (ДТИРЗ), СДИ во земјата отворија над 12.000 директни работни места.

Освен директните ефекти, СДИ можат да донесат и индиректни придобивки преку градење врски меѓу мултинационалните компании (МНК) и домашните мали и средни претпријатија (дМСП), трансфер на технологија и вештини, како и подобрувања во продуктивноста и конкурентноста на целата економија. Во ПЈР Македонија, овие врски се многу ограничени. Според најновиот Глобален извештај за конкурентност 2016-17, ПЈР Македонија е рангирана 89/135 за СДИ и трансфер на технологија, 67/135 за апсорбирање на технологија на ниво на , 62/135 за опсегот на синџирот на вредност, сето тоа наспрема значајното подобрување на деловната клима (10то од 190 места според Doing Business на Светската банка). Освен тоа, не е забележан напредок во „СДИ и трансфер на технологија“ помеѓу 2011 и 2017 година, додека категориите „апсорбирање на технологија на ниво на фирма“ (firm-level technology absorption) и „опсег на синџирот на вредност“ (value chain breathe), секој одделно, бележат подобрување од 18% во текот на истиот период. Потенцијалот за подобрување би можел да биде дури и повисок ако се вложат посебни напори и се организира посебна програма за посредување меѓу МНК и дМСП за да се влијае врз вклучувањето во синџирот на снабдување и вредност.

Мултинационалните компании во ПЈР Македонија се во мала мера снабдувани од домашната економија. Помалку од 10% од нивните вкупни обврските се генерирани кон домашни компании (ФИСКАСТ, 2016), што изнесува занемарливи 46 милиони евра во 2015 година, што споредено со целокупниот извоз на МНК (2 милијарди евра во 2015) е значително занемарливо. ММФ (2015, стр.11) утврди дека главната причина за таквата ситуација е неспособноста на дМСП

<sup>1</sup>Херфиндал-индексот (ХХИ-бодување) е показател за степенот на конкуренција која постои во рамки на една индустрија. Порастот на Херфиндал индексот укажува на пониска конкуренција и поголема пазарна моќ, додека намалувањето на индексот го покажува спротивното.

да ги исполнат техничките и безбедносни стандарди и барањата на ЕУ. Слично, извештајот на ЕУ за напредокот на ПЈР Македонија за 2015 година ги утврдува важните разлики во технолошките нивоа на домашните и странските фирми како причина за недостигот на мерки преземени досега за снабдување на МНК во домашната економија. Снабдувањето во синџирот на вредност за МСП е во уште полоша состојба. Општо, МСП учествуваат со само 36% во националниот извоз наспрема над 90% придонес во БДП; тие најчесто извезуваат во соседните земји, што укажува дека нивните извозни капацитети за земји кои бараат повисоки стандарди се ограничени. Домашните МСП, исто така, се соочени со ниски инвестиции во иновации и истражување и развој (R&D), а потребата од нови технологии и капитал на знаење ја сметаат за минимална, па е дури и непостоечка. Капацитетот на домашниот сектор за воведување иновации е рангиран 91/135 и 62/135 за потрошувачката на МСП за истражување и развој (R&D). Оттука, постои голем јаз меѓу домашниот капитал и МНК кои се фокусирани на поголема продуктивност, технологија и стандарди.

Освен јазовите во синџирот на вредност, меката инфраструктура и развојот на вештини, недостига и механизам за трансфер на знаење од МНК до дМСП, како и информациски асиметрии. Студијата на ММФ (2016) ги смета техничките и раководните вештини за клучни фактори за интеграција на една земја во глобалните синџири на снабдување. Покрај тоа, ретки се приликите за премостување на информацискиот дефицит и за градење мрежен капитал помеѓу дМСП и МНК. Основани се неколку здруженија во автомобилската индустрија и електро-машинската индустријата со цел да организираат заеднички настани за поврзување на домашните компании и МНК. Сепак, партнерствата меѓу двете страни се градат многу бавно. Околу 500 домашни компании веќе соработуваат со МНК, генерирајќи вкупен промет од 50 милиони евра годишно<sup>2</sup>. Во еден дел, причината за тоа се недоволните информации за понудата и побарувачката на услуги, како и „кој е кој“ на пазарот и неспособноста на дМСП да се претстават пред МНК.<sup>3</sup>

Оваа студија за политики има за цел да ги разбере јазовите и потенцијалите за вклучување на дМСП во синџирот на снабдување на МНК кои работат во ПЈР Македонија. Таа се базира на примарно собрани податоци преку анкети со домашни и мултинационални компании кои работат во земјата, поткрепени со контекстуална анализа преку интервјуа и фокус групи.

Трудот е организиран на следниот начин. Дел 2 ги претставува стилизираните факти за странските директни инвестиции во ПЈР Македонија. Дел 3 ја претставува методологијата на спроведеното истражување и анализа. Деловите 4 и 5 ги претставуваат резултатите од моменталната соработка, потенцијалите и јазовите за соработка меѓу дМСП и МНК. Дел 6 го дава заклучокот и ги резимира главните препораки.

<sup>2</sup> Изјава од министерот за финансии (2017). Достапна на: <http://vlada.mk/?q=taxonomy/term/4&page=8&ln=en-gb>

<sup>3</sup> Изјава од директорот на ТИРЗ (2016)

## Рамка 1: Вишеградски земји и прилив на СДИ

Странските директни инвестиции (СДИ) се сметаат за многу влијателни за транзициските економии, вклучувајќи ги и Вишеградските земји (Полска, Република Чешка, Унгарија и Словачка) во последните 20 години (Hintosova, Kubikova, Rucinsky, 2016; Czerniak and Blauth, 2016; Fifekova and Nemcova, 2015, Szent-Ivanyi, 2017; Szent-Ivanyi, 2017a). СДИ во овие земји овозможува подобра транзиција кон глобалната економија. Позитивното искуство на СДИ во Вишеградските земји не ќе можело да се постигне без брзото спроведување на економски реформи во секоја земја - приватизација на државниот имот и обемот на понудените инвестициски стимули (Fifekova and Nemcova, 2015). СДИ ја помогнаа интеграцијата на овие земји во глобалните синџири на снабдување и го помогнаа преминот кон дејности со повисока додадена вредност во рамки на овие синџири на снабдување. СДИ помогнаа да се развијат нови сектори и ги заменија опаѓачките традиционални сектори што, од друга страна, ја зајакна нивната конкурентност и ја подобри отпорноста на шокови. Тоа се постигна со подобра распределба меѓу секторите (Fifekova and Nemcova, 2015; Czerniak and Blauth, 2016, Roaf et al. 2014).

Во однос на продуктивноста, СДИ во Вишеградските земји ги подобрија областите на вкупен раст и успешност на продуктивноста на факторите на производство. Roaf et al. (2014) тврдат дека гринфилд странските директни инвестиции имаа клучна улога во поттикнувањето на самоспроведувачки циклус на брза конвергенција на продуктивноста. Зголемениот капитал и усвојувањето нови технологии од странските инвестиции го подобрија економскиот раст на Полска, во просек за 3% од БДП годишно, особено со порастот на годишната продуктивност по работодавач (Czerniak and Blauth, 2016).

Освен тоа, странските директни инвестиции во Вишеградските земји значително влијаеле за забрзување на високите нивоа на технолошка функционалност (Fifekova and Nemcova, 2015). Имено, гринфилд инвестициите овозможиле трансфери на технологија кои придонеле за брз економски раст на земјите (Rauf et al. 2014). Czerniak and Blauth (2016) истакнуваат дека полските компании не би можеле толку брзо да напредуваат во глобалните синџири на додадена вредност да не биле СДИ кои ги мотивирале домашните бизниси да издвојат значителен дел од своите приходи за технолошки иновации. Полските компании кои преминале во странска сопственост ја зголемиле својата додадена вредност со стапка од 2,2 процентни поени годишно побрзо од останатите (Czerniak and Blauth, 2016). Освен тоа, странските директни инвестиции во Вишеградските земји нуделе важен трансфер на практично искуство (know-how), раководни и маркетинг вештини и трансфер на знаење (Fifekova and Nemcova, 2015; Czerniak and Blauth, 2016; Rauf et al. 2016).

Тоа поттикнало циклус на брз економски раст воден од отворањето нови работни места и проширувањето на активностите. Czerniak and Baluth (2016) тврдат дека еден од најкорисните аспекти за полската економија бил пазарот на труд каде што СДИ придонеле со 8,9% пораст на платите, 8,5% за вработувањето и ја намалиле доходовната нееднаквост за околу 5%.

Меѓутоа, Вишеградските земји се соочуваат и со предизвици во однос на нивните СДИ. Во минатото, тие се потпираа на извозно ориентирани производни линии и евтина, но обучена работна сила. Во моментот, оваа конкурентска предност се намалува, главно, поради тоа што во овие земји имаше големо зголемување на платите, огромен пораст на производството на други локации и масовно иселување (Szent-Ivany, 2017). Како резултат на тоа, Вишеградските земји повеќе се фокусираа на надградување на СДИ дејностите во области кои произведуваат производи и услуги со повисока додадена вредност, што пак бара пообучена работна сила (Gereffi et al. 2005; Szent-Ivany, 2017a). За решавање на овие предизвици, Вишеградските земји промовираа шеми за МНК кои веќе се присутни во регионот за да им доделат нов мандат на нивните подружници, независно од задачите на едноставно производство како набавки, логистика или ИиР (Szent-Ivany, 2017). Вишеградските земји се фокусираат на два аспекта во однос на СДИ. Првиот е поттикнување нови СДИ со повисока додадена вредност од оние кои веќе се присутни и вториот е промовирање надградувања кај постојните инвеститори (Szent-Ivany, 2017).



## 2. Стилизирани факти за СДИ во ПЈР Македонија

Во период од 10 години, во просек, ПЈР Македонија добила 264 милиони евра или 3,5% од БДП годишно од приливите на странски директни инвестиции (Слика 1). Една од причините за тоа е новата политика и стратегија за привлекување странски директни инвестиции воведени од владата во 2007 година, заедно со новиот Закон за технолошко индустриски развојни зони, таканаречените слободни економски зони (СЕЗ). Врвот е забележан во 2007 година кога СДИ изнесувале 8,3% од БДП. Потоа, големината на приливите на СДИ варираше, главно, поради ефектите од глобалната финансиска криза во 2007-2011 година и европската должничка криза во 2012-2013 година.

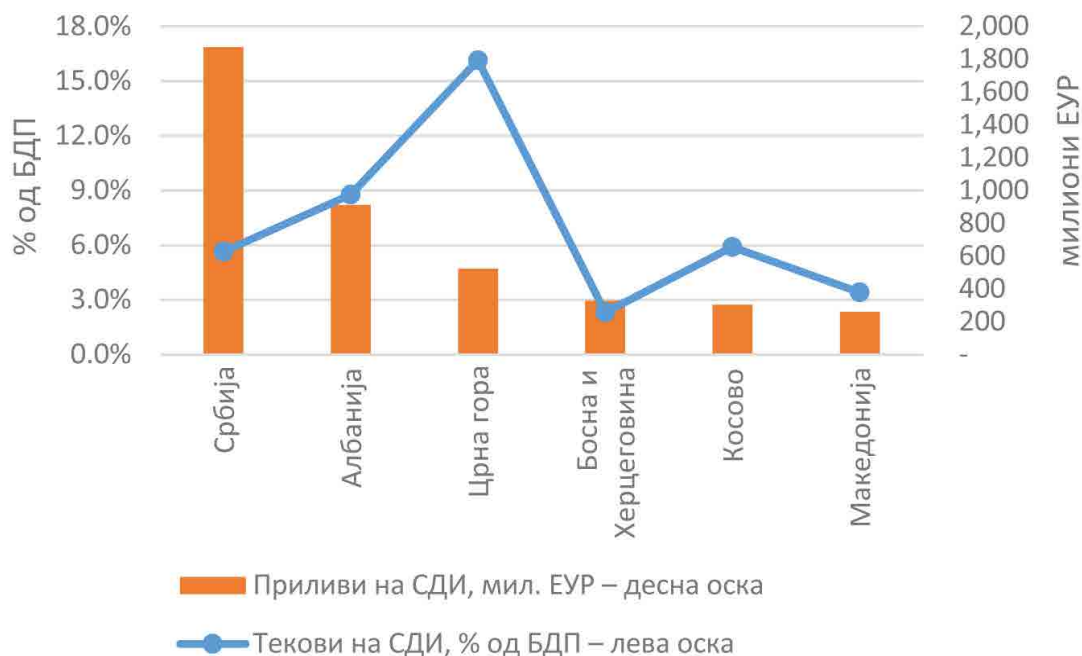
**Слика 1: Директни инвестиции по тип, % од БДП**



*Извор: Народна банка на ПЈР Македонија*

ПЈР Македонија забележа најнизок прилив на СДИ (260 милиони евра) споредено со другите земји од Западен Балкан (Слика 2). Од релативен аспект, што е посоодветен за вакви споредби, ПЈР Македонија повторно се наоѓа меѓу земјите со најниско учество на СДИ во БДП (3,4%), при што само Босна и Херцеговина е зад неа (2,3%). Од друга страна, Црна Гора е на врвот на листата, со 16,1% СДИ од БДП, годишно, каде што главно доминираат руски недвижни инвестиции во туризмот, а по неа се Албанија (8,8%), Косово (5,9%) и Србија (5,6%).

**Слика 2: Просечни текови на странски директни инвестиции во земјите од Западен Балкан (во милиони евра) и (како % од БДП), 2007-2017 година**



Извор: Пресметка на авторот, податоци за приливите на СДИ од Народните банки на земјите, податоци за БДП по пазарна цена од Еуростат

**Слика 3: Процент на СДИ според индустриски сектор**

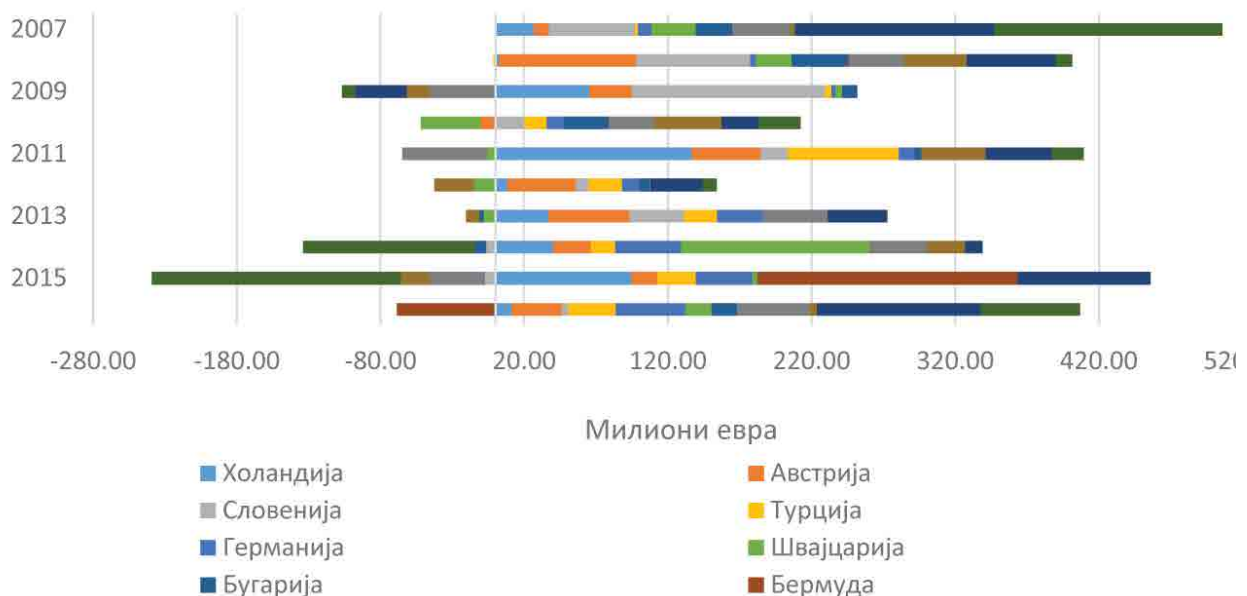


Извор: Пресметка на авторот, податоци од Народната банка на ПЈР Македонија

Слика 3 ја претставува распределбата на СДИ по сектор во ПЈР Македонија. Производствениот сектор се чини дека е најатрактивниот сектор за странските инвеститори во изминатите 8 години (во просек, 42,3% од вкупните приливи на СДИ). Главниот двигател на овие инвестиции е индустријата за возила и друга транспортна опрема, со просечно учество до 74,5% во вкупните странски инвестиции во производниот сектор. Други значајни двигатели на СДИ се услужниот сектор (41,5%) и градежниот сектор (12,7%). Услужниот сектор е главно воден од трговија на големо и мало и поправка на моторни возила и мотоцикли, заедно со финансиските и осигурителни услуги. Освен тоа, постои и тенденција на де-инвестирање или повратно вложување во секторот рударство и екстракција кое, во просек, има носено загуба од 11 милиони евра. Приливите од странските инвеститори во другите сектори флукутираа низ годините.

Слика 4 ги претставува тековите на СДИ по земја-инвеститор. Од топ 10 земји-инвеститори, шест се земји од Европската унија (вклучувајќи го и Обединетото Кралство), каде што Холандија (42,2 милиони евра), Австрија (35,7 милиони евра) и Словенија (34,9 милиони евра) бележат највисоки инвестиции во ПЈР Македонија, во просек, во изминатите 10 години. Важно е да се забележи дека Бермуда и Сент Винсент и Гренадини спаѓаат во топ 10 инвестициски земји со, во просек, 11,4 и 9,8 милиони евра во анализираниот период. Дополнително, најголемиот пад во инвестициите или де-инвестирањето во последните неколку години е забележано од Бермуда и од останатиот дел од светот (земји кои не се во топ 20). Во 2014 и 2015 година, СДИ од останатиот дел од светот забележаа намалување од 119,2 и 173,3 милиони евра. Освен тоа, додека еден од највисоките приливи на СДИ во ПЈР Македонија за 2015 година е забележан

**Слика 4: Текови на СДИ по земја-инвеститор годишно**



Извор: Пресметка на авторот, податоци од Народна банка на ПЈР Македонија

од Бермуда (181,1 милион евра), исто така, од нив е забележано и единственото де-инвестирање на СДИ во 2016 година (68,6 милиони евра). Имајќи предвид дека Бермуда и Сент Винсент и Гренадини се глобално познати како офшор даночни раеви (offshore tax havens) за меѓународни инвеститори, тоа значи дека странски инвеститори и меѓународни инвестициски фондови каналзираат пари во ПЈР Македонија преку овие две земји за да ги избегнат меѓународните даночни оптоварувања.

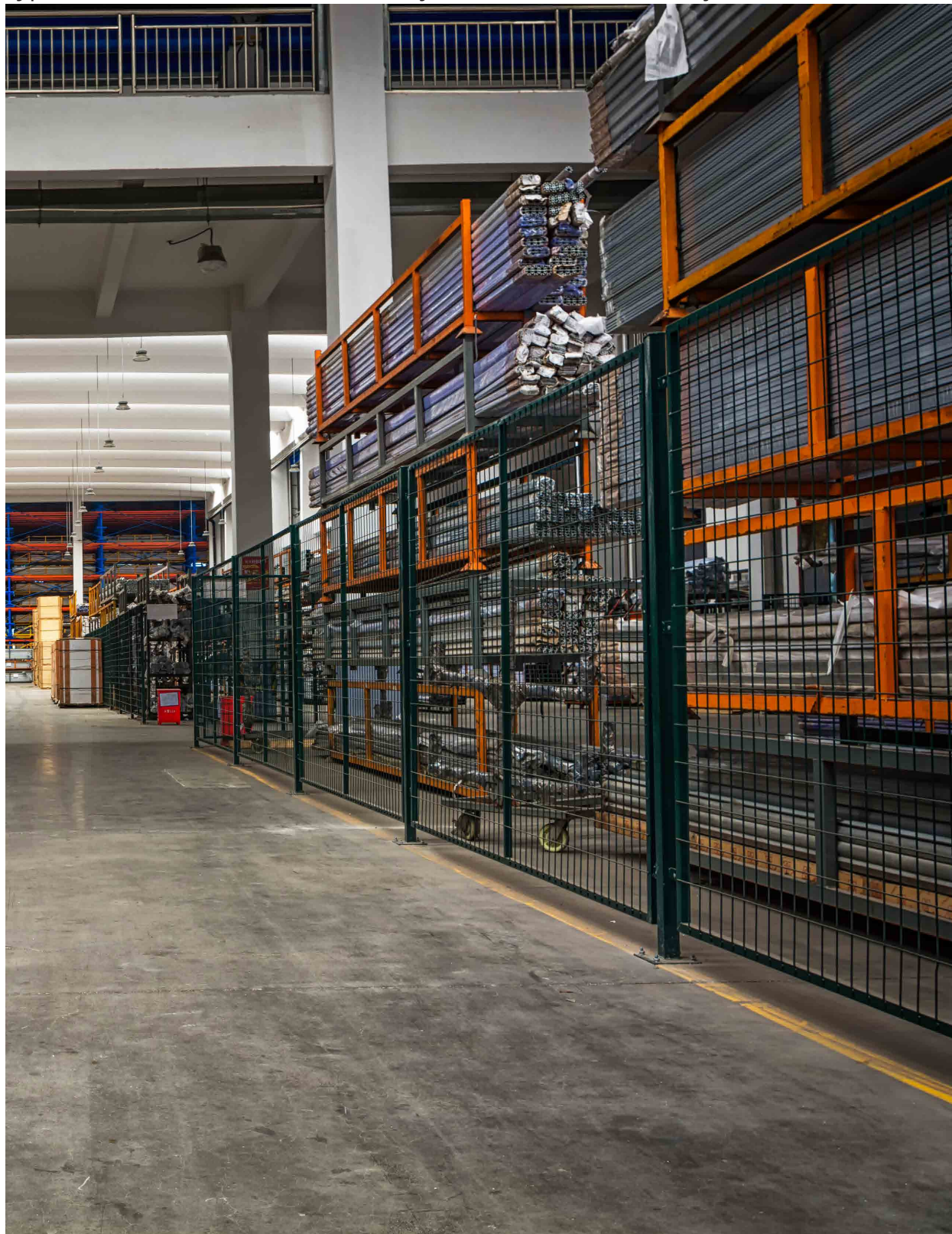
Во недостиг на податоци за извозот и увозот од странските директни инвеститори и нивното влијание, ги користиме заклучоците од едно истражување спроведено од Народната банка на ПЈР Македонија за странските директни инвеститори во технолошко индустриските развојни зони (ТИРЗ). Ramadani et al. (2017) истакнаа дека додадената вредност од компаниите во ТИРЗ постојано расте и во 2016 година достигнала 240 милиони евра. Освен тоа, додадената вредност од овие компании во вкупната додадена вредност во економијата во 2016 година изнесувала 3%. Авторите тврдат дека овие компании регистрирале позитивен трговски биланс, при што оваа тенденција се интензивирала во последните три години (2014, 2015 и 2016). Во периодот од 2008 до 2016 година, компаниите во ТИРЗ, во просек, имале 21,8% од вкупниот извоз во земјата. Оттука, вкупниот извоз на стоки од овие компании постојано се зголемувал до 2016 година, кога достигнал 47,1% од вкупниот извоз, додека во 2017 година е забележано мало намалување на 40,7% од вкупниот извоз. Од друга страна, нето извозот на компаниите во ТИРЗ помеѓу 2011 и 2013 година во просек изнесувал 0.6%, а значително се зголемил во 2016 година, достигнувајќи 3,8% од БДП<sup>4</sup>. Студијата укажува дека, како резултат на тоа, растот на извозот на компаниите во ТИРЗ е главен движечки фактор за растот на целокупната извозна дејност на земјата. Спротивно на тоа, учеството на увезени стоки и опрема од компаниите во ТИРЗ, исто така постојано расте, иако со пониска стапка споредено со порастот на извозот. Увозот од овие компании, во просек, изнесувал 13% од вкупниот увоз во економијата, достигнувајќи 27,3% и 25,7% од вкупниот увоз во 2016 и 2017 година, соодветно<sup>5</sup>. Исто така, се тврди Ramadani et al. (2017) дека пониската стапка на раст кај увозот подразбира постојано намалување кај увозната компонента на извозот, односно постојан раст на додадената вредност на извозот на стоки. Оваа тенденција го подобрува општиот трговски биланс на земјата, кој иако и понатаму е негативен, се намалува низ годините. Освен тоа, важно е да се спомене дека структурата на извозот на компаниите во ТИРЗ значително се разликува од традиционалната извозна структура на земјата. Кај извозот на овие компании доминираат производи од хемиската индустрија, опрема и машини, како и извоз на возила. Оваа структура укажува на поволноста на производите со висок степен на обработка кои имаат тенденција да бидат отпорни на берзанските шокови. Тоа, исто така, помага за диверзификација на извозот и намалување на ранливоста на ценовни шокови. Од друга страна, увозот на компаниите од ТИРЗ има тенденција да биде воден од побарувачката

<sup>4</sup> Податоци од ДТИРЗ

<sup>5</sup> Ibid



или потребата од сировини, на пример метали, опрема и машини. Едно објаснување за ова е несоодветната (и често непостоечка) понуда на бараните сировини за нивните стопански дејности во ПЈР Македонија.



## Рамка 2: Проекти за подобрување на ефектот на СДИ во ПЈР Македонија

Во ПЈР Македонија се спроведени повеќе проекти за решавање на проблемите со конкурентноста, СДИ и врските на СДИ со домашните компании. Првиот проект, проектот за конкурентност во ПЈР Македонија на УСАИД, (Macedonia Competitiveness Project), беше организиран и спроведен од CARANA Corporation<sup>6</sup>. Проектот им помогна на македонските компании и сектори да одговорат на можностите и предизвиците на глобалниот пазар преку таргетирани интервенции во развој на пазарот, пристап до финансии, развој на работната сила и иновации. Клучните исходи од проектот беа: (1) креирање пазарни врски со меѓународни компании што резултираше со нови извозни зделки и стратешки партнерства кои вклучуваа заеднички деловни вложувања, (2) инвестиции и трансфер на знаење/технологијата, нови странски инвестиции (гринфилд, браунфилд и заеднички вложувања), што доведе до извозно-ориентирано создавање нови работни места и подобрување на синџирите на снабдување и индустриите, (3) македонските компании ја подобрија профитабилноста, конкурентноста и пазарниот удел преку инвестиции во проширување на капацитетите, продуктивноста и развој на производи, (4) домашните компании станаа сертифицирани и усвоија модерни технологии и практики за да го зголемат својот кредибилитет пред странските партнери (Проект за конкурентност во Македонија, 2012; Snelbecker et al. 2010).

Светската банка спроведе два проекта за развојни политики за конкурентност (ДПЛ 1 и ДПЛ 2). Двата проекта поддржаа четири столба: (1) развивање производство со висока додадена вредност, (2) олеснување на реструктурирањето на секторот за агробизнис, (3) подобрување на ефикасноста на трговската логистика и (4) воспоставување услови кои овозможуваат флексибилност на пазарот на трудот и развој на вештини. Овие два проекта помогнаа да се максимизира ефектот на владините интервенции за стимулирање на гринфилд инвестиции во напредни производни постројки и за зголемување на поддршката за извозните фирми таа што локалните фирми ќе можат потесно да се поврзат со глобалните фирми и пазари. Покрај тоа, проектите ја подобрија ефикасноста на трговската логистика преку надградување на секторот за трговска логистика (Преглед на извештајот за завршување на имплементацијата, 2016; Извештај за состојбата и резултатите од имплементација, 2014).

Со заеднички напори на Меѓународната банка за обнова и развој (IBRD) и Меѓународната финансиска корпорација (IFC), Светската банка креираше Пилот-програма за развој на добавувачи (Pilot Supplier Development Program) на барање на македонската влада, со цел да се олеснат врските помеѓу локалните МСП и големите странски компании кои работат во земјата. Програмата користеше таргетирани и координирани интервенции за да ја зголеми софистицираноста на локалните МСП, со цел да им помогне поефективно да конкурираат и да

<sup>6</sup> Проект за конкурентност во Македонија: <http://www.carana.com/index.php/projects/79-europe-and-eurasia/319-macedonia-competitiveness-project> [Датум на пристапување: 12.04.2018]

се интегрираат во глобалните и регионалните синџири на снабдување на големите странски компании лоцирани во и надвор од ТИРЗ. Клучните попки за понатамошно развивање на таква програма се следниве: (1) важно е да се дефинира опфатот и буџетот за очекуваните дејности, (2) потребно е да се спроведе голема ПРД во период од најмалку две години за да има видливи резултати и подобрувања во компаниите кои учествуваат, (3) мора да има една одговорна институција за спроведувањето на програмата за да се воспостави подобра соработка со клучните засегнати страни, (4) добро таргетиран избор на МНК и локални потенцијални добавувачи и (5) институцијата мора да обезбеди соодветна владина поддршка за консултации на приспособен и директен начин за опфатените МСП (Пилот-програма за развој на добавувачи, 2017).



### 3. Методологија и податоци

Оваа студија се заснова на комбиниран методолошки пристап и вклучува: i) полуструктурирани интервјуа, ii) фокус групи и iii) онлајн анкети. Sayer (1992) ја генерализира причината за спроведување квалитативно истражување, споменувајќи дека додека квантитативните податоци се занимаваат со бројки, квалитативните податоци се занимаваат со значења, кои се изразуваат преку јазикот и дејствијата што создаваат перцепции. Patton (1980) испитува друга разлика помеѓу квантитативните и квалитативните податоци, каде што вторите се слободно дефинирани од предметот на истражување наместо да бидат однапред конципирани од истражувачот. Придобивката од едно такво истражување е во тоа што податоците, нивната големина, деталност, содржина и релевантност не се определени од истражувачот, туку се евидентираат онака како што се изговорени или како што се случуваат, обично во форма на белешки или снимки (Deu, 2005). Важно е да се спомене дека двата метода овозможуваат да се генерира контекстуална анализа за истражувањето и основа за создавање онлајн анкети кои се доставуваат до МНК и дМСП во подоцнежната фаза од истражувањето. Па така, онлајн анкетите имаат за цел да соберат квантитативни податоци со користење на поголем примерок од компании (домашни и мултинационални) за да се произведе точна и детална анализа на врските помеѓу дМСП и МНК во земјата. Важно е да се забележи дека ниту еден од трите методи нема за цел да биде исцрпен или репрезентативен; напротив, целта е да има доволно разноликост за да се овозможи квалитетен увид во контекстот во кои се воспоставуваат (или не се воспоставуваат) врските меѓу МНК и дМСП. Како резултат на тоа, ги објаснуваме специфичностите на секој применет метод.

Спроведени се два круга на интервјуа. Првиот круг е спроведен со засегнати страни, по што следеше круг на интервјуа со претставници од мултинационалните компании кои работат во земјата. Во анализата, засегнати страни се организации со висока експертиза на темата, како стопански комори, меѓународни организации, бизнис конфедерации, Дирекцијата за технолошко индустриски развојни зони и соодветните носители на политики. Додека пак, мултинационалните компании се претпријатија со мнозинска сопственост од странски инвестиции. За првиот круг, беа спроведени интервјуа со претставници од девет засегнати страни (организации) од различни позадини. Покрај отворените прашања, од интервјуираните лица беше побарано да го споделат нивното општо мислење за бизнис секторот во Македонија и да дадат препораки за подобрување. Интервјуата со МНК беа спроведени на ист начин како оние со засегнатите страни. Па така, вториот круг интервјуа беше спроведен со единаесет МНК, по случаен избор, но со внимание да се зачува разновидноста во индустријата (автомобилска, земјоделство, текстилна, итн.), локацијата (во или надвор од ТИРЗ) и видот на инвестицијата (гринфилд, браунфилд или други). Од интервјуираните МНК, шест се гринфилд инвестиции лоцирани во ТИРЗ Скопје, ТИРЗ Охрид и ТИРЗ Штип, една е гринфилд инвестиција надвор од ТИРЗ во подрачјето на Скопје, две компании се преземања од веќе

постојни домашни компании во Скопје и Охрид, една е браунфилд инвестиција во подрачјето на Прилеп и една компанија е од друг вид странска инвестиција лоцирана во Скопје.

Методологијата на истражувањето исто така вклучува и организирање фокус група со домашните мали и средни претпријатија. Домашни МСП се домашни мали и средни претпријатија кои не се подружници и се самостојни компании со помалку од 250 вработени и кои годишно не надминуваат 50 милиони евра (дефиниција на ОЕЦД, стандарди на ЕУ). Целта на фокус групата беше длабински да се дискутира за јазовите и потенцијалите во соработката со МНК од аспект на домашните компании. Дискусијата беше спроведена според претходно дефинирани прашања и агенда. Учесниците на фокус групата се избрани главно од производствените дМСП врз основа на видот на нивниот производствен процес (хемиски, металургија, производство на храна, итн.) и воспоставената соработка со МНК (дМСП кои веќе соработуваат со МНК, дМСП кои се во процес на воспоставување соработка и дМСП кои не соработуваат). Според тоа, пет дМСП беа присутни на фокус групата, од нив две имаат воспоставено успешна соработка со МНК, едно започнува процес на преговори за соработка, а две претпријатија кои се извозно ориентирани имале некакво искуство со МНК во земјата, но целосно не соработувале со нив. Исто така на фокус групата, присуствуваа и претставници од банкарскиот сектор и од владата.

На крај, беа спроведени две анкети, една за МНК во земјата и една за дМСП. Анкетата за МНК опфаќа 26 прашања, поделени во два дела: општ дел со основни информативни прашања за компанијата (локација, сектор, број на вработени, вид на инвестиција, итн.) и дел со конкретни прашања за јазовите и потенцијалите за соработка со домашни компании. Вториот дел е составен од прашања во врска со: вид на набавки на производи/услуги/машини и сектор во кој работат добавувачите; политиката за набавки на компанијата, соработка со домашни компании и набавка по вид на производ од дМСП; предности и слабости во соработката, главни јазови и потенцијали во соработката; причини зашто не е воспоставена соработка; како и вид на мерки во политиките потребни за подобрување на соработката. Прашалникот беше доставен електронски до повеќе од 100 идентификувани МНК во земјата, од различни сектори, локации и вид на инвестиции. Анкетниот примерок е составен од 23 одделни одговори од МНК кои работат во производствениот, финансискиот, услужниот и земјоделскиот сектор. Анкетата за домашните компании е составена од општи прашања слични на оние за МНК и 22 конкретни прашања во врска со нивните капацитети за производство, технолошки развој и стандардизација, како и искуства во соработката со МНК, но и нивните гледишта за јазовите и потенцијалите за соработка. Електронскиот прашалникот беше доставен до над 200 МСП во земјата и го одговорија 37 компании кои работат во производствениот, градежниот, услужниот и финансискиот сектор. Сметаме дека стапките на одговори од 23% и 19%, соодветно, дадоа доволна основа за генерализација на одговорите.

## 4. Соработка и потенцијали за соработка помеѓу дМСП и МНК

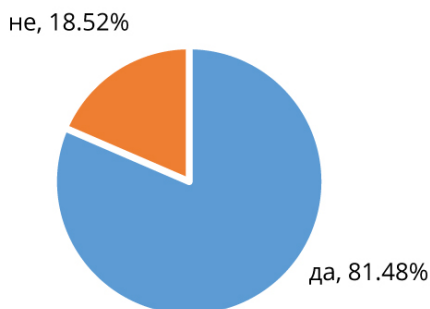
Во овој дел од студијата ја анализираме моменталната соработка и потенцијалите за соработка помеѓу дМСП и МНК кои работат во земјата од три гледни точки: (i) засегнати страни, (ii) МНК и (iii) дМСП, имајќи го предвид видот на инвестициите (гринфилд или браунфилд) и секторот на инвестициите.

### 4. 1. Постојна и потенцијална соработка: краток преглед

Постои евидентна воспоставена соработка помеѓу дМСП и МНК во земјата. 81,5% од МНК во земјата одговориле дека соработуваат или имале соработувано со дМСП, споредено со 18,5% кои немаат воспоставено никаква соработка (Слика 5). Иако значително помалку, 37,8% од дМСП се обратиле до најмалку една МНК и воспоставиле успешна соработка, споредено со 27,0% кои не го направиле тоа (Слика 6). Освен тоа, 18,9% од дМСП се во процес на преговори за соработка, додека само 16,2% од нив укажале на неуспешна соработка со МНК, на пример, пропаднати преговори, прекината соработка поради непочитување на договорените услови итн.

**Слика 5: Ставот на МНК за соработката со дМСП**

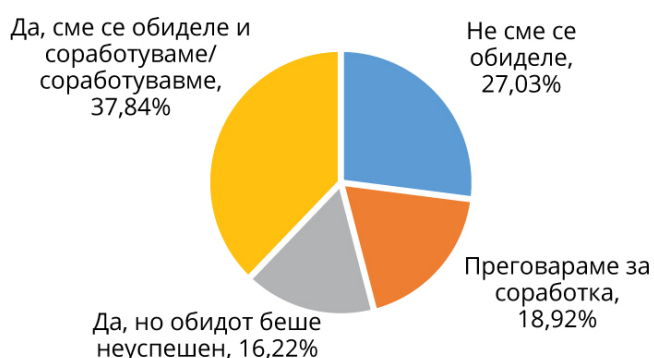
Дали соработувате со дМСП?



Извор: Резултати од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април-мај 2018 година

**Слика 6: Ставот на домашните МСП за соработката со МНК**

Дали сте се обиделе да соработувате со МНК во земјата?



Извор: Резултати од прашалникот спроведен со дМСП, мај-јуни 2018 година

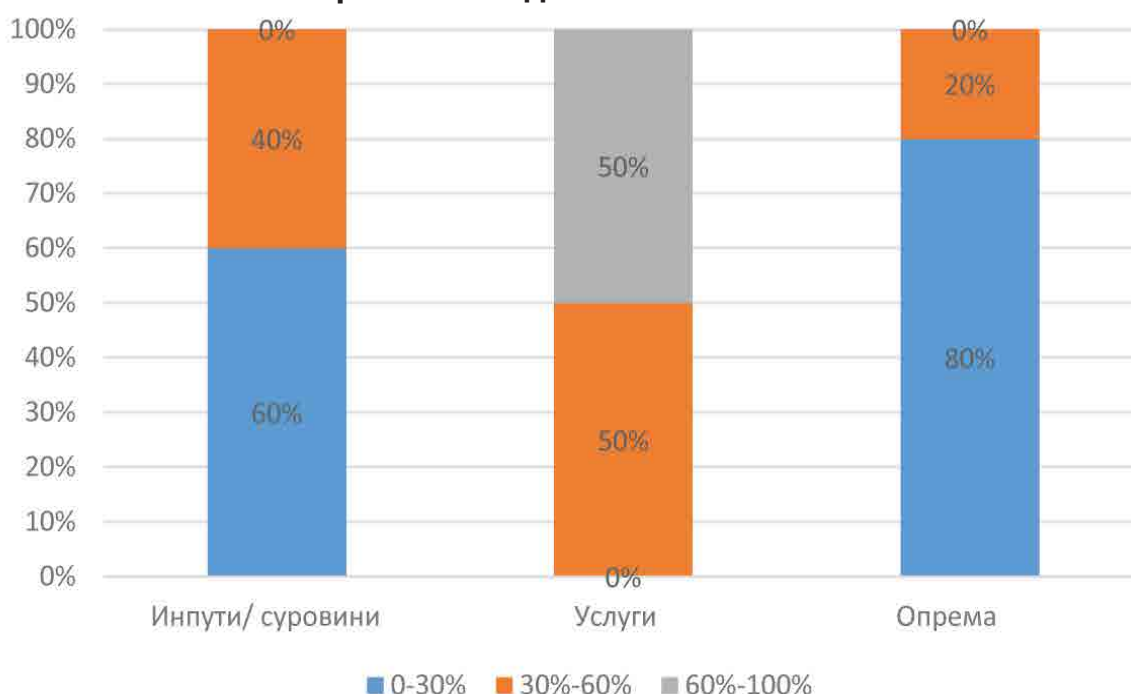
Придобивките од соработката со домашни добавувачи утврдени од МНК вклучуваат: брза испорака поради близината на добавувачите, ниски трошоци за транспорт и логистика, подобра комуникација поради директниот контакт со добавувачите, брзи и лесни постапки итн. Од друга страна, дМСП имаат корист од соработката преку проширување на своите производствени и деловни операции и поради тоа што стануваат технолошки напредни и сертифицирани производители. Анализата утврди неколку фактори за успешна соработка. Според МНК, главите фактори кои влијаат врз соработката се добриот квалитет

на производите, конкурентните цени и навремената испорака. Покрај тоа, од суштинско значење се деловната доверба и добрата комуникација помеѓу страните. Од друга страна, дМСП бараат поголема отвореност од МНК, помалку строги барања и навремено плаќање со пократки рокови на исплата.

МНК утврдија повеќе индустрии за нивни главни добавувачи (домашни и странски), како што се црна и обоена металургија, индустрија за машини, автомобили и електрична опрема, индустрија за пакување, текстилна индустрија, земјоделство, итн.

Очигледно, речиси 70% од МНК имаат главни добавувачи од машинската, автомобилската и електричната индустрија. Значителна улога, исто така, имаат добавувачите од земјоделската и хемиската индустрија со 20% и 15% од МНК, соодветно. Овие добавувачи се главно добавувачи на сировини и директни инпути за производство. Важно е да се напомене дека овие набавки се во висок обем и, во просек, претставуваат речиси половина од вкупните набавки на МНК. Тешко е да се процени квантитетот на соработката во однос на процентот на набавките од домашните компании во вкупните набавки поради хетерогените одговори и одговорите кои недостигаат. Сепак, може да се утврдат одредени индикативни резултати (Слика 7). Степенот на соработка со дМСП при набавката на услуги е најголем и варира од 30%-100% во вкупните набавени услуги. Од друга страна, 80% од МНК одговориле дека процентот на набавени машини и опрема од домашни добавувачи е помеѓу 0% и 30% во вкупните набавки, а кај ниту една МНК не надминувале 60%. Слично, 60% од анкетираниите МНК одговориле дека нивните домашни набавки на сировини во вкупните набавки варираат од 0% до 30%, а кај ниту една МНК не биле над 60%.

**Слика 7: Степен на соработка со дМСП**



Горенаведените набавки се состојат од материјали за пакување, најчесто набавени од локални производители, со 75% од набавките. Значително пониски, но сепак важни, се домашните набавки на метални конектори и ѓубриво. Меѓутоа, очигледно е дека процентот на набавени услуги од домашни добавувачи во вкупните набавени услуги е значително повисок од набавените суровини или главни инпути. Со тоа, давателите на услуги се компании од индустријата за градежништво и недвижен имот, снабдувачи на нафта и електрична енергија, ИТ услуги, одржување, угостителство и кетеринг, консултантски услуги, транспорт и логистика. Очекувано, услугите за градежништвото и недвижнини (71% од вкупните набавени услуги), угостителски услуги (63%) и правните и административни услуги (56%) се категориите кои речиси во целост се набавуваат локално. Набавките на машини и опрема претставуваат помал процент од вкупните набавки на МНК. Повеќето од нив се линии за масовно производство, вклучувајќи и производни линии и СМТ линии (технологија за површинска монтажа). Покрај тоа, за нивно производство, МНК користат машини за моделирање со вбризување, машини за пакување и машини за автоматско виткање. Опремата која ја користат МНК е технолошки напредна и не може ниту да се најде ниту да се купи локално. Меѓутоа, МНК локално набавуваат резервни и други челични делови, различна ИТ опрема како компјутери, софтвер и други машини и опрема.

#### 4. 2. Пречки за соработката

Можноста за соработка и задоволување на потребата од набавки кај одредени сектори/производи е во голема мера одредена од веројатноста странските компании да најдат производи и добавувач за бараните производи локално. Оттука, постојат разлики во видот на набавка: суровини, машини или услуги. На прашањето, „Дали производителите/суровините, машините и опремата и услугите кои ги набавувате можат да се најдат во земјата?“ 61% од МНК одговориле дека можат да ги најдат услугите кои ги набавуваат во земјата (Слика 8). Дополнителни 13% можат да ги најдат услугите, но со ограничена количина, додека 17% сметаат дека понудените услуги не ги исполнуваат бараните стандарди. Само 9% одговориле дека услугите кои ги бараат не можат да се најдат во земјата, додека цената на понудените услуги не се смета за ограничување (односно била соодветна). Генерално, потенцијалот за бараните услуги да се најдат локално изнесува 91%, од нив една третина главно бара интервенции во стандардизацијата на давателите на услуги и зголемување на квантитетот на понудените услуги.

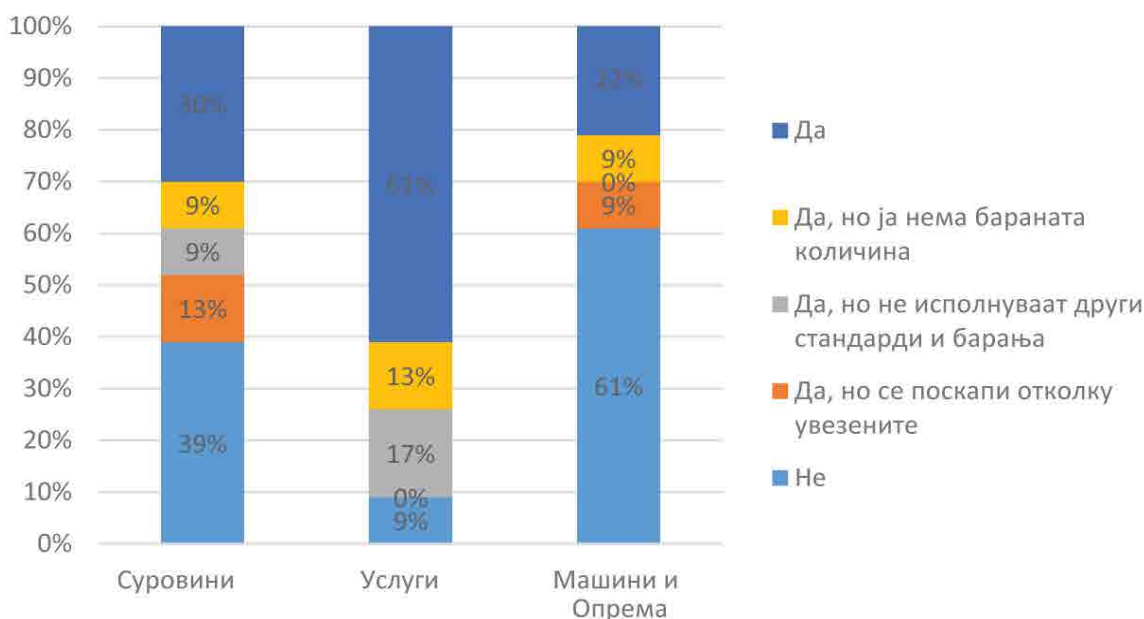
Во тој контекст, сепак, со понизок процент, 30% од МНК изјавиле дека можат да ги најдат бараните суровини, додека дополнителни 31% изјавиле дека можат, но со различни ограничувања. Повисоките домашни отколку увозни цени се клучна пречка (13%), по што следи недоволната количина и стандардизација (9%, секоја). Генерално, 61% потенцијал да се најдат суровини локално несомнено укажува дека потенцијалот за локална набавка на инпути за производство –



поконкретно, суровини и услуги – е вообичаено голем, односно доволно голем да обезбеди поврзување на дМСП со МНК.

Од друга страна, согласно со очекувањата, потенцијалот за локално набавување на машини и опрема е значително ограничен, бидејќи 61% од МНК јасно истакнале дека не можат да ги најдат бараните машини и опрема на локалниот пазар.

**Слика 8: Одговори од МНК на тоа дали можеле да ги набават бараните суровини/услуги/машини и опрема во земјата**

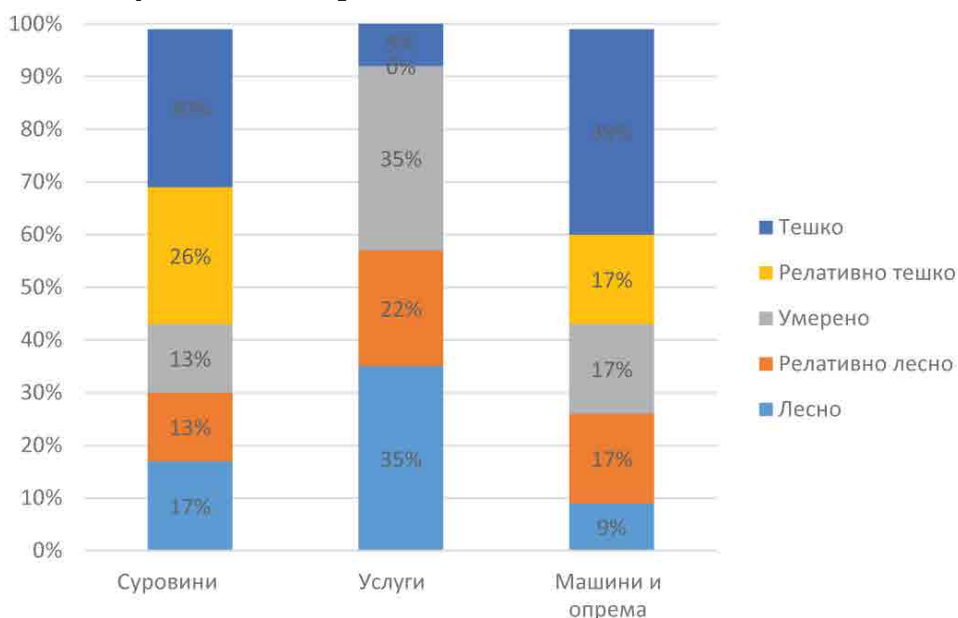


*Извор: Резултатите од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април-мај 2018 година*

Слика 9 оценува со колкава леснотија МНК можат да најдат добавувачи локално. Претпоставуваме дека не само што е важно да постои одреден добавувач на пазарот туку, исто така, да има разумни трансакциски трошоци за пристап до добавувачот во најширока смисла на зборот. 92% од МНК истакнале дека можат лесно, релативно лесно или умерено лесно да најдат добавувач во земјата за набавката на услуги. Прикажаниот графикон на Слика 9, потврдува 91% достапност на бараните услуги. Тоа го валидира големиот потенцијал за зголемување на соработката и обезбедување комплетно снабдување со услуги од домашни добавувачи на краток рок. Од друга страна, 43% истакнале дека можат лесно, релативно лесно или умерено лесно да најдат суровини на домашниот пазар. Постои јаз помеѓу леснотијата (43%, Слика 9) и достапноста (61%, Слика 8) на суровини на домашниот пазар, што потенцијално укажува дека и покрај достапноста, постојат други пречки и инхибитори кои ги одвраќаат МНК од набавување суровини на домашниот пазар.

Во контекст на Слика 8, МНК се соочуваат со значителни тешкотии да најдат локален добавувач на машини и опрема. Само 26% можат да најдат таков добавувач лесно или релативно лесно, споредено со над половина (56%) за кои е тешко или релативно тешко да најдат добавувач на машини и опрема во земјата. Тоа укажува дека, спротивно на услугите, соработката за набавка на машини и опрема би налагала поголеми и потенцијално поскапи интервенции и инвестиции.

**Слика 9: Колку лесно МНК може да ги најдат бараните сировини/услуги/машини и опрема во земјата**



*Извор: Резултатите од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април-мај 2018 година*

Според претставниците на банкарскиот сектор, постои потенцијал за МСП [да се поврзат со МНК, н.б.] само доколку нудат конкурентни цени и ја зголемат својата производна ефикасност. Покрај тоа, МНК укажуваат дека дефинирањето и поставувањето високи стандарди во бизнис секторот ќе создаде таканаречен „домино ефект“, што значи дека компаниите кои веќе спровеле технички стандарди ќе станат поуспешни и ќе ги мотивираат и помалите компании да го направат тоа. Тоа ќе создаде јасна дистинкција помеѓу компаниите кои треба да останат и кои не треба да останат во бизнисот.

Оттука, главниот заклучок е дека постои прилично голем потенцијал за соработка, особено ако се надминат неколку клучни пречки: подобрена стандардизација и сертификација на домашните даватели на услуги и зголемена количина на услугите, како и ценовна конкурентност и зголемување на производната ефикасност на сировините. На среден рок, потребни се поголеми инвестиции во производството на сировини, опрема и машини, иако кај вторите тоа може да биде скапо додека да се достигне увозна конкурентност.

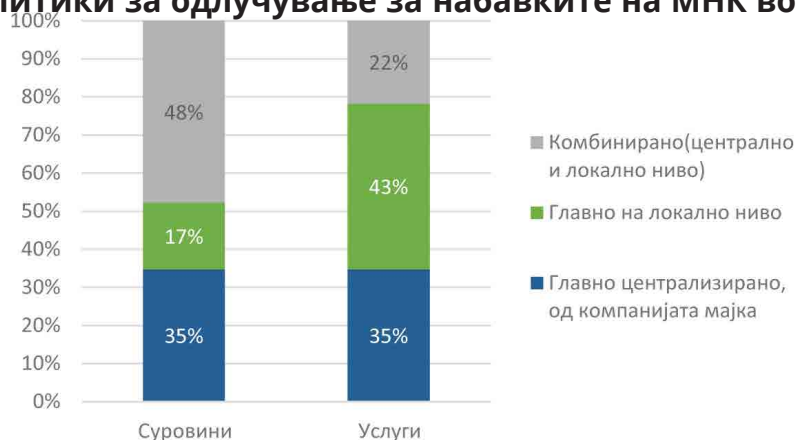
Тука, исто така, важно е да се спомене дека пристапот до информации за постојните домашни добавувачи е многу тежок. Недостига единствена база на податоци за потенцијалните домашни добавувачи класифицирани по сектор, вид на производи, производствен потенцијал, итн. Стопанските комори имаат одредени бази на податоци за домашните компании, но тие не се лесно достапни, а не може лесно да се оцени ниту нивната сеопфатност и исцрпеност. Од друга страна, имаше повеќе иницијативи да се соберат такви информации, заедно со напори да се создаде база на домашни добавувачи, но недостига систематски, конзистентен и континуиран пристап. Затоа, важно е владата да започне да создава „институционална меморија“, со назначена владина институција која ќе биде одговорна за објавување и ажурирање на овие информации со помош од стопанските комори и другите засегнати страни кои учествуваат во овој процес. Слично на тоа, недостига една база на податоци со информации за сите странски инвеститори во земјата.

Таквата недостапност на информации значително ја комплицира потенцијалната соработка и го намалува просторот за постојната соработка. Според тоа, потребно е да се изгради институционална меморија и од страната на странските инвеститори.

#### 4. 3. Потребата од редефинирани политики за набавки

Политиката за набавки на МНК во земјата е важна детерминанта за соработката со дМСП. Во просек, 35% од набавките се вршат преку политика за набавки со централизирано одлучување, без оглед на видот на набавките (суровини или услуги) (Слика 10). Меѓутоа, постојат разлики во политиката за одлучување за набавките на локално и комбинирано ниво, во зависност од видот на набавките (суровини или услуги). 43% од одлуките за набавка на услуги се вршат на локално ниво, споредено со само 17% од одлуките за набавка на производи или суровини.

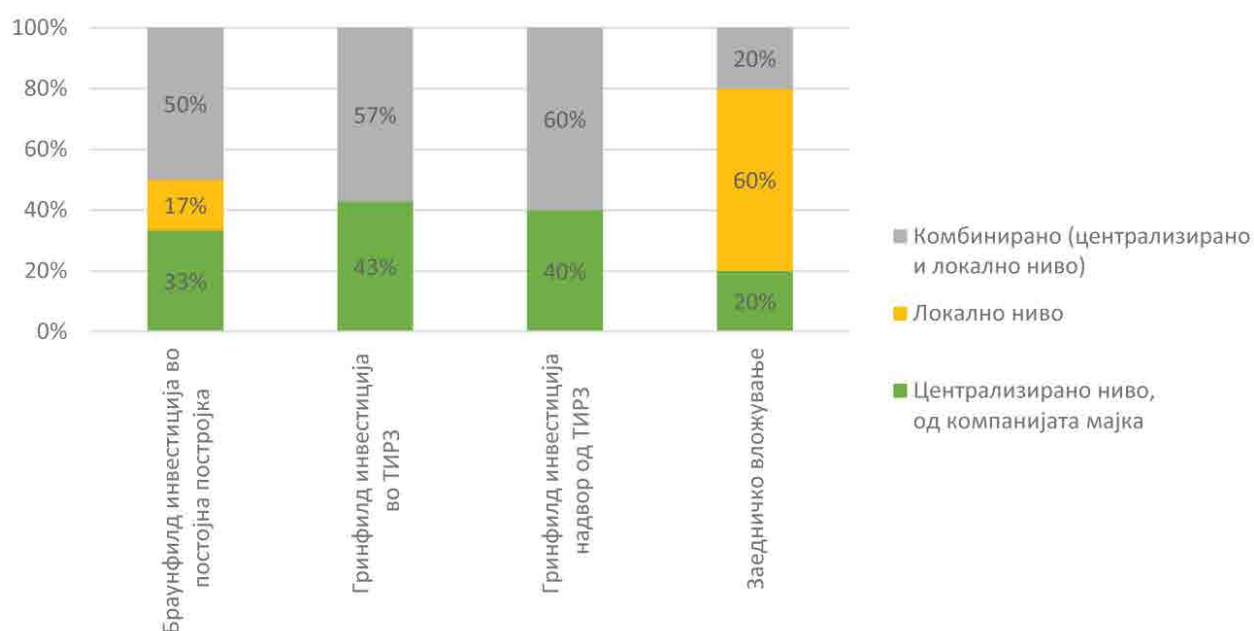
**Слика 10: Вид на политики за одлучување за набавките на МНК во однос на набавките**



*Извор: Резултатите од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април-мај 2018 година*

Слика 11 ја претставува одлуката за набавка на сировини во зависност од видот на инвестицијата. Постои поголем потенцијал за соработка меѓу дМСП и МНК кои работат надвор од технолошко индустриските зони, отколку меѓу дМСП и МНК во зоните. Според анкетата, 43% од гринфилд инвестициите во ТИРЗ и 40% од оние надвор од зоните имаат централизирана политика за одлучување на производи/сировини, споредено со само 20% инвестиции кои се заеднички вложувања и 33% од браунфилд инвестиции. Со тоа, потенцијалот за соработка кај набавките на сировини е поголем со МНК од видот браунфилд или заеднички вложувања, бидејќи за нив повеќето од одлуките за набавка на сировини се донесуваат на локално ниво.

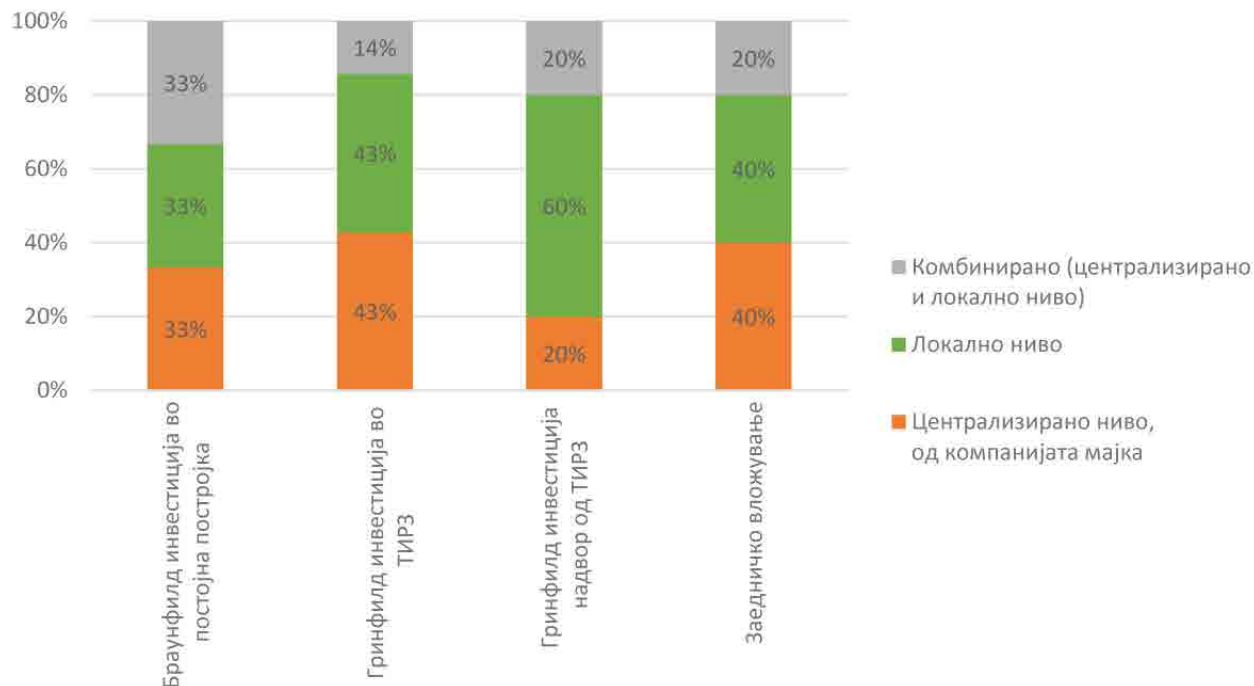
**Слика 11: Вид на политики на МНК за одлучување за набавките за сировини според видот на инвестицијата**



*Извор: Резултатите од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април-мај 2018 година*

За разлика од сировините, гринфилд инвестициите надвор од ТИРЗ имаат најголем потенцијал за соработка со домашните даватели на услуги, бидејќи само 20% од процесот на одлучување е централизиран, а 60% е на локално ниво (Слика 12). Тоа укажува дека овие компании можат лесно да вршат избор и да ги менуваат добавувачите, како и брзо да додаваат нови добавувачи во своите синџири на вредност. Браунфилд инвестициите имаат подеднакво распределено одлучување, со 33% на централизирано и 33% на локално ниво.

**Слика 12: Вид на политики на МНК за одлучување за набавките за услуги според видот на инвестицијата**



*Извор: Резултатите од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април-мај 2018 година*

Не се утврдени значителни разлики во процесот на одлучување за набавките кај различните сектори. Според тоа, потенцијалот за соработка меѓу дМСП и МНК во земјата би можел да се подобри доколку политиката на одлучување за набавките се помести од централизирано на локално ниво во најголем можен степен. Следствено, соработка со браунфилд и гринфилд инвестициите надвор од зоните може да се спроведе, додека пак спроведувањето на соработка со гринфилд инвестициите во зоните треба да бидат поддржано од владата, бидејќи тие во моментот се најзатворени за соработка од странските компании во ПЈР Македонија.

### Рамка 3: Унапредување на домашните МСП со поддршка на браунфилд инвеститори да станат нивни добавувачи

Една браунфилд инвестиција во земјата долго време вршеше набавки на материјали за пакување од неколку добавувачи од странство. Меѓутоа, овие набавки создаваа финансиско оптоварување и дополнителни проблеми со залихите поради големите количества на нарачките. Истовремено, материјалот беше доста чувствителен на температурни промени и бараше посебни услови со цел одржување на неговиот квалитет. Сите овие фактори влијаеја врз ефикасноста и ефективноста во работењето на друштвото.

По внимателно разгледување на постојните домашни добавувачи, раководството на странската компанија се обрати кај еден од постојните локални добавувачи со предлог/барање за инвестиција во нова технологија и капацитет. Идејата на странскиот инвеститор беше да го мотивира домашниот производител да инвестира во ново производство и да започне со производство на новите материјали за пакување, со гарантирано понатамошно снабдување на странската компанија, како и потенцијал за снабдување на други компании во земјата.

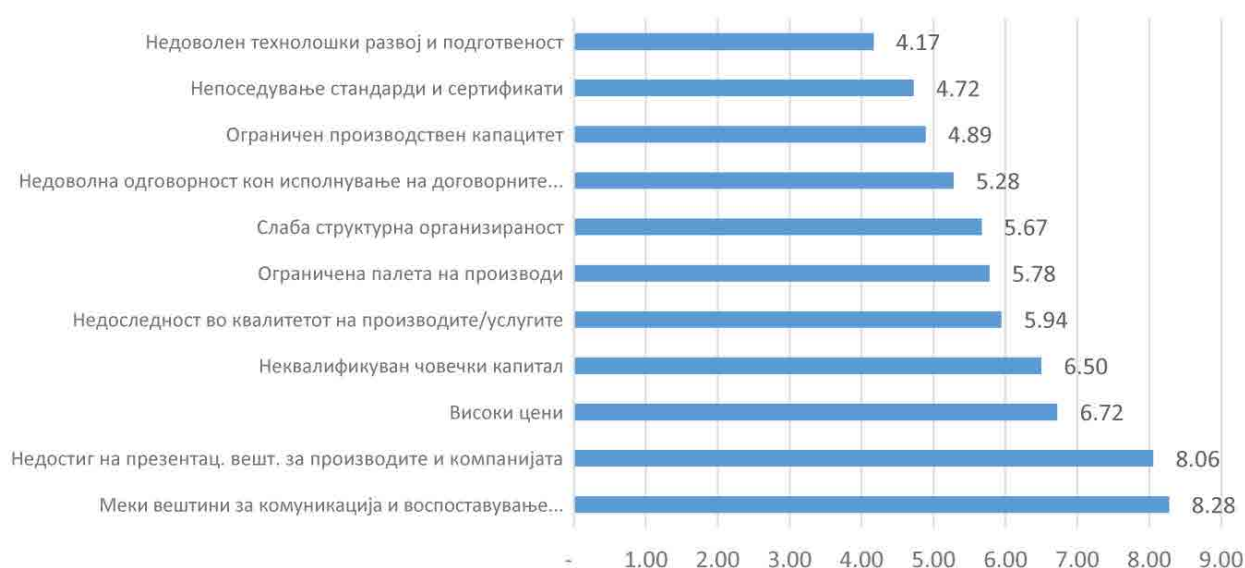
Со поддршка на странската компанија, домашниот производител беше во посета на голем број саеми за да ги избере најсоодветните машини и опрема. На почетокот, инвестицијата беше мала и капацитетот беше ограничен, но со текот на времето, компанијата се разви до тоа ниво што новите материјали за пакување ги нудеше не само на домашниот, туку и на меѓународниот пазар.

*Извор: Интервју со раководството на една браунфилд инвестиција, мај 2018 година.*

## 5. Јазови во соработката меѓу дМСП и МНК

Во овој дел од студијата правиме детална анализа на јазовите во соработката меѓу дМСП и МНК кои работат во земјата. Технолошкиот развој, стандардизацијата и сертификацијата, цената и производствените јазови, меките вештини и човечкиот капитал, се клучните јазови идентификувани од трите извори на анализата (засегнати страни, дМСП и МНК). На Слика 13 е претставена редоследна листа на главните недостатоци и слабости на дМСП од перспектива на МНК. Слабостите се подредени редоследно, од најважните (точка 1) до најмалку важните (точка 11).

**Слика 13: Евалуација според МНК: Слабости на домашните добавувачи (1 = најважна; 11 = најмалку важна)**



*Извор: Резултатите од прашалникот спроведен со МНК во земјата, април -мај 2018 година*

Овие недостатоци ги анализираме на следниов начин.

### 5.1. Јаз во технолошкиот развој

Недоволниот технолошки развој и подготвеност на дМСП е посочен како главна слабост од страна на МНК, при што има најголема важност во соработката, 4.2 од 11. Под технолошки развој, од бизнис аспект, се подразбира систематски пристап преку кој бизнисот применува иновации, инвентивност и подобрени производни процеси преку користење дигитални технологии во рамки на своите оперативни активности. Домашните МСП може да остварат значителни придобивки со користење на дигиталните технологии, како што се подобар пристап до нови пазари, човечки капитал и подобра комуникација во рамки

на деловно опкружување. Освен тоа, дигитализацијата се чини дека е моќна алатка за МСП да пораснат и да воведат нови модели за раст.<sup>7</sup>

Голем број од МНК сметаат дека технолошкиот развој е од суштинско значење за зголемување на конкурентноста на дМСП. Меѓутоа, за да се биде во чекор со најновите технологии во бизнисот, потребни се волја и подготвеност за инвестирање, а тоа е нешто со што не се одликуваат малите и средни претпријатија во земјата. Засегнатите организации го имаат истиот став во однос на технолошкиот развој на дМСП, при што укажуваат дека има недостиг од напредна и софистицирана опрема. Јазот во технолошкиот развој е тесно поврзан со производствениот капацитет на компаниите, па така, со подобрување на нивната технолошка поддршка, производниот процес ќе стане поефикасен и ќе се зголеми капацитетот.

За разлика од МНК и засегнатите страни (организации), 84% од анкетираниите дМСП сметаат дека нивната технолошка опрема е задоволителна или повеќе од задоволителна, и дека е во согласност со минималните барања на странските инвеститори (Слика 14). Само 2,8% од дМСП се согласуваат дека нивната технолошка опрема треба да биде целосно надградена.

**Слика 14: Оценување на дМСП за нивната технолошка опрема и капацитет**



*Извор: Резултати од анкетата спроведена со дМСП, мај-јуни 2018 година*

Но сепак, **недостигот на волја и подготвеност за инвестирање е очигледен.** Домашните компании не се подготвени да инвестираат во нови технологии затоа што се соочуваат со високи финансиски ризици од аспект на неликвидност

<sup>7</sup> ОЕЦД 2018 год., Можности за МСП да пораснат. Документ за дискусија. Министерска конференција за МСП, Мексико Сити. Публикација на ОЕЦД. Достапно на: <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-1.pdf>



и не може да постигнат одржливост во нивната продажба. Како што генералниот директор на една домашна компанија од хемиската индустрија изјави: „Јас лично не дозволувам вложувања во нови технологии за некои видови производство во мојата компанија... за да може да си дозволиме инвестиции во нова технологија, треба да оствариме задоволително ниво на добивка, затоа што имаме 6.000 акционери пред кои треба да покажеме раст и профитабилност секоја година, па затоа не можеме да си дозволиме истовремено да инвестираме... може да инвестираме во производство кое е профитабилно и со тоа да донесеме нови и современи технологии... но потребно е време, треба да се оди чекор по чекор.“ Премостувањето на јазот во технолошкиот развој може да биде долг процес, затоа што на МНК им се потребни домашни добавувачи коишто се технолошки напредни. Меѓутоа, дМСП ниту се свесни за ова, ниту пак се подготвени да инвестираат во таков развој.

## 5. 2. Јаз во спроведувањето на стандардизацијата и сертификатите

**Спроведувањето на стандардизацијата и сертификатите е рангирано како втор најважен јаз** во соработката меѓу дМСП и МНК во земјата, оценет со 4.72 од 11. Под „стандард“ се подразбира општо прифатен начин на вршење на работите, како што е извршувањето на деловна активност, производството, испорачувањето на услуги, управувањето со процеси, итн. Па така, компаниите се стекнуваат со најразлични сертификати за да потврдат дека нивните активности се во согласност со стандардите на индустријата. Во нашиот случај, постои јаз меѓу дМСП и МНК поради **неспроведени или нецелосно спроведени стандарди и/или меѓународно признаени сертификати**. Постои заемен договор меѓу заинтересираните страни, дМСП и МНК според кој спроведувањето на стандарди за квалитет и сертификати во процесот на производство значително ќе ја зголеми конкурентноста на дМСП и нивниот потенцијал да станат дел од синџирот за снабдување на МНК.

- „МНК имаат доста високи критериуми за своите добавувачи и ние сме свесни дека за нивно исполнување потребни се големи инвестиции, но тие ќе се исплатат.“ - Претставници на Дирекцијата за ТИРЗ.

Видот на странска инвестиција, без оглед дали таа е гринфилд или браунфилд, не прави разлика во барањата за стандардизација и сертификација. Додека пак, индустрискиот сектор прави разлика меѓу бараните стандарди, како и ригорозноста на барањата. Впечатокот меѓу анкетираниите засегнати страни е дека автомобилската индустрија има најригорозни барања за соработка со домашните компании. Па така, според една од засегнатите организации, главна причина за постоењето на тој јаз, особено во таа индустрија, е тоа што **не се спроведени стандардите IATF 16949 и TS 16949**. IATF 16949 и TS 16949 се Меѓународни стандарди за системизирање со квалитет во автомобилската индустрија кои придонесуваат за ефикасност и ефективност во работењето, го подобруваат нивото на задоволство на корисниците, обезбедуваат

континуирано подобрување во работењето и ги намалуваат отстапувањата и губитоците во синџирот на снабдување<sup>8</sup>. 23,8% од анкетираниите МНК сметаат дека спроведувањето на IATF и TS стандардите е основен критериум за една компанија да стане нивни добавувач.

Покрај автомобилската индустрија, високи и строги критериуми може да се забележат во градежната индустрија и инженерството. Една мултинационална компанија за градежништво и инженеринг која работи во ПЈР Македонија смета дека стандардите, како што се: Стандардот за управување со квалитет – ISO:9001, Стандардот за квалитет на животната средина – ISO:14001, Стандардот за управување со безбедноста и здравјето – ISO:18001, Општите барања за компетентност на лабораториите за испитување и калибрација – ISO:17025 и Стандардите за оцена на сообразноста – ISO:17065 се задолжителни. Претставниците на оваа компанија истакнаа дека: - *„вистинска реткост е некоја домашна компанија да ги има воведено сите сертификати и процедури и токму затоа бараме од нивните добавувачи да ги имаат барем минималните стандарди пропишани со закон“.*

Друга засегната организација укажа дека според нивната претходна анализа за конкурентноста на дМСП, голем дел од нив, особено во прехранбената индустрија, работат во лоши услови, при што недостасуваат основни стандарди, како што е Меѓународниот стандард за управување со квалитет – ISO:9001. **Важноста на стандардот ISO:9001 е потврдена од повеќе од половина од анкетираниите МНК.** Поточно, 57,1% од МНК во земјата одговорија дека поседувањето на ISO сертификат е задолжителен критериум за една компанија да може да влезе во нивниот синџир на снабдување. Освен тоа, ISO:14001 и ISO:9001 се најчесто барани технички стандарди. МНК сметаат дека поседувањето ISO сертификати е почетна точка за соработка со домашните добавувачи.

*- „Една од, да речеме, задолжителните обврски, е компанијата да поседува ISO:9001 сертификат... и не сите компании се подготвени да бидат ISO сертифицирани, но тоа е навистина основниот предуслов... ако имате повеќе сертификати, тоа е уште подобро за вас, но минималниот услов за соработка со нас е да бидете ISO сертифицирана компанија.“ - Управител на СДИ во ТИРЗ Скопје.*

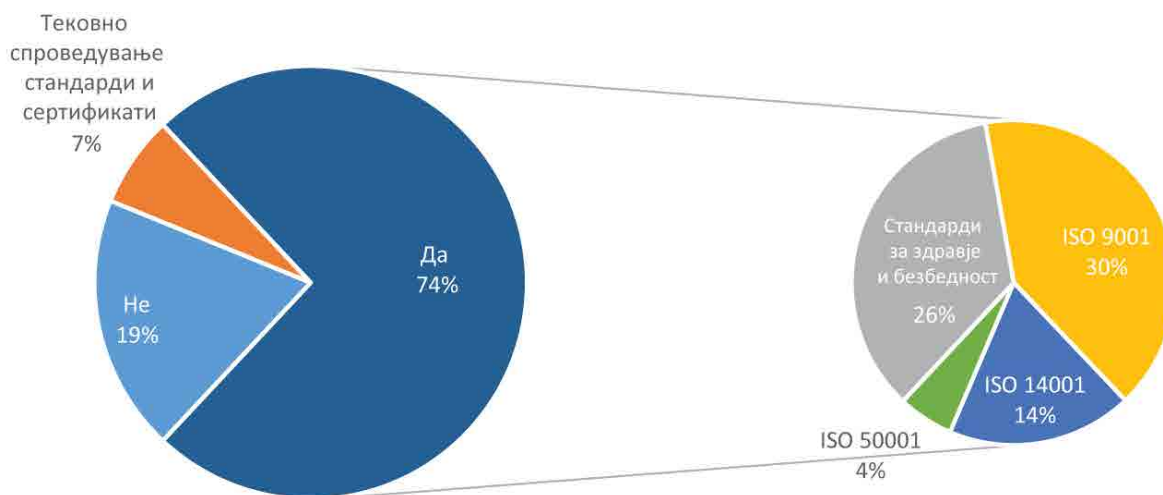
Има сектори, како што е земјоделството, каде МНК се многу зависни од домашните добавувачи, затоа што увезувањето на земјоделски производи подлежи на давачки, што укажува на голем потенцијал за соработка. Меѓутоа, генералниот директор на една странска компанија од земјоделскиот сектор изјави дека компанијата има тешкотии да најде домашни добавувачи кои се сертифицирани и работат согласно барањата.

<sup>8</sup> Меѓународна оперативна група за автомобилската индустрија <http://www.iatfglobaloversight.org/>

„Нашите добавувачи се главно земјоделци, тие немаат сертифицирани семиња, ниту пак имаат современи и софистицирани методи на работа, користењето на ѓубривото не е во согласност со регулативите на ЕУ и сите овие фактори влијаат врз нашето работење, а сепак сме зависни од нив“ – генерален директор на странска земјоделска компанија.

Иако МНК тврдат дека домашните производители немаат технолошки стандарди, **75% од домашните компании одговорија дека имаат воведено технолошки стандарди во своето работење** (Слика 15). Од оние што имаат воведено, најголем дел поседуваат ISO:9001 стандард (30%), стандарди за здравје и безбедност (26%) и ISO:14001 (14%). Меѓутоа, само 4% имаат воведено ISO:50001, а ниту една ги нема воведено стандардите барани во автомобилската индустрија, како што се IATF 16949 и TS16949.

**Слика 15: Имплементација на технички стандарди од страна на дМСП**



Извор: Резултати од анкетата спроведена со дМСП, мај-јуни 2018 година

Освен тоа, домашните компании не се согласуваат во целост со мислењето на МНК во однос на имплементацијата на стандардите и сертификатите. Домашните МСП истакнуваат дека голем број од нив веќе извезуваат во ЕУ и на Балканот, и за таа цел имаат воведено меѓународно признати стандарди и сертификати, коишто се очекува да бидат прифатени и од МНК во земјата. Меѓутоа, тоа не е така.

„Ако работиме надвор од ПЈР Македонија и ако ги исполнуваме бараните стандарди во странство, зарем тоа не се истите стандарди? Стандардите што ги имаме се меѓународно признати стандарди, ние не си ги измисливме... и ако ги исполнуваме стандардите во странство, како тоа не ги исполнуваме за странските компании во земјата?“ - Заменик-директор на домашно средно претпријатие за производство од металната индустрија.

**Половина од оние кои немаат воведено технолошки стандарди и сертификати наведоа дека немаат потреба од тоа**, 30% наведоа дека тие се скапи, додека мал дел изјавија дека процедурата е сложена (6%) и дека нема доволно овластени институции за стандардизација во земјата (6%). Според тоа, свеста за стандардите меѓу оние кои немаат воведено стандарди е очигледно на ниско ниво или воопшто ја нема.

Освен тоа, дМСП сметаат дека процесот на стандардизација и сертификација е скап, па затоа само мал број од нив може да си дозволат да воведат повеќе од еден стандард или сертификат. Оттука, анализата покажува дека 58% од дМСП вовеле најмногу еден сертификат, додека 35% од нив вовеле два или три сертификати, а само 4% вовеле повеќе од три сертификати. Освен тоа, 79% од компаниите што имаат воведено стандарди, имаат вработено обучен персонал за следење на нивното спроведување, додека останатите сметаат дека вработувањето на персонал за таа цел претставува дополнително оптоварување, или користат надворешни експерти.

Оттука, **јасно е постоењето на јазот во стандардизацијата и сертификацијата**. Со цел да се премости овој јаз, домашните компании треба да вложат дополнителни напори за воведување на стандардите кои недостигаат, а кои се барани од МНК во земјата. Од друга страна, на дМСП треба да им се обезбеди финансиска поддршка и мерки за подобрување на процесот на стандардизација и сертификација.

### 5.3. Јаз во производствените капацитети

**Производствениот капацитет се смета за дополнителен јаз во соработката меѓу дМСП и МНК.** Производствениот капацитет, т.е. обемот на производи и услуги кои дМСП може да го испорачаат со своите расположливи ресурси, МНК сметаат дека е мал и со тоа недоволен за задоволување на нивната побарувачка. Оттука, 35% од анкетираните МНК одговорија дека ограничениот капацитет за производство на дМСП е еден од главните проблеми кога треба да се воспостави соработка.

*„Како последица на слабата конкуренција, кај некои производствени компании целосно е исполнет капацитетот и тие не се заинтересирани за придобивање нови клиенти и за раст, затоа што секако имаат производство и си работат.“* – вели управителот на една СДИ што се наоѓа во ТИРЗ Скопје

Управителот, исто така, даде пример за проблемите со капацитетот со кои се соочуваат при работа со домашните компании:

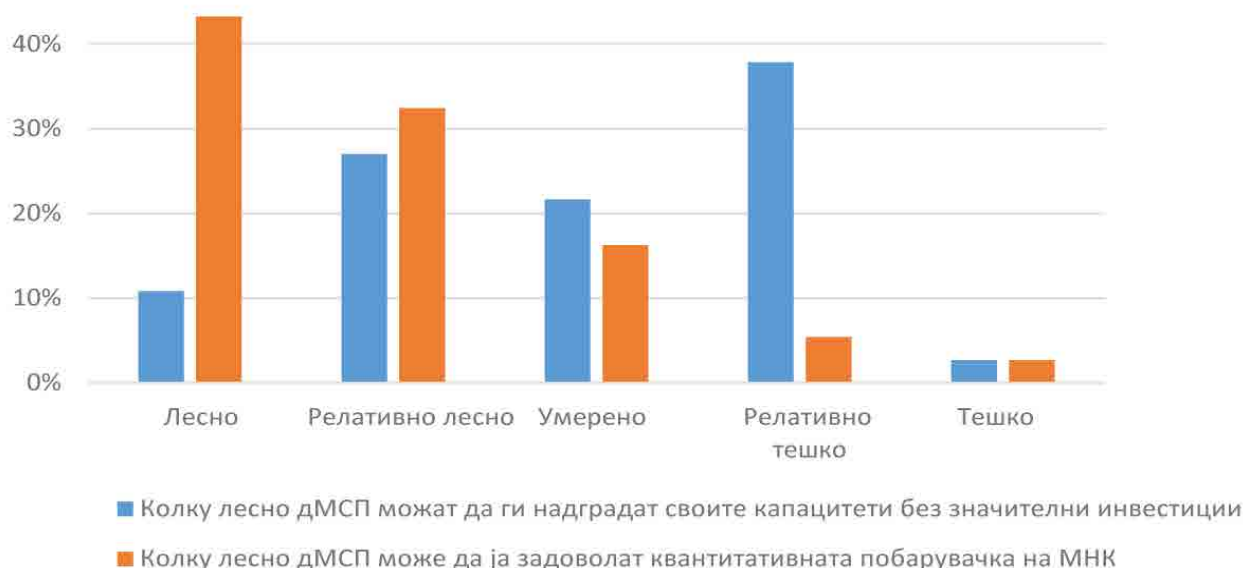
*- „Моментално соработуваме со две локални компании кои произведуваат метални делови за нашите машини. Тие се преоптоварени. Имаат нарачки од пред 6 месеци и не се во можност да ги испорачаат само затоа што*

*нивните капацитети се целосно искористени. ... Би било одлично да имаме дополнителен добавувач, но во моментот нема таков.“*

Од гледна точка на заинтересираните страни, јазот во производствениот капацитет постои поради **недостиг на заинтересираност** на домашните компании да вложуваат во раст и развој на нивните производствени погони. Додека пак од гледна точка на МНК, овој јаз се јавува поради тоа што нема **конкуренција на пазарот** или таа е значително намалена, па затоа, дМСП немаат намера да прават капитални инвестиции.

Од друга страна, дМСП имаат доста контрадикторно мислење за производствениот капацитет и за нивната способност за задоволување на побарувачката на МНК во земјата. 75% од анкетираниите дМСП всушност сметаат дека можат лесно или релативно лесно да ја задоволат побарувачката на МНК од аспект на квантитет (Слика 16). Освен тоа, кога станува збор за инвестиции во зголемување на капацитетот на производствените погони, само 37% од дМСП изјавиле дека можат лесно или релативно лесно да ги надградат своите капацитети без значителни инвестиции. Овие резултати повторно укажуваат на недостиг на свест меѓу дМСП за потребите на МНК и на бариерите кои постојат во соработката со нив.

**Слика 16: Способност на дМСП за задоволување на побарувачката на МНК**



Извор: Резултати од анкетата спроведена меѓу дМСП, мај – јуни 2018 година

Освен тоа, дМСП објаснуваат дека проблемот со ограничените производствени капацитети и ниското ниво на инвестиции се должи на непостоење на **одржливи и достапни извори на финансирање**. Домашните компании најчесто избегнуваат значителни инвестиции со цел да ја одржат профитабилноста и ликвидноста. Еден од најчестите извори на финансирање за МСП во ПЈР

Македонија е користењето традиционални банкарски заеми кои имаат високи и неконкурентни каматни стапки.

Како што генералниот директор на една домашна производствена компанија истакна: „... актуелните каматни стапки на инвестициските заеми и на заемите за поддршка на извозот... всушност нè прават неконкурентни таму [на глобалниот пазар, н.б.]. За овие заеми се нудат екстремно високи каматни стапки... и сега владата нуди алтернативно финансирање за идни инвестиции, но што е со постојните? Ние веќе инвестиравме...“. Оттука, се чини дека изворите на финансиски средства за дМСП се клучни и од суштинско значење за нивниот раст.

#### Рамка 4: Менувањето на изворот на инпути ја зголеми цената на производите на дМСПи

Една македонска компанија од пакувачката индустрија која произведува картони и амбалажа за пакување соработува со МНК која се наоѓа во една од ТИРЗ зоните. Домашната компанија се соочуваше со проблеми со производствениот капацитет, што негативно се одрази врз соработката. Имено, таа не можеше да го набави потребното количество инпути за изработка на производите, па затоа направи измени во увозот на инпути и започна да набавува од една соседна земја. Со тоа се зголеми цената, што негативно се одрази врз продажбата кон МНК.

*Извор: Интервју со раководството на засегнатата организација, април 2018 година.*

Има побарувачка од МНК за некои посебни производи (како на пример, седмослојни картонски кутии) и нема голем број домашни компании што се подготвени да ја задоволат побарувачката и да инвестираат во производство.

*-„Инвестирањето во седмослојна хартија претставува огромна инвестиција за една мала или средна печатница (се проценува дека тоа би чинело околу 500.000 евра). Неопходно е да се набави големо количество сировини и да се складираат големи залихи, како и да се инвестира во специјална опрема и дополнителен простор, затоа што машините се големи. Во ПЈР Македонија, само компании со големи капацитети може да си дозволат да инвестираат, затоа што ги имаат просторот и ресурсите. Меѓутоа, вложувањето во таква производствена технологија носи ризик од аспект на големи залихи и потенцијално непродадени производи, што негативно влијае врз одлуките за инвестирање. Додека за нас, МСП, тоа е финансиско оптоварување што не можеме да си го дозволиме.“ - вели сопственикот на една мала печатница. Меѓутоа, има неколку реални сценарија каде со поголема поддршка од странскиот инвеститор, локалните компании би презеле иницијатива да инвестираат и со тоа да воспостават соработка. Такви примери може*

да се забележат кај некои браунфилд инвестиции во земјата (Рамка 1), што повторно ја покажува нивната голема отвореност и подготвеност за соработка со домашните производители.

Проблемот со ограничените капацитети, дополнително го покренува прашањето за тоа дали дМСП се доволно подготвени за производство за потребите на автомобилската и електронската индустрија. Меѓутоа, без оглед на индустријата, дМСП наведоа дека, со цел унапредување на нивните производствени капацитети, тие би имале потреба од голема финансиска и административна поддршка, квалификуван кадар и одржливи извори на приход, како и стабилна продажба на нивните производи.

#### 5.4. Ценовен јаз

Според укажувањата на засегнатите организации и МНК, **производителите со високи цени значително влијаат врз соработката меѓу дМСП и МНК**. Голем број од анкетираниите МНК потврдија дека дМСП нудат неконкурентни цени за своите производи, што сериозно влијае врз одлуката за набавка од локални добавувачи.

*- „Домашните компании сметаат дека можат да „ги цедат“ МНК со нудење на повисоки цени за своите производи, но секоја странска компанија има локален персонал во земјата. Во овој случај, станува збор за мене и јас ги гледам и ги разбираам цените“ – вели еден локален управител на МНК. Друг странски инвеститор има слични заклучоци: „За нас, луѓето што ќе тропнат на нашата врата и ќе ги понудат своите производи се добредојдени, [но]... гледаат дека е странска компанија и цената е 3-4 пати повисока од онаа што фактички ја плаќаме. Јас сакам да бидам во ПЈР Македонија и сакам да купувам тука, но не можам да плаќам повеќе од она што веќе го плаќам. Барем да ја има истата цена, истиот квалитет или да е уште подобар. Мислам дека тоа е основа за бизнисот“ – вели управителот на една МНК од ТИРЗ.*

МНК тврдат дека постоењето на овој јаз се должи на **малиот број локални добавувачи**, што доведува до слаба конкуренција и злоупотреба на квази-монополската предност што постои во одредени индустрии. Од друга страна, заинтересираните страни изјавија дека причината за овој јаз е фактот што домашните МСП имаат тешкотии да постигнат економии на обем и ефикасност во производниот процес. *„Домашните производители се соочуваат со тешкотии да одржат конзистентност во квалитетот на производите и да постигнат економии од обем, па затоа не се во можност да понудат конкурентни цени на глобалниот пазар“ – вели претставникот на една независна агенција за меѓународен развој. Од перспектива на дМСП, неконкурентната цена се должи на високиот трошок за финансирањето до кое имаат пристап. „... Тоа е поради цената на нашите суровини. Навистина се соочуваме со проблеми*

во набавката на нашите сировини, а тоа е затоа што имаме царински бариери, имаме дополнителни трошоци за транспорт, а имаме и проблеми со квалитетот и квантитетот на сировините од нашите добавувачи. Оттука, за нас е проблематично да дадеме понуда со ниска цена... а ниската цена е сè што компаниите од ТИРЗ бараат.” – изјави претставник на едно дМСП од производствениот сектор. Покрај тоа, дМСП тврдат дека МНК, особено оние во ТИРЗ, бараат неразумно ниски цени за производите и честопати не може да ги разберат надворешните фактори што влијаат врз цената. Па така, домашните компании ја губат својата конкурентска предност поради цените на увезените производи, кои во голем број случаи, во споредба со цената на домашните производи, се значително пониски.

#### Рамка 5: Повисока цена ќе се плати ако испораката е навремена

Кога една МНК која работи во една од ТИРЗи требаше да нарача компресор за една од нивните машини, стапи во контакт со локален добавувач. Цената на компресорот беше навистина поволна, но рокот за испорака не беше однапред точно утврден, туку беше кажано дека би биле потребни „околу“ 40 дена. За разлика од локалниот добавувач, еден италијански добавувач, за истиот дел, даде рок на испорака од точно 30 дена, но по доста повисока цена. Компанијата се одлучи за втората опција затоа што нејзиното производство е сервиско производство и од најголема важност беше да има точен датум на испорака.

*Извор: Интервју со раководството на една МНК, мај 2018 година*

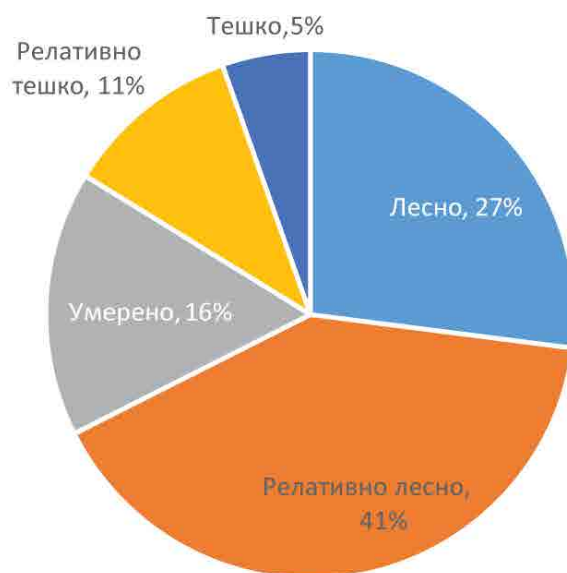




Очигледно е дека ова прави прекин во целиот синџир на снабдување, без разлика дали тоа е меѓу дМСП и МНК, или меѓу домашните компании.

Освен тоа, дМСП не се сосем свесни дека високата цена на нивните производи и услуги сериозно влијае врз соработката со МНК и можноста за влегување во нивниот синџир на снабдување. Таквиот впечаток е поткрепен со резултатите од анкетата на Слика 17, каде повеќе од 60% од анкетираниите дМСП одговорија дека лесно или релативно лесно ги задоволите барањата на МНК во однос на ценовната конкурентност. Тоа укажува дека **дМСП ги сметаат своите цени за конкурентни во однос на барањата на МНК**. Сепак, таквото мислење не е поддржано од МНК, а со цел да се премости овој јаз, треба да се размисли за приспособување на цените на понудените производи и услуги.

**Слика 17: Способност на дМСП за задоволување на побарувачката на МНК во земјата од аспект на цените**



*Извор: Резултати од анкетата спроведена меѓу дМСП, мај – јуни 2018 година*

## 5. Организациски јаз

### 5.1. Корпоративна структура

**Недостигот на корпоративна структура** кај дМСП е идентификуван како една од причините за организацискиот јаз во соработката меѓу домашните МСП и МНК. Организациската структура може да се дефинира како формална поставеност на поединци и групи согласно нивните доделени задачи, одговорностите и овластувања во организацијата (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011). Најголем дел од македонските МСП се идентификувани како организации со доста едноставна структура која се состои од највисоко раководство и оператива, при што недостигаат техно-структура и персонал за поддршка (рамка на Минцберг). Според претставниците на банкарскиот сектор, постоењето на децентрализирана организациска структура, каде работните процеси се стандардизирани со висок степен на формализација и работна специјализација, заедно со целта за постигнување внатрешна ефикасност, е суштински аспект кој треба да се земе во предвид при развојот на потенцијална соработка со МНК.

**Организацискиот јаз, т.е. слабата организациска структура на дМСП е оценета од страна на МНК со просечна оцена на важност од 5,67** (Слика 12). Според нив, постоењето на корпоративна структура е важно затоа што на тој начин домашната компанија покажува сигурност и стабилност.

*„МСП во ПЈР Македонија се најчесто семејни бизниси и за нив важно е да разберат дека сопственоста треба да се оддели од одговорностите на управување“* – смета претставник од банкарскиот сектор.

Друга причина за постоење на организациски јаз во соработката меѓу дМСП-МНК, идентификувана од страна на заинтересираните страни и МНК, е корпоративната култура на дМСП во ПЈР Македонија. Под **корпоративна култура** се подразбираат вредности и верувања кои оддаваат значење за членовите на организацијата и им обезбедуваат правила на однесување за ефективно функционирање на организацијата (Stanley M. Davis, 1984). Па така, вградувањето во рамки на организациска култура која вклучува софистицирани вредности и норми, ќе доведе до проширување и воведување на тие вредности и норми и во секојдневниот живот. Ова е нешто во што верува еден од раководителите на една МНК во ТИРЗ Охрид и тоа и го интегрира во својата компанија. Недостигот на корпоративна култура се наведува како проблем кај дМСП.

*„Домашните МСП треба да се запознаат со глобалниот пазар и треба да научат како тој функционира“* – изјави еден раководител на МНК во ТИРЗ надвор од Скопје.

Од друга страна пак, дМСП се чини дека се компании со релативно **долга традиција на пазарот**. Според истражувањето, најголем дел од дМСП постојат меѓу 15 и 30 години. Тоа укажува на фактот дека домашните компании минале низ многу транзициски периоди, при што вградиле силна, но традиционална корпоративна култура, вредности и верувања. Според тоа, разликата во корпоративната култура е од суштинско значење за воспоставувањето здрава соработка, затоа што најголем дел од МНК доаѓаат од технолошки високонапредни и економски добро развиени западни земји.

Освен тоа, раководните вештини применувани во дМСП се оценети како слаби, како од страна на заинтересираните страни, така и од страна на МНК. Според истражувањето, се верува дека приспособувањето на новото деловно опкружување е клучно за ефективно водење на едно МСП проследено со постојан развој преку учење.

*„Системот на интерни процеси е нешто што мај број бизниси го имаат воведено овде во ПЈР Македонија. Тоа е главно поради незнаење како да се воведат таквиот систем... МСП треба да научат како правилно да управуваат со своите операции со цел да станат дел од синџирот на снабдување на МНК.“* изјави еден претставник на стопанска комора во ПЈР Македонија.

Според МНК во земјата, покрај **слабите вештини за управување**, јазот во соработката се зајакнува како последица на **начинот на размислување и менталитетот** на раководните тимови во дМСП. Кога се вели начинот на размислување и менталитетот се мисли на нивната склоност кон недавање прецизни рокови за испорака или непочитување на одредени услови од договорот и слични активности. Еден директор на германска СДИ посочи дека соработката меѓу МНК и дМСП е неурамнотежена затоа што двете страни се доста различни и меѓу нив секогаш ќе постои судир.

## 5.2. Услови од договорите

Во склоп на организацискиот јаз, како тешкотии се идентификувани **ниското ниво на одговорност** што дМСП го имаат кон исполнувањето на условите од нивните договори и обезбедувањето навремена испорака. Голем број дМСП не само што имаат тешкотии во запазувањето на роковите за испорака, туку имаат и тешкотии при процената на времето потребно за испорака. Ова претставува голем проблем за производствените компании, особено за оние во ТИРЗ, затоа што сите имаат воведено производствени линии со прецизно производство (just-in-time production).

## Рамка 6: Пропадната соработка поради промена на договорените услови

Една странска компанија лоцирана во ПЈР Македонија произведува кондензатори. За секој кондензатор, користи мали пластични кутии. Компанијата произведува пет милиони парчиња месечно, па затоа и се потребни пет милиони мали пластични кутии месечно. Затоа, беше најдена домашна компанија за производство на пластика и беше остварен контакт со неа, со цел овие материјали да се набавуваат од домашниот пазар. Странската компанија го обезбеди калапот и ги наведе спецификациите на производот. И двете страни се согласија во однос на условите, цената и сите детали за соработката. Локалната компанија започна со неколку тури производство на пробни примероци додека не се доби финално одобрение за производот. Откако производот беше одобрен, странската компанија потврди и побара да се започне со масовно производство. Меѓутоа, во тој момент, локалниот производител даде друга, повисока цена на производот, без некое разумно образложение. Новата цена повеќе не беше конкурентна. Па затоа, соработката беше откажана.

*Извор: Интервју со раководството на една МНК, мај 2018 година.*

И домашните МСП се согласуваат дека условите од договорите негативно влијаат врз (потенцијалната) соработка со МНК. Меѓутоа, тие претпочитаат одговорноста да ја лоцираат кај МНК. Еден заменик директор на извозно ориентирано дМСП го изјави следново: „Ние повеќе соработуваме со странски компании надвор од технолошките зони, отколку со оние во зоните. Соработката со компаниите кои се во зоните е минимална, имајќи го предвид нивниот капацитет, а постојат неколку причини за тоа. Една од причините се барањата што ги поставуваат. Тие наметнуваат многу ригорозни услови во договорот и многу строги барања во условите за соработка“. За разлика од МНК, за кои најголем проблем се условите на испорака, за дМСП најголем проблем се условите на плаќање (задоцнето плаќање или долги периоди на плаќање). Па така, ригорозните и строги договорни услови што ги поставуваат МНК се нешто што дМСП обично не се подготвени да го прифатат.

## Рамка 7: Ригорозни услови во договорот поставени од МНК доведоа до откажување на соработката

Една домашна компанија за производство на специфични автомобилски делови, главно извозно ориентирана, имаше голема шанса да започне соработка со МНК од ТИРЗ Скопје. Странската компанија побара одредено количество делови да бидат произведени, но да не бидат истовремено испорачани, туку да бидат складирани и да стојат на располагање кога ќе затребаат. Домашниот добавувач не се согласи со тоа, затоа што тоа би било голем ризик за него, во случај деловите да останат непродадени, како и финансиско оптоварување. Па така, локалниот добавувач не се согласи со условите и не беше воспоставена соработка.

*Извор: Работен состанок со претставници на дМСП, мај 2018 година.*

## 5.6. Јаз во однос на меките вештини и човечкиот капитал

МНК и засегнатите организации сметаат дека **недостигот на меки вештини** кај дМСП е друг важен аспект кој што треба да се земе во предвид при потенцијална соработка. Меките вештини се стекнуваат преку обуки за личен развој и се користат во текот на целиот работен и животен век (Klaus, 2008). Луѓето со развиени меки вештини се подобри во решавањето проблеми и во извршувањето на нивната секојдневна работа (Gladwell, 2011). Според претставниците на едно здружение на домашни производители и самостојни агенции, домашните компании треба да ги подобрат своите меки вештини со цел да го претстават својот бизнис на повисоко професионално ниво на глобалните и меѓународни саеми. Ова е многу важно, особено за домашните производствени компании од лесната индустрија кои сакаат да остварат меѓународна соработка. МНК го идентификуваат недостигот на меки вештини особено кога станува збор за **вмрежувањето**.

*„Организираме настан за вмрежување со цел воспоставување соработка со домашни компании. Околу 15 компании присуствуваа на настанот, 12 од претставниците не зборуваа англиски, додека нивните презентациски вештини и подготвените материјали за презентација не беа доволни за ефективно промовирање на нивните производи“ - изјави еден претставник на МНК во ТИРЗ надвор од Скопје Охрид.*

**На најголем дел од МНК никогаш не им пристапил локален производител** со барање за соработка. Како што објаснува еден раководител од странска компанија: *„Имаше средба на странски и локални компании и ние дефинитивно не забележавме и не видовме интерес кај локалните компании да ни пристапат и да речат... „ова е мојата визит-карта, мојот каталог... може ли да ве посетам? Такво нешто немаше.“* - изјави една МНК од ТИРЗ Скопје.

Ова е во согласност со начинот на кој дМСП изјавиле дека им пристапиле (или не им пристапиле) на МНК. 41% од дМСП одговорија дека им пристапиле директно на МНК со барање за средба; други 21% одговорија дека изготвиле понуда по барање. Околу 14% учествувале на саем, додека 16% ги користеле стопанските комори како канал за остварување контакт (Слика 17).

**Слика 18: Како дМСП им пристапиле на МНК**



Извор: Резултати од анкетата спроведена меѓу дМСП, мај – јуни 2018 година

Како што некои од претставниците на стопанските комори истакнаа, недостигот на меки вештини во рамки на бизнисите е резултат на неконкурентниот образовен систем во земјата. Последно споменатото е одразено и преку идентификуваниот јаз кај човечкиот капитал (**недостиг на квалификувана работна сила и недостиг на развој на работната сила**) кој е тесно поврзан со јазот кај меките вештини. Како МНК, така и дМСП се свесни за постоењето на јаз во однос на човечкиот капитал и за фактот дека во земјата има недостиг на работна сила. Причината за овој проблем може да се објасни со **големата емиграција** и така наречениот „**одлив на мозоци**“ (brain-drain), којшто ниту странските инвестиции, ниту ЕУ интеграцијата, не може да го спречат. Претставниците на МНК се свесни за потребното вложувањето во луѓето за да станат квалификувана работна сила, па затоа, го практикуваат и спроведуваат овој пристап.

*„Добрата, квалификувана работна сила е ограничена; имаме слободни работни места за процесни инженери по три месеци барање. Ние се обидуваме да ги задржиме добрите работници. Па затоа, секогаш кога ќе ги идентификуваме, ние инвестираме во нив, ги праќаме во Германија, во Италија, во Бугарија, ги обучуваме и им овозможуваме да се развиваат. Во суштина, она што го правиме е навистина успешна приказна за нас“ – изјави претставник на МНК од ТИРЗ Скопје.*

Дополнително на тоа, друг претставник на МНК од земјоделскиот сектор истакна:

*- „Тешко ни е кога бараме квалификувани лица во земјата со одреден вид познавања, но квалификувана работна сила не можеме да најдеме ниту во домашните компании, наши добавувачи“.*

Прашањето во однос на овој проблем е всушност насочено кон дМСП, затоа што тие се најмногу засегнати од него, со што се создава јаз во соработката меѓу двете страни.

*„Ние постојано вложуваме во персоналот... во ПЈР Македонија ние... имаме голема невработеност, но квалитетот и способноста на персоналот е најголем проблем, што значи дека работиме на создавање и обука на квалификуван персонал... затоа што да се најдат квалитетни луѓе од областа на машинското инженерство, со специфични познавања, е најголем проблем... Мислам дека другите компании ќе се согласат со ова, затоа што главниот проблем е во образованието во ПЈР Македонија.“* – изјави еден заменик раководител на извозно ориентирана домашна компанија.

**Јазот кај меките вештини и човечкиот капитал е причина за загриженост не само за деловното опкружување, туку и за целокупната економија на земјата.** Неконкурентниот образовен систем и недостигот на развој на работната сила имаат значително негативно влијание врз создавањето квалификуван човечки капитал и всушност претставуваат стимул за емиграција. Па затоа, компаниите силно препорачуваат институционални промени и подобрувања во системот, како долгорочно решение на проблемот.



## 6. Заклучок и препораки

Целта на оваа студија на политики е да се разберат недостатоците и потенцијалите за вклучување на дМСП во синџирот на снабдување на МНК кои работат во ПЈР Македонија. Меѓу 2007 и 2017 година, просечниот прилив на СДИ во ПЈР Македонија изнесуваше околу 3,4% од БДП, иако е понизок во споредба со другите земји во регионот. Главни придобивки од приливот на СДИ се: диверзификација на секторите и на извозот (50% од вкупните СДИ се концентрирани во производствениот и рударскиот сектор, додека Херфиндал индексот падна од 14,3% во 2005 година на 9,6% во 2015 година), покриеност на увозот и создавање на повеќе од 15.000 работни места. Покрај директното влијание, СДИ може да обезбедат индиректни придобивки преку градење врски меѓу мултинационалните компании и домашните мали и средни претпријатија; трансфер на технологија и вештини; и подобрување на продуктивноста и конкурентноста во целокупното стопанство. Во ПЈР Македонија, овие врски се доста ограничени.

Анализата е заснована на метод на комбиниран пристап, којшто вклучува: полуструктурирани интервјуа, фокус група и онлајн анкети. Целта на полуструктурираните интервјуа и на фокус групата е да се добие општа слика за факторите што влијаат врз соработката меѓу дМСП и МНК, како и мотивите, намерите и пречките за нивна соработка. Индивидуалните интервјуа беа спроведени со претставници од девет засегнати организации од различни области и со единаесет МНК, избрани по случаен избор – водејќи сметка за разновидноста од аспект на индустријата (автомобилска, земјоделска, текстилна, итн.), локацијата (во ТИРЗ или надвор од ТИРЗ) и видот на инвестиција (гринфилд, браунфилд, и други). Фокус групата беше спроведена со пет дМСП, од кои две компании воспоставија успешна соработка со МНК, една компанија го започнува процесот на преговори за соработка, а другите две компании се извозно ориентирани и имаат веќе одредено искуство со МНК во земјата, но немаат целосна соработка со нив. Анкетниот примерок се состои од 23 индивидуални одговори на МНК и 37 одговори на дМСП.

Резултатите покажуваат дека **постои воспоставена соработка меѓу дМСП и МНК** во земјата. 81,5% од МНК во земјата одговорија дека тие соработуваат или имаат соработувано со дМСП, а 37,8% од дМСП пристапиле барем кај една МНК и успешно оствариле соработка со неа. Можноста за соработка и задоволување на потребите од набавки кај одредени сектори/производи во голема мера зависи од **веројатноста странските компании да ги најдат производитите и да најдат добавувач** за бараните производи локално. Генерално, потенцијалот бараните услуги да се најдат локално е 91%, од кои една третина главно бара интервенции во стандардизацијата на услугите што се испорачуваат и зголемување на количеството услуги што се нудат. На иста линија, иако со помал процент, 30% од МНК изјавија дека можеле да ги најдат потребните суровини, додека дополнителни 31% изјавија дека можат да ги најдат,



но со одредени ограничувања. Од друга страна, и очекувано, потенцијалот за локална набавка на машини и опрема се смета за ограничен, затоа што 61% од МНК јасно кажаа дека не може да ги најдат бараните машини и опрема на локалниот пазар. Истовремено, **пристапот до информации за домашните добавувачи е многу тежок**. Недостасува единствена база на податоци за потенцијални домашни добавувачи, како и единствена база на информации за сите странски инвеститори во земјата. **Политиките за набавка на МНК во земјата се покажаа како важен одлучувачки фактор за соработката со дМСП**. Има разлики во политиката на донесување одлуки за набавките на локално и на комбинирано ниво, во зависност од видот на набавка (суровини или услуги). Во принцип, одлуките за набавка на услуги се донесуваат главно на локално ниво, додека одлуките за набавка на суровини се носат на централно или комбинирано ниво. Во зависност од видот на инвестиција и локацијата на инвестирање, поголем потенцијал за соработка постои помеѓу дМСП и МНК што работат надвор од технолошко индустриските зони, отколку помеѓу дМСП и МНК во зоните. Додека пак, поголем потенцијал за соработка во набавката на суровини постои кај МНК кои се браунфилд инвестиции или заеднички вложувања, затоа што кај нив, најголем дел од одлуките за набавка на суровини се носат на локално ниво.

Анализата идентификуваше неколку јазови во соработката меѓу МНК и дМСП во земјата. Според МНК, три главни (од единаесет) слабости, кои имаат најголема важност за соработката, се недоволниот технолошки развој и подготвеност на дМСП, воведувањето стандардизација и сертификати и производствениот капацитет. **Недоволниот технолошки развој и подготвеност на дМСП** се наведени како главна слабост од страна на МНК, кои имаат најголема важност за соработката. Според домашните компании, тие не се подготвени да инвестираат во нови технологии затоа што се соочуваат со високи финансиски ризици од аспект на неликвидност и не може да постигнат одржливост во нивната продажба. **Недостатоците во спроведувањето на стандардизацијата и сертификатите** се должат на неспроведени или нецелосно спроведени стандарди за квалитет и безбедност и меѓународно признаени сертификати, особено во автомобилската индустрија. МНК и дМСП имаат погрешна претстава во однос на нивото и соодветноста на стандардизацијата релевантна за соработката. Иако МНК тврдат дека домашните производители немаат технолошки стандарди, 75% од домашните компании одговорија дека имаат воведено технолошки стандарди во своето работење. Меѓутоа, најголем дел од дМСП ги поседуваат некои од ISO стандардите за безбедност и здравје, но само мал број дМСП ги имаат воведено посебните стандарди што ги бараат МНК. Освен тоа, дМСП сметаат дека процесите на стандардизација и сертификација се скапи, па затоа само мал број од нив може да си дозволат да воведат повеќе од еден стандард или сертификат. Според МНК, **ограничениот капацитет за производство на дМСП** е еден од главните проблеми кога треба да се воспостави соработка. Од гледна точка на заинтересираните страни, јазот во производствениот капацитет постои поради недостиг на заинтересираност на

домашните компании да вложуваат во раст развој на нивните производствени погони. Според дМСП, неодржливите и економски недостапните извори на финансирање се сметаат за главна причина за слабите инвестиции во производствените капацитети. **Неконкурентните цени на производите на дМСП, организацискиот јаз и јазот во однос на човечкиот капитал и меките вештини се дополнителни недостатоци** идентификувани во соработката. Во склоп на организацискиот јаз, како тешкотии се идентификувани ниското ниво на одговорност што дМСП го имаат кон исполнувањето на условите од нивните договори и обезбедувањето навремена испорака. Додека пак, недостигот на меки вештини главно се одразува при остварувањето контакти и начинот на кој дМСП им пристапуваат на МНК.

Оваа студија на политики ги дава следниве препораки.

### **За креаторите на политики**

• **Мерки за подобрување на процесот на стандардизација.** Столбот за зголемена соработка меѓу домашните и странските инвеститори од планот за економски раст треба да се надгради со дополнителни мерки за подобрување на процесот на стандардизација. Следниве мерки може да придонесат за подобрување на Мерка 10: Поддршка за инвестиции во Програмата за економски реформи (ПЕР) 2018-2020<sup>9</sup>. Ние предлагаме два вида поддршка за домашните компании (применлива во активност 3 во склоп на планираната мерка, со цел субвенционирање на МСП за стекнување сертификати за квалитет):

о Владата да обезбеди субвенции за подобрување на стандардизацијата и сертификацијата кај домашните даватели на услуги (целосно исплатена по спроведување), за најспецифичните стандарди што ги бараат МНК, како што се: ISO:50001, IATF 16949, TS16949, итн.

о Владата да обезбеди субвенции за домашните бизниси преку покривање на 50% од трошокот за воведување стандарди и сертификати и преку покривање на 100% од трошоците за обука на персоналот кој ќе ги спроведува стандардите и сертификатите во рамки на компаниите.

о Грантови за сите воведени стандарди што ќе ја зголемат соработката со МНК. Отплата врз основа на успешноста во стекнувањето нови клиенти во период од три години по сертификацијата, т.е. ако стекне нови 5 меѓународни клиенти, да не мора да ги враќа парите. Ако стекне 3 нови клиенти - 50% отплата, 1 клиент - 75% отплата, 0 клиенти - целосна отплата.

• **Мерки за стимулирање на производството на сировини и инпути.** Пакет-мерки за домашните компании, кои вклучуваат: даночни стимулации, државно земјиште и грантови со отплата без каматна стапка за нови инвестиции и зголемено производство на сировини и инпути.

• **Стимулирање нови СДИ со повисока додадена вредност** и промовирање подобрувања кај инвеститорите што веќе се присутни. Процесот може да ја надополни и подобри *Мерката 9: Мерки за поддршка за привлекување СДИ и инвестиции на домашни компании вклучени во ПЕР*. Методот може да ја подобри ефикасноста и ефективноста на активноста во рамки на мерката со која се планира поддршка на поголеми влијателни економски проекти во земјата преку поддршка на вклученоста на домашните компании во меѓународните вредносни синџири.

• Стратегијата за привлекување странски инвестиции **да избегне таргетирање на големи компании**, кои имаат потреба од голем број вработени и слабо платени работни места поради недостиг на соодветна работна сила. Наместо тоа, стратегијата треба да таргетира:

o Компании со производи и услуги со поголема додадена вредност, за кои пак е потребна поквалификувана работна сила, а со тоа и подобро платени работни места;

o Браунфилд инвестиции;

o Средни компании до 150 работници;

• **Стратегија за поттикнување СиП активности меѓу домашните компании**, со цел зајакнување на домашните претпријатија. Таквата стратегија ќе придонесе за создавање компании со поголем капацитет и експертиза, коишто можат да ја задоволат побарувачката на МНК. Активностите за СиП дополнително ќе доведат до намален број на мали претпријатија и ќе го зголемат бројот на средни претпријатија кои се подобро позиционирани и поконкурентни на пазарот. Оваа осмислена стратегија може да ги надополни активностите предвидени со *Мерка 9: Мерки за поддршка за привлекување СДИ и инвестиции на домашни компании вклучени во ПЕР преку мотивирање и поддршка на домашни компании да преземат активности за СиП*. Тоа ќе помогне и ќе ја подобри нивната можност за вклучување во меѓународните синџири за снабдување и во секторите со поголема додадена вредност.

• **Лесен, брз и квалитетен пристап до информации за странски инвеститори и потенцијални домашни добавувачи во земјата**, со цел олеснување на процесот на воспоставување соработка. Владата да креира единствена база на податоци за потенцијални домашни добавувачи класифицирани според сектор, тип на производи, производствен

потенцијал, итн., и за странски инвеститори, класифицирани според тип на инвестиции, сектор, производи и локација. Владата да започне со создавање „институционална меморија“ со назначена владина институција што ќе биде одговорна за објавување и ажурирање на овие информации со помош на стопанските комори и други заинтересирани страни вклучени во овој процес.

о Владата и државната Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот да воспостават систем за поддршка на МСП и да промовираат домашни добавувачи преку организирање денови на добавувачите и изложувања.

· **Понатамошно намалување на царинските давачки и поедноставување на царинските процедури за увоз на сировини и инпути.**

### **За домашните компании**

Следниве предложени мерки може да ги подберат ефикасноста и ефективноста на инструментите за поддршка планирани со *Мерката 14: Подобрување на инфраструктурата и пристапот до финансии за истражување, развој и иновации предвидена во ПЕР*. Овие мерки може да ги поттикнат домашните компании да се фокусираат на истражување, пристап до финансии и подобрување на вештините преку кои ќе се зголеми растот и ќе се изградат капацитетите на домашните компании.

· Давателите на услуги **да инвестираат во процес на стандардизација** со фокус на стандардите и сертификатите барани од странските инвеститори во земјата.

· Производителите на сировини и инпути **да инвестираат во квантитет на производство, конкурентност на цените, квалитет и ефикасност во производството.**

· **Да се подберат корпоративната култура, начинот на размислување и менталитетот при соработката со странските инвеститори** од аспект на:

о давање прецизни рокови на испорака и обезбедување навремената испорака;

о подобрување на одговорноста кон исполнување на условите од нивните договори;

о подигање на свеста и информираност за глобалниот пазар и корпоративната култура на странските компании во земјата.

· **Да се подобрат меките вештини од аспект на:**

о претставување на нивната компанија на повисоко професионално ниво на глобални и меѓународни саеми;

о зголемување на вмрежувањето (остварувањето контакти) со МНК;

о подобрување на стратегијата за пристапување преку изработка на соодветна презентација за нивната компанија и производи/услуги и репрезентативни материјали (брошури, визит-карти, каталози на производи, итн.).

**За мултинационалните компании во земјата**

· **Да ги рedefинираат политиките за набавки**, особено оние компании кои работат во технолошко-индустриските зони. Донесувањето одлуки за набавки да се префрли од централно на локално ниво во онаа мера во којашто тоа е возможно.

· **МНК да инвестираат во програми за менторство**, како градење капацитети на домашните добавувачи. Инвестициите може да бидат во заеднички активности за лесна транзиција и адаптација на домашните добавувачи на стандардите што ги бараат МНК, а кои се водечки во процесот на стандардизација и имплементација.

· **Да се мотивираат домашните производители да инвестираат во ново производство** со гарантирано понатамошно снабдување на странските компании или долгорочни договори.

## 7. Референци

1. Demirhan, E., Masca, M. (2008) Determination of foreign direct investment flows to developing countries: a cross-sectional analysis. Prague Economic Papers, vol.2008, issue 4.
2. Duce, M. (2003) Definitions of Foreign Direct Investment (FDI): a methodological note.
3. European Commission (2017) SBA Fact Sheet: The Former Yugoslav Republic of Macedonia.
5. Ministry of Finance (2018) Economic Reform Programme 2018 – 2020.
6. OECD (2002) Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Costs.
7. OECD (2005) SME and Entrepreneurship Outlook: 2005, Paris.
8. OECD (2018) Enabling SMEs to scale up: Discussion Paper. SME Ministerial Conference, Mexico City. OECD Publication.
9. Ramadani, G., Petrovska, M., Stojchevska, V., & Stefanova-Janevska., M. (2017) Analysis of the effects from the new export oriented companies in the domestic economy. Directorate for monetary policy and research. National Bank of Macedonia Publications.
10. Roaf, J., Atoyan, R., Joshi, B., Krogulski, K., and IMF staff team. (2014) 25 Years of Transition: Post-Communist Europe and the IMF. Regional Economic Issues: Special Report. International Monetary Fund.
11. Snelbecker, D., Dimovski, L., Orozovic, S., and Ferrara, A. (2010) USAID Macedonia Competitiveness Evaluation. United States Agency for International Development Publications. Sibley International LLC.
12. World Bank (2014) Implementation Status and Results Report: Macedonia Competitiveness DPL.
13. World Bank (2016) Implementation Completion Report Review: MK Competitiveness DPL.
14. World Bank (2017) FYR Macedonia Supplier Development Pilot Program Toolkit: Materials and Lessons Learned.
15. World Trade Organization (2016) World Trade Report 2016: Levelling the trading field for SMEs.

Фотографии од Freepik.com

# ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ЈАЗОВИТЕ И ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ПОТЕНЦИЈАЛОТ

ДОМАШНИТЕ МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО СИНЦИРОТ НА  
СНАБДУВАЊЕ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ ВО ЗЕМЈАТА



Проектот е финансиран од  
Европска Унија



ЦЕНТАР ЗА  
ПРАВУВАЊЕ СО  
ПРОМЕНИ