

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019
YEARBOOK

ГОДИНА 11

VOLUME XVII

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова Prof. Elenica Sofijanova, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



УДК: 334.72:339.137.2

Стручен труд

КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Виктор Атанасовски¹, Доц. д-р Елена Веселинова²

¹ Студент на МБА менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
viktor.208634@student.ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт

Во фокусот на овој труд е анализата на креирањето на конкурентска предност, како предуслов за стратегиски-долгорочен опстанок на организацијата во услови на совршена конкурентска структура на пазарот. Главната дел е да се дефинира и сублимира потребата за разбирање на натпреварот, како и на потрошувачите, преку истражување на натпреварот, согледување на основите на конкурентската маркетинг стратегија, базирана врз креирање на вредности за потрошувачите, како и воочување на потребата од балансирање на ориентациите на потрошувачите и конкурентите во изградувањето на вистинска пазарно-ориентирана организација. Резултатите од истражувањето водат кон заклучок во кој се потенцира дека денешните компании се соочуваат со најтешката конкуренција досега. Разбирањето на клиентите е важен прв чекор во развивањето на врски со клиентите, но тоа не е доволно. За да добијат конкурентска предност, компаниите мораат да го употребат ова разбирање за да дизајнираат понуди на пазарот кои носат поголема вредност од оние на конкурентите кои се борат за истите клиенти. Конкурентската интелигенција нуди големи предности во областа на развивањето на производите. Познавањето на напредокот на производите, процесите и технологијата на конкурентите е многу корисно во конкурентскиот пазар. Трговската тајна, информација која создава вредност за компанијата бидејќи останува тајна, често создава голема љубопитност кај конкурентите. Компаниите понекогаш одат далеку да ги откријат овие тајни. Тие развиваат техники за да дојдат до информации, понекогаш на границите на етиката и законот.

Клучни зборови: стратегии, програми, тактики, клиенти, конкуренти, пазар, маркетинг.

Abstract

The focus of this paper is the analysis of creating a competitive advantage as a prerequisite for strategic long-term survival of the organization in conditions of perfect competitive structure on the market. The main part is to define and sublimate the need for understanding the competition as well as the consumers through research of the competition, perceiving the basics of a competitive marketing strategy, based on creating values for consumers, as well as perceiving the need for balancing the orientations of consumers and competitors in building a truly market-oriented organization. The results of the survey lead to a conclusion that today's companies are facing the toughest competition so far. Understanding customers is an important first step in developing customer relationships, but that is not enough. In order to gain a competitive edge, companies must use this understanding to design offers on the market that bring more value than those of competitors struggling for the same customers. Competitive intelligence nurtures great advantages in the field of product development. Knowing the progress of products, processes and technologies of competitors is very useful in the competitive market. Trade secrecy, information that creates value for the company because it remains a secret, often creates great curiosity among competitors. Companies sometimes go far to reveal these secrets. They develop techniques to get information, sometimes at the boundaries of ethics and law.

Keywords: strategies, programs, tactic, customers, competitors, market, marketing.

1. Вовед

Есенцијалната обработка на овој труд се однесува на конкурентноста како теоретски концепт и практика која произлегува од современите трендови, што ја движат светската економија во последните две децении, е појава на која ѝ се придава посебно значење, од причина што ја отсликува националната економија на една земја. Фактот што конкурентноста се дефинира како способност на претпријатието да ги совлада конкурентите кога на пазарот преку понудата на својот производ успева да совлада друго претпријатие кое нуди ист или сличен производ, упатува на способностите на менаџерот да најде начин и да го стори тоа. Начинот со кој претпријатието се пренесува во идната посакувана позиција е стратегијата. Стратегијата како планска акција го насочува претпријатието да ги оствари поставените цели, а основа за нејзина изработка се ресурсите и способностите во претпријатието. Анализата на факторите од екстерното опкружување имаат потенцијално влијание врз претпријатието, а анализата на интерното опкружување има критична улога за поддршка на конкурентската стратегија. Според маркетинг концептот, компаниите добиваат конкурентска предност со дизајнирање понуди кои ги задоволуваат потребите на целните клиенти подобро од другите конкурентски понуди. Тие можат да дадат поголема вредност за клиентот, нудење пониски цени на клиентите од конкурентите за слични производи и услуги, или со давање повеќе бенефиции што ги оправдуваат повисоките цени.

2. Суштина на конкурентската предност

За компаниите е важно да дознаат како треба да се искористи конкурентската предност за да оствари натпросечен поврат¹. *Натпросечен поврат* е поврат чиј износ е поголем од она што инвеститорот очекува да го заработи од другите инвестиции со сличен ризик. *Ризикот* е несигурноста на инвеститорот во врска со економските добивки или загуби кои ќе резултираат од одредена инвестиција². Добивката често се мери во однос на сметководствените податоци, како зголемување на имотот, принос на капитал или поврат од продажбата. Алтернативно, добивката може да се мери врз основа на повратот на берзата, во вид на месечни остварувања (цената на акциите на крајот на периодот намалена за почетната цена на акциите, поделени според почетните цени на акциите, го дава процентот на поврат на средствата). Во помалите фирми, остварувањето понекогаш се мери во однос на висината и брзината на раст (на пример, во годишна продажба), бидејќи можеби нема да имаат добивка на почетокот, или ако основните средства се премногу мали за да се оцени остварениот поврат на средствата³.

Компаниите без конкурентска предност, или кои не се натпреваруваат во атрактивна индустрија, во најдобар случај, заработуваат просечно. *Просечната добивка* е поврат кој инвеститорот очекува да го оствари од другите инвестиции со сличен ризик. На долг рок, неспособноста да се оствари барем просечен поврат на средствата, резултира со неуспех. Неуспехот се случува зашто инвеститорите ги повлекуваат своите инвестиции од фирмите кои заработуваат просечно.

Како илустрација може да се наведе студијата на случај за Samsung и DuPont. Имено, перформансите на Samsung и DuPont се сосема спротивни. DuPont, некогаш исклучително иновативна компанија, ја загуби својата конкурентска предност. Тие ја промениле својата стратегија за да ја нагласат продуктивноста и да ја подобрат сегашната линија на производи, наместо да воведуваат нови иновативни производи. Таквите активности веројатно ја подобриле добивката на фирмата на краток рок. Но, на долг рок, компанијата морала да ги продаде деловите кои веќе не беа конкурентни, а доживувала и големи проблеми поради недостатокот на иновации. Спротивно на тоа, Samsung инвестирал во иновациите за да остане меѓу лидерите на пазарот со повеќе производи. Секако, ова се резултати од нивната стратегија. Стратегијата на Samsung преку нејзината формулација и имплементација, им помогнала да остварат предност во однос на многу нејзини конкуренти. Други фирми, кои истовремено работат во повеќе индустрии, ја користат иновацијата како конкурентно оружје. Примерите вклучуваат



нови телефонски говорници на Verizon со пристап до Интернет, ЦД-а од концерти кои ги нуди Clear Channel Communications и новиот преносен плеер на Sony.

Преземените дејствија од страна на овие фирми се наменети за да се постигне стратегиска конкурентност и да се оствари натпросечен поврат. *Стратегиската конкурентност* се постигнува кога фирмата успешно формулира и имплементира стратегија за создавање одредени вредности. Кога фирмата спроведува стратегија која другите компании не се во можност да ја копираат или сметаат дека е прескапа да ја имитираат, оваа фирма има *постојна* (или *одржлива*) конкурентска предност⁴. Организацијата е сигурна дека има конкурентска предност само откако другите престанале со своите напори да ја копираат стратегијата или не успеале во тоа. Покрај тоа, кога фирмата постигнува конкурентска предност, нормално е таа да се одржи само одреден период⁵. Брзината со која конкурентите се во можност да се здобијат со вештини потребни да се дуплираат придобивките од создавање вредносна стратегија на фирмата, одредува колку долго ќе трае конкурентската предност⁶.

Динамичен по природа, *процесот на стратегиски менаџмент* е целосен сет од обврски, одлуки и постапки кои се потребни за една фирма да постигне стратегиска конкурентност и да оствари натпросечен поврат⁷. Релевантните стратегиски инпути кои произлегуваат од анализата на внатрешното и надворешно окружување се неопходни за да се оствари ефективна стратегија, формулирање и имплементација. Спротивно, ефективните стратегиски акции се предуслов за постигнување на посакуваните резултати на стратегиската конкурентност и натпросечен поврат на средствата. Така, процесот на стратегиски менаџмент се користи за да се одговара на условите на постојано менување на пазарот и конкурентската структура со која фирмата постојано ги развива ресурсите, способностите, како и основните надлежности (извори на стратегиски инпути). Ефикасните стратегиски акции кои се реализираат во контекст на внимателно интегрирано формулирање на стратегијата и спроведување на активностите, резултираат со саканите стратегиски резултати⁸.



Слика 1: Чекори во анализирањето на конкурентите

Извор: Philip Kotler and Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 243.

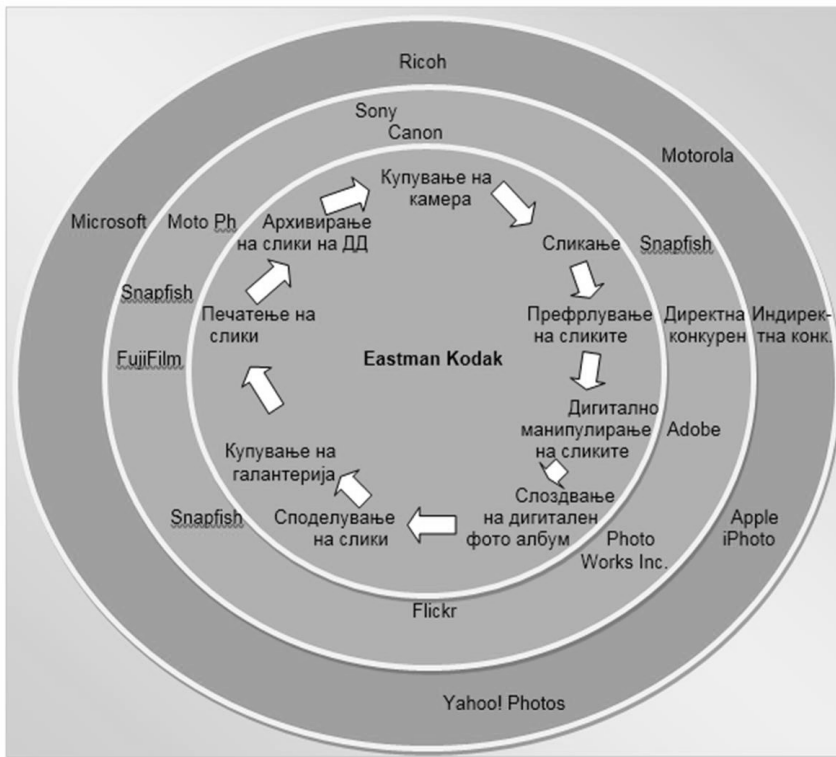
3. Анализа на конкурентот

За да планира ефективна маркетинг стратегија, една компанија треба да најде сè што може за своите конкуренти. Мора постојано да ги споредува своите стратегии, производи, цени, канали и промоција со оние на конкурентите. На овој начин, компанијата може да најде области на конкурентска предност или недостаток. Како што е прикажано на Слика 1, анализата на конкурентите прво вклучува идентификување и проценка на конкурентите и потоа одбирање кои конкуренти да се нападнат или избегнат.



3.1. Идентификување на конкурентите

Во нормални услови, идентификувањето на конкурентите изгледа едноставна задача. Во најтесната смисла, компанијата може да ги дефинира своите конкуренти како компании кои нудат слични производи и услуги на истите клиенти по слични цени. Но, компаниите, всушност, се соочуваат со многу поголем опсег на конкуренти. Компаниите можат да ги дефинираат конкурентите како сите фирми кои произведуваат исти производи или класа на производи. Компаниите можат да ја избегнат „конкурентската кратковидост“. Има поголема можност компанијата да биде „закопана“ од нејзините латентни конкуренти, отколку од моменталните. Компаниите можат да ги идентификуваат своите конкуренти од *индустриска* гледна точка. Тие можат да се гледаат себеси како дел од нафтната индустрија,



фармацевтската индустрија или индустријата за пијалаци. Една компанија мора да ги разбере конкурентните шеми во својата индустрија ако се надева да биде ефективен „играч“ во таа

индустрија.

Слика 2: Кокурентска мапа

Извор: Базирано на Jeffrey F. Rayport и Bernard J. Jaworski, e-Commerce (New York: McGraw - Hill, 2001), p. 53

Компаниите, исто така, можат да ги идентификуваат конкурентите од *пазарна* гледна точка. Овде тие ги дефинираат конкурентите како компании кои се обидуваат да ги задоволат



истите потреби на клиентите или да изградат врски со истата група на клиенти. Генерално, пазарниот концепт на конкуренцијата ги отвора очите на компанијата пред широкиот пазар на моментални и потенцијални конкуренти. Еден пристап е да се профилираат директните и индиректните конкуренти на компанијата со мапирање на чекорите кои купувачите ги преземаат за да го добијат и за да го користат производот. Слика 2 илустрира конкурентска мапа на Eastman Kodak во бизнисот на дигиталните слики. Во центарот е листа на активности на потрошувачот: купување камера, сликање дигитален фотоалбум, печатење на слики и други. Во првиот надворешен пристап се главните конкуренти на Kodak во однос на секоја од активностите на потрошувачот: Canon и Sony за купување камера, Snapfish на HP за споделување и печатење слики, итн. Во вториот надворешен прстен се индиректните конкуренти – Apple, Motorola, Microsoft и други – кои можат да станат директни конкуренти. Овој тип на анализа ги означува конкурентските можности и предизвици со кои се соочува компанијата.

3.2. Процена на реакциите на конкурентите

Следно, компанијата сака да знае: Што ќе направат конкурентите? Целите, стратегиите, силата и слабостите на конкурентот играат голема улога во објаснувањето на неговата можна акција. Тие, исто така, сугерираат каква ќе биде реакцијата на потезите на компанијата како намалувањето на цените, зголемувањето на промоцијата или исфрлање нов производ. Секој конкурент има своја филозофија за тоа како го води бизнисот, одредена внатрешна култура и водечки ветувања. На маркетинг менаџерите им треба длабоко разбирање на менталитетот на даден конкурент ако сакаат да предвидат како тој реагира.

Секој конкурент реагира различно. Некои не реагираат бргу или силно на одреден потег на конкурентот. Тие може да мислат дека нивните клиенти се лојални; можеби се бавни во забележувањето на потегот; можеби и немаат средства да реагираат. Некои конкуренти реагираат само на одредени типови потези. Други конкуренти реагираат бргу и силно на секаков потег.

Во некои индустрии, конкурентите живеат во релативна хармонија; во други тие константно се борат. Знаејќи како големите компании реагираат, компаниите знаат како најдобро да ги нападнат конкурентите или како најдобро да ги одбранат своите позиции.

3.3. Одбирање кои конкурентите да се нападнат или избегнат

Една компанија веќе ги одбрала главните конкуренти преку таргетирање на клиентите, канали за дистрибуција и микс на маркетинг стратегии. Менаџментот сега мора да реши со кои конкуренти појостоко да се натпреваруваат. Пред сè, компанијата треба да ги открие следниве параметри:

- силни и слаби конкуренти;
- блиски и далечни конкуренти;
- „добри“ и „лоши“ конкуренти.

3.3.1. Силни и слаби конкуренти

Компанијата може да се фокусира на една или повеќе класи на конкуренти. Повеќето компании преферираат да се натпреваруваат со слаби конкуренти. За ова се потребни помалку ресурси и помалку време. Но, во процесот компанијата може малку да добие. Може да се каже компанијата треба да се натпреварува со силните конкуренти за да ги изостри своите вештини. Дури и силните конкуренти имаат слабости, и со успехот против нив се добива многу повеќе.

Корисна алатка за проценување на силата и слабостите на конкурентите е *Анализата на вредноста на клиентите*. Целта на оваа анализа е да се одредат предностите кои ги



таргетираат вредностите на клиентите и како клиентите ја рангираат релативната вредност на различните понуди на конкурентите. Во спроведувањето на Анализата на вредноста на клиентите, компанијата прво ги идентификува главните атрибути кои клиентите ги вреднуваат и важноста која клиентите ја ставаат врз овие атрибути.

Клучот за добивање на конкурентска предност е да се земе секој сегмент и да се испита како понудите на компанијата се споредуваат со оние на нејзините конкуренти. Ако понудата на компанијата е со поголема вредност преку надминување на понудата на конкурентот во сите важни атрибути, компанијата може да наплатува повисоки цени и да заработи повеќе, или може да ја наплаќа истата цена и да добие поголем дел од пазарот. Но, ако компанијата работи на пониско ниво од нејзините конкуренти во некои главни атрибути, таа мора да инвестира во зајакнување на тие атрибути или во наоѓање на други важни атрибути со кои може да добие водство пред конкурентите.

3.3.2. Блиски и далечни конкуренти

Повеќето компании се натпреваруваат со блиските конкуренти – оние кои се слични на нив – наместо со далечните конкуренти. Така Nike се натпреварува повеќе со Adidas отколку со Timberland. И Target се натпреварува со Wal-Mart наместо со Neiman Marcus или Nordstrom.

Во исто време, компаниите можеби ќе сакаат да го избегнат „уништувањето“ близок конкурент. Во продолжение, илустрацијата на студијата на случај која говори токму за ова. Во доцните 70-ти години на XX век, Bausch & Lomb агресивно се поставил кон останатите производители на меки леќи со голем успех. Меѓутоа, ова ги натерало слабите конкуренти да се продадат на поголеми фирми, како Johnson & Johnson. Како резултат на тоа, Bausch & Lomb сега се соочува со многу поголеми конкуренти и ги трпи последиците. Johnson & Johnson го купи Vistakon, мала компанија со само 20 милиони долари годишна добивка. Меѓутоа, поддржана од големите буџети на Johnson & Johnson, малата Vistakon ги разви и ги исфрли на пазарот нејзините иновативни Acuvue леќи со 33 % удел во пазарот, а Bausch & Lomb е на четврто место со 13 %⁹. Во овој случај, успехот во повредувањето на близок ривал донел послени конкуренти.

3.3.3. „Добри“ и „лоши“ конкуренти

На една компанија навистина ѝ требаат конкуренти. Постојењето на конкуренти резултира со неколку стратешки придобивки. Конкурентите можат да помогнат во зголемувањето на вкупната побарувачка. Тие можат да ги споделат трошоците на пазарот и на развивањето на производите и да помогнат да се озаконат новите технологии. Тие можат да послужат во помалку атрактивните сегменти и да водат до поголема диференцијација на производите. Тие го намалуваат ризикот за монопол и ја подобруваат моќта на преговарањето против работниците и регулаторите.

Меѓутоа, една компанија може и да не ги гледа конкурентите како корисни. Една индустрија често содржи „добри“ конкуренти и „лоши“ конкуренти¹⁰. Добрите конкуренти играат по правилата на индустријата. Лошите конкуренти, за разлика, ги кршат правилата. Тие се обидуваат да купат акции наместо да ги заработат, да преземаат големи ризици и да играат по сопствени правила.

Импликацијата е дека „добрите“ компании сакаат да ја обликуваат индустријата која ќе содржи само конкуренти кои се однесуваат правилно. Една компанија можеби е паметна да ги поддржува добрите конкуренти, и да наоѓа лоши конкуренти.



3.4. Дизајнирање на конкурентски разузнавачки систем

Претходно беа објаснети главните типови на информации за конкурентите кои им требаат на компаниите. Информацијата може да биде добиена, интерпретирана, дистрибуирана и употребена. Цената во пари и време за собирање на информациите за конкурентите е висока и компанијата мора да го дизајнира на ефективен начин. Конкурентниот разузнавачки систем прво ги идентификува виталните типови на информации и најдобрите извори за овие информации. Потоа, системот континуирано собира информации од терен (продажната сила, каналите, набавувачите, фирмите за истражување на пазарот, трговските асоцијации, интернет-локациите) и од објавените податоци (владини публикации, говори, статии). Следно, системот проверува дали информацијата е валидна, ја интерпретира и ја организира на соодветен начин. На крај, информацијата ја испраќа на релевантните луѓе кои донесуваат одлуки и одговори на прашања од менаџерите за конкурентите. Со овој систем, менаџерите добиваат навремени информации за конкурентите во форма на телефонски повици, електронски пошти, билтени, писма и извештаи. Исто така, менаџерите можат да се поврзат со системот кога им треба интерпретација на некој ненадеен потег на конкурентот, кога сакаат да ги дознаат предностите и слабостите или кога треба да знаат како ќе реагира конкурентот на планираниот потег на компанијата. Помалите компании кои не можат да си дозволат формален конкурентски разузнавачки систем, можат да назначат одреден човек да надгледува специфични конкуренти. Така, менаџерот кој претходно работел за конкурентот може блиску да го следи тој конкурент. Тој или таа ќе биде „внатрешен експерт“ за тој конкурент. Секој менаџер кој сака да знае како размислува даден конкурент може да го контактира назначениот внатрешен експерт.

4. Конкурентски стратегии

Откако ќе ги идентификува и ќе ги процени своите конкуренти, компанијата мора да дизајнира широка маркетинг стратегија со која ќе стекне конкурентски предности. Но, кои широки маркетинг стратегии може една компанија да ги користи? Која е најдобра за одредена компанија или за различните оддели и производи на компанијата?

Ниту една стратегија не е најдобра за сите компании. Секоја компанија мора да одреди што има најмногу смисла, кога ќе се земе предвид нејзината позиција во индустријата и нејзините цели, можности и ресурси. Дури и внатре во компанијата, можеби се потребни различни стратегии за различни бизниси и производи. Компаниите, исто така, се разликуваат и по пристапот кон процесот на планирање на стратегиите. Многу големи фирми развиваат формални конкурентски маркетинг стратегии и совесно ги имплементираат. Меѓутоа, други компании развиваат не толку формални стратегии. Всушност, пристапите кон маркетинг стратегијата често поминуваат низ три чекори: претприемнички маркетинг, формулиран маркетинг и внатрешен маркетинг¹¹.

- *Претприемачки маркетинг:* Повеќето компании се започнати од индивидуи кои живеат од својата интелигенција. Тие визуелизираат одредена можност, конструираат флексибилни стратегии на заедничкиот дел од некое плико и тропат на секоја врата за да привлечат внимание;
- *Формулиран маркетинг:* Како што малите компании постигнуваат успех, тие неизбежно се движат кон формулираниот маркетинг. Тие развиваат формални маркетинг стратегии и цврсто се придржуваат кон нив;
- *Внатрешен маркетинг:* Многу големи и зрели компании заглавуваат во формулираниот маркетинг. Тие внимателно ги прегледуваат последните бројки, ги скенираат извештаите од истражувањата на пазарот и се обидуваат да ги нагодат своите стратегии и програми. Овие компании понекогаш ја губат креативноста и страста што ја имале на почетокот. Тие сега мораат да го обноват претприемачкиот дух и акциите внатре во компанијата. Тие мораат да ја зголемат иницијативата на локално ниво. Мораат, исто така, да ги обноват нивните маркетинг стратегии и да побараат нови



пристапи. Нивните менаџери на брендот и производите мораат да излезат од канцелариите, да почнат да живеат со своите клиенти и да визуелизираат нови и креативни начини за да додадат вредност во животите на своите клиенти.

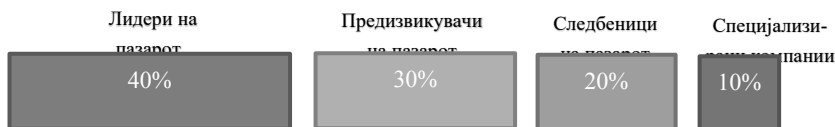
Пред речиси три децении, Мајкл Портер предложил четири основни конкурентни позициони стратегии кои компаниите можат да ги следат - три победнички стратегии и една што губи¹². Грите победнички стратегии се:

- *Водство во трошоци*: Овде компанијата се труди да постигне пониски трошоци за производство и за дистрибуција. Ниските трошоци значат пониски продажни цени од конкурентите и со тоа поголем дел од пазарот;
- *Диференцијација*: Овде компанијата се концентрира на креирање високо диференцирана линија на производи и маркетинг програма, така што ќе стане лидер во класата во таа индустрија;
- *Фокус*: Овде компанијата ги фокусира своите напори во опслужување на неколку сегменти од пазарот, наместо целиот пазар.

Компаниите кои следат јасна стратегија – една од претходно споменатите – најверојатно ќе поминат добро. Компанијата која на најдобар начин ќе ја спроведе стратегијата ќе има најголем профит. Неодамна, двајца маркетинг консултанти, Мајкл Трејси и Фред Версема, понудиле нови класификации на конкурентни маркетинг стратегии. Тие сугерираат дека компаниите добиваат водечки позиции со обезбедување супериорни вредности за своите клиенти. Компаниите можат да следат која и да било од овие маркетинг стратегии – наречени вредносни дисциплини. Тоа се¹³:

- *Операциона перфектност*: Компанијата обезбедува супериорни вредности со водење во својата индустрија со цени и погодности. Работи со редуцирање на трошоците, креирање на ефикасен систем за обезбедување вредности. Опслужува клиенти кои бараат сигурни, производи и услуги со добар квалитет, но кои можат да ги добијат евтино и лесно. Примери се Wal-Mart, Washington Mutual и Dell;
- *Интимност со клиентите*: Компанијата обезбедува супериорни вредности со точно сегментирање на пазарите и креоње на своите производи или услуги за да одговараат на таргетираните клиенти. Специјализира во задоволување на уникатни потреби на клиентите преку блиска врска и интимно познавање на клиентот. Гради детална база на податоци за клиентот за сегментирање и таргетирање и им дава дозвола на луѓето од маркетингот да реагираат бргу на секоја потреба на клиентите. Компаниите кои се интимни со клиентите опслужуваат клиенти кои сакаат да платат високи цени за да го добијат она што го сакаат. Тие ќе направат речиси сè за да ја добијат лојалноста на клиентите. Примери се: Nordstrom, Ritz- Carlton, Lexus, American Express и British Airways;
- *Лидерство во производите*: Компанијата обезбедува супериорни вредности со континуирана понуда на најнови производи и услуги. Се стреми кон тоа своите и производите на конкурентите да ги направи застарени. Лидерите во производите се отворени за нови идеи, неуморно следат нови решенија и работат на тоа новите производи бргу да ги исфрлат на пазарот. Тие опслужуваат клиенти кои сакаат најнови производи и услуги, без разлика на цената или непогодноста. Примери се: Nokia и Microsoft.

4.1. Конкурентски позиции



Слика 3: Хипотетичка структура на пазарот

Извор: Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12ed., chap. 11.

Компаниите кои се натпреваруваат на еден пазар, во секоја точка од времето, се разликуваат во своите цели и ресурси. Некои компании се големи, други се мали. Некои имаат многу ресурси, други се сиромашни со средства. Некои се зрели и утврдени, други се нови и свежи. Некои се стремат кон брз раст на пазарот, други кон долгорочен профит. Исто така, фирмите окупират различни конкурентни позиции на пазарот. Во продолжение ќе бидат разгледани конкурентските стратегии базирани на улогите што компаниите ги играат на пазарот – лидери, предизвикувачи, следбеници и специјализирани компании. По претпоставка дека една илустрација ги содржи компаниите прикажани на Слика 3, 40 % од пазарот е во рацете на *лидерите на пазарот*, компании со најголем удел на пазарот. Други 30 % се во рацете на *предизвикувачите на пазарот*, компании кои силно се борат за поголем удел во пазарот. Други 20 % се во рацете на *следбениците на пазарот*, компании кои сакаат да го задржат својот удел на пазарот без да предизвикуваат турбуленции. Останатите 10 % се во рацете на *специјализираните компании*, компании кои опслужуваат мали сегменти од пазарот.

Табелата 1 покажува специфични маркетинг стратегии кои им се достапни на лидерите на пазарот, предизвикувачите, следбениците и специјализираните компании. Меѓутоа, главно за воочување е дека овие класификации често не можат да се применат во целата компанија, туку само на нејзината позиција во специфичната индустрија¹⁴.

Стратегии за лидерите на пазарот	Стратегии за предизвикувачите	Стратегии за следбениците	Стратегии за специјализираните компании
Проширување на вкупниот пазар	Целосен директен напад	Следење одблизу	По клиент, пазар, цена, услуга
Заштита на уделот	Индиректен напад	Следење од дистанца	Повеќекратна специјализација
Зголемување на уделот	/	/	/

Табела 1: Стратегии за лидерите на пазарот, предизвикувачите, следбениците и специјализираните компании

Извор: For more discussion, see Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed, chap. 11, p. 255.



5. Балансирање на ориентациите кон конкурентите и клиентите

Без разлика дали една компанија е лидер на пазарот, предизвикувач, следбеник или специјализирана компанија, таа мора одблиску да ги набљудува своите конкуренти и да ја пронајде конкурентната маркетинг стратегија која ќе ја позиционира најефективно. И мора постојано да ги адаптира своите стратегии на конкурентната средина која бргу се менува. Се наметнува прашањето: Можно ли е да потроши премногу време и енергија во следење на конкурентите, со што ја оштетува својата ориентација кон клиентите? Компанијата може да стане толку концентрирана на конкурентите што ќе го изгуби поважниот фокус на одржување на профитабилни врски со клиентите.

Компанијата концентрирана на конкурентите е онаа која го троши најголемиот дел од своето време следејќи ги потезите и уделите во пазарот на конкурентите и обидувајќи се да најде стратегија за да им се спротивстави. Овој пристап има свои плусови и минуси. На позитивната страна, компанијата развива борбена ориентација, бара слабости во сопствените позиции и бара слабости кај конкурентите. На негативната страна, компанијата станува премногу реактивна. Наместо да ја спроведува сопствената стратегија за врски со клиентите, ги бара своите потези на потезите на конкурентите. Како резултат на тоа, компанијата само ги следи или ги проширува индустриските практикувања, наместо да бара иновативни нови начини да создаде нови вредности за своите клиенти

Компанијата концентрирана на клиентите, во спротивно, во своето дизајнирање на стратегиите се фокусира повеќе на клиентите. Очигледно, ваквата компанија е во подобра позиција во идентификувањето на нови можности и сетирањето на долгорочни стратегии кои имаат смисла. Со набљудување на еволуцијата на потребите на клиентот, може да се одлучи кои групи на клиенти и кои нови потреби се важни да го опслужуваат. Потоа може да ги концентрира своите ресурси на обезбедување супериорни вредности на таргетираните клиенти. Во практиката, денешните компании мораат да бидат компаниии концентрирани на пазарот, набљудувајќи ги своите клиенти и своите конкуренти. Но, не смеат да дозволат набљудувањето на конкурентите да го наруши фокусот на набљудување на клиентите. Слика 4 покажува дека компаниите поминале низ четири ориентации низ годините. Во првата фаза, тие се ориентираны на производот, не внимавајќи многу на своите клиенти и конкуренти. Во втората фаза, тие стануваат ориентираны на клиентите и почнуваат да внимаваат на клиентите. Во третата фаза, кога тие почнуваат да внимаваат на конкурентите, тие стануваат ориентираны на конкурентите. Денес, компаниите треба да бидат ориентираны на пазарот, балансирано внимавајќи и на клиентите и на конкурентите. Наместо едноставно да ги набљудуваат конкурентите и да се обидуваат да ги победат со моменталниот начин на водење на бизнисот, тие треба да ги набљудуваат клиентите и да бараат иновативни начини за да изградат профитабилни врски со клиентите со обезбедување на поголема вредност од своите конкуренти. Како што претходно беше констатирано, маркетингот започнува со добро разбирање на клиентите на пазарот.

Ориентација на клиентот

		Не	Да
Ориентираны на конкурентите	Не	Ориентација на производот	Ориентација на клиентот
	Да	Ориентација на конкурентот	Ориентација на пазарот

Слика 4: Еволуирачки ориентации на компаниите

Извор: М. Е. Porter, 1996, *What is strategy?* Harvard Business Review, 76 (6): 61



Заклучоци

Денешните компании се соочуваат со најцврст натпревар до сега. Во претходните дискусии беше елаборирано дека за да се успее во денешниот конкурентски пазар, компаниите мораат да се преориентираат од филозофијата на „производ и продавање“ во филозофијата на „клиентот и маркетинг“. Џон Чејмберс, претседателот на Cisco Systems тоа го кажал на добар начин: „*Направи го својот клиент центар на својата култура*“.

За да се победи на денешниот пазар, компаниите мораат да бидат вешти не само во менаџирањето на производите, туку и во менаџирањето на врските со клиентите. Разбирањето на клиентите е многу важно, но тоа не е доволно. Градењето на профитабилни врски со клиентите и добивањето на конкурентска предност бара обезбедување на поголеми вредности и задоволство на целните консументи од оние на конкурентите.

Исто така компаниите дизајнираат конкурентски маркетинг стратегии – кои во основа се состојат од анализирање на своите конкуренти и развиваат успешни стратегии базирани на вредност за градење и одржување профитабилни врски со клиентите. Првиот чекор е анализа на конкурентите, процес на идентификување, проценка и избор на клучни конкуренти. Вториот чекор е развивање на конкурентска маркетинг стратегија која силно ја позиционира компанијата против конкурентите и ја дава најголемата можна предност.

Конкурентската ориентација е важна на денешниот пазар, но компаниите не смеат да претеруваат во фокусирањето на конкурентите. Компаниите е поверојатно дека ќе бидат повредени од појавувањето на потребите на клиентите и на нови конкуренти, отколку од постоечката конкуренција. Компаниите концентрирани на пазарот кои ја балансираат ориентацијата кон клиентите и конкурентите практикуваат вистинска пазарна ориентација.

Во услови на глобализација и либерализација на светскиот пазар постои голема конкуренција, а единствен начин да се успее на пазарот е да се биде конкурентен, информиран и да се применува маркетинг пристапот во работењето. Конкурентноста се наметнува како императив во развојот на претпријатијата и е тесно поврзана со технолошкиот развој, иновациите, знаењето и вештините, развиениот претприемнички дух, добрата информираност и ефикасната промоција.

Зголемувањето на конкурентската способност е многу сложен процес кој бара активен ангажман на самите претпријатија, но и на државата преку создавање на поволна деловна клима, институционална инфраструктура за поддршка на фирмите во развој и извозот, како и ефикасни државни политики, програми и мерки кои ги поттикнуваат и поддржуваат факторите на конкурентноста. Ова е посебно изразено во услови кога сите држави водат активни политики, издвојуваат многу средства за поддршка и јакнење на бизнис секторот и максимално ги искористуваат можностите кои ги нуди либерализацијата на пазарите.



Користена литература:

1. A. M. Mc Gahan & M.E.Porter, 2003, The emergence and sustainability of abnormal profits, *Strategic Organization*, 1: 79-108; T. C. Powell, 2001, Competitive advantage: Logical and philosophical considerations, *Strategy Management Journal*, 22: 875-888;
2. P. Shrivastava, 1995, Ecocentric management for a risk society, *Academy of Management Review*, 20: 119;
3. F. Delmar, P. Davidsson, & W. B. Gartner, 2003, Arriving at a high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18: 189-216;
4. D. G. Sirmon & M. A. Hitt, 2003, Managing resources: Linking Unique resources, management and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358; D.G.Sirmon, M. A. Hitt, & R. D. Ireland, 200, Managing the firm's resources in order to achieve and maintain a competitive advantage, presented at the Academy of Management, Seattle; C. E. Helfat, 2000, The evolution of firm capabilities, *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue): 955-959; J.B.Barney, 1999, How firm's capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, 40(3): 137-145;
5. T. J. Douglas & J. A. Ryman, 2003, Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies, *Strategic Management Journal*, 24: 333-347; W.Mitchell, 2000, Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995, *Strategic Management Journal*, 21 (Special Issue): 1061-1081;
6. E. Bonabeau & C. Meyer, 2001, Swarm intelligence, *Harvard Business Review*, 79(5): 107-114; D. J. Teece, G. Pisano, & A. Shuen, 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533;
7. R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (eds.), 1994, *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Harvard Business School press, 527-530;
8. M. J. Epstein & R. A. Westbrook, 2001, Linking actions to profits in strategic decision making, *Sloan Management Review*, 42(3): 39-49;
9. Johanna Bennett, "Turn Around, Bright Eyes", *Barron's*, May 16, 2005, p. 48;
10. See Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998), chap. 6;
11. See Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 13-14; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: Harper Business, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sm Adams", *BusinessWeek*, September 1, 2003, p. 54; and information accessed at www.bostonbeer.com, September 2006;
12. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2; and Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp.61-78. Also see Richard Allen and others, "A Comparison of Strategies in Japan and the United States", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter 2006, pp. 24-3;
13. See Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, January-February 1993, pp. 84-93; Michael Treacy and Mike Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Perseus Press, 1997); Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Knowledge Exchange, 1998); and Wiersema, *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It-No Matter What* (Portfolio, 2003);
14. For more discussion, see Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12^{ed.}, chap. 11.