



ПРИМЕНА НА МОДЕЛИ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКАТА ПОЗИЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА НА ПАЗАРОТ

д-р Тамара Јованов Марјанова¹, д-р Љупчо Давчев²

Краток извадок

Разликите во профитабилноста најчесто се зголемуваат поради поседувањето на посебна стратегиска положба на пазарот, односно поради конкурирањето преку единственост. Овој факт го потврдува и гуруто на бизнис стратегијата, Porter (2008), според кој настапувањето на пазарот со цел да се биде единствен е поиздржано од конкурирањето со цел да се биде најдобар. Единственоста на пазарот треба да се воведи во умот на потрошувачот преку соодветна конкурентска позиција. Често, во многу од индустриските гранки конкурентската позиција на домашните претпријатија е на едно незавидно ниво, поради грешките кои ги прават во стратегијата. Во овој труд се нуди значајна аналитичка рамка за развој на стратегија и пазарна позиција на ниво на секој индивидуален бизнис, позната како VRIO аналитичка рамка за анализа на стратегиските бизнис единици.

Клучни зборови: *модел, VRIO, конкурентска пазарна позиција.*

1) Асистент при Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет – Штип, ул. „Крсте Мисирков“ бб, 2000 Штип, Р. Македонија

2) Магистер по економски науки, Економски факултет - Штип, tamara.jovanov@ugd.edu.mk



APPLICATION OF MODELS FOR DETERMINING THE COMPETITIVE POSITION OF ENTERPRISES IN THE MARKET

PhD Tamara Jovanov Marjanova, PhD Ljupco Davcev

Abstract

Differences in profitability between enterprises usually increase because of development of special strategic position in the market or because of competing through uniqueness. This fact is confirmed by the guru of business strategy, Porter (2008), by whom market positioning through uniqueness is more consistent than positioning from the perspective to be the best on the market. The uniqueness on the market should be introduced in the consumer's mind through proper competitive position. Often, in many industries the competitive position of domestic companies is unsuccessful, because they make mistakes in strategy. This paper provides an important analytical framework for developing strategy and market position on the level of each individual business, known as VRIO analytical framework for analyzing strategic business units.

Key words: *model, VRIO, competitive market position.*

Вовед (Introduction)

Претпријатијата честопати го дефинираат својот бизнис според производите кои ги произведуваат, односно индустријата кон којашто припаѓаат. Тоа е тесен поглед на дејноста која ја извршуваат, бидејќи пазарните дефиниции за бизнисот се посупериорни во однос на дефинициите базирани на производот (Kotler и Keller, 2009). Доколку бизнисот се гледа од перспектива на потребите на потрошувачите може да се дојде до нови можности за раст на претпријатието. Конкуренцијата во индивидуална дејност е основно ниво на стратегијата, бидејќи на тоа ниво се одредува профитабилноста на дејноста и конкурентската предност е или добиена или изгубена (Porter, 2008). Секој бизнис може да се дефинира во однос на три димензии - технологија, групи на потрошувачи и потреби на потрошувачи (Kotler и Keller, 2009), при што, на пример, едно претпријатие од кондиторската индустрија кое го дефинира својот бизнис како производство на чоколади има група на потрошувачи – индивидуи кои го користат производот, потребата на потрошувачот е задоволство, а технологијата е чоколади. Дефиниран на овој начин, бизнисот може да искористи неколку можности за раст, како на пример: може да воведо нова технологија на производство (бисквити и сл.), може да задоволи некоја друга потреба (енергија/ситост или заштеда на време и сл.) и/или може да



таргетира друга група на потрошувачи (претпријатија кои го употребуваат/вградуваат производот во своите производи/услуги). Во случај кога едно претпријатие управува со два или повеќе различни бизниси, кои бараат различно планирање и имаат своја група на конкуренти на пазарот, се јавува потреба од нивно идентификување како различни стратески бизнис единици.

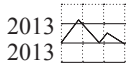
Материјал и метод на работа (Materials and methods)

Основата на трудот ја сочинуваат претежно податоци синтетизирани од секундарни извори (стручна литература, публикации, претходни истражувања и сл.), за корисноста и потребата од примена на модели за анализа на работењето на претпријатието и стратеските бизнис единици. Притоа, во него се нуди детален преглед на еден од расположливите модели за користење, т.н. VRIO модел за анализа на стратеските бизнис единици во едно претпријатие. Заклучоците се давани врз основа на методот на индукција и синтеза.

Резултати и дискусија (Results and discussion)

Оценување на стратеските бизнис единици – VRIO модел

Според Leontiadis (1983) како што е цитирано (во Wheelen и Hunger, 2012, p.148) „бизнис единицата може да биде од која било големина, но мора да има засебна и уникатна мисија, постојни конкуренти, надворешен фокус кон пазарот и контрола над функциите“. Идејата е да се изврши децентрализација врз основа на стратески елементи, а не врз основа на големина, карактеристики на производите или можноста за контрола и да се поврзат одделите кои претходно работеле независно едни од други. Така на пример, наместо организирање на производите врз основа на технологијата на производство (замрзната храна, конзервирана храна, пакувана храна и сл.), да се организираат врз основа на различните сегменти на потрошувачи (храна за појадок, пијалаци, главен оброк, десерт, храна за миленичиња и сл.). Дополнително, за секоја од бизнис единиците е потребно креирање на засебни стратегии и доделување на соодветни финансиски средства. За таа цел може да се користат различни аналитички средства, односно модели за планирање на портфолиото, од кои во трудот е анализирана VRIO (Value/вредност, Rarity/реткост, Imitability/можноста за имитација, Organization/организација) рамката за анализа на клучните компетенции на претпријатието/единицата, пред сè, поради едноставноста на практичната примена, особено за мали и средни претпријатија.



VRIO рамката предложена од Barney, J. B. (2002) се базира на тврдењето дека претпријатието/единицата треба да функционира врз основа на клучните компетенции или способноста и капацитетите на претпријатието за внатрешна интеграција, координација и искористување на ресурсите. Во рамката се предвидени четири основни прашања за секоја компетенција на претпријатието (Hamel и Prahalad, 1994)³:

- Вредност – Дали е обезбедена вредност за потрошувачот и конкурентска предност?
- Реткост – Дали никој друг конкурент не ја поседува истата клучна компетенција?
- Имитација – Дали е тешко/скапо другите да ја имитираат вредноста?
- Организација – Дали претпријатието е организирано на начин за искористување на ресурсите?

Во случај кога одговорите на сите овие прашања, за некоја од компетенциите се „да“, тогаш таа компетенција може да се смета за различна компетенција. Едновременно, потребно е во претпријатието да се анализираат ресурсите, капацитетите и компетенциите од аспект на тоа дали се стратешки значајни фактори кои ќе обезбедат конкурентска предност, врз основа на нивна споредба со:

- минатите перформанси;
- клучните конкуренти и
- индустријата во целина.

Доколку споредуваниот ресурс или компетенција значајно се разликува од минатото, конкурентите и на ниво на индустрија, истата може да се земе предвид како клучна компетенција на која може да се базира понатамошната стратегија на претпријатието.

За да може да развие клучни компетенции, претпријатието треба (Bain & Company, 2010):

- да изолира неколку клучни способности и да ги постави како главни предности на ниво на претпријатие;
- да направи споредба со други претпријатија со исти способности, за да се осигура дека развива уникатни способности;
- да се развие разбирање за тоа кои способности потрошувачите навистина ги ценат и да се инвестира во нив за да се развијат одржливи и вреднувани предности;

3) Прашањата на VRIO рамката на Barney се слични со предложените прашања од страна на Hamel, G. and Prahalad, S. K. (1994), *“Competing for the Future”*, Harvard Business School Press, p. 202-207, каде што се предлага дека за различност на клучната компетенција, истата треба да 1. Обезбедува вредност за потрошувачот, 2. Да е уникатна во однос на конкурентите, 3. Да овозможи развој на нови производи и/или пазари.



- да се креира организациска мапа која ќе ги постави целите за градење на компетенциите;
- да се бараат стратешки партнерства, преземања и лиценци кои ќе помогнат во понатамошно градење на организациските предности во клучни идеи;
- да се охрабрува комуникација и инволвираност на сите вработени во процесот на градење на клучните компетенции;
- да се сочуваат клучните предности и во случај кога менаџментот се шири и го рedefинира бизнисот;
- да се исфрлат или да се направи аутсорсинг на дел од способностите за кои ќе се процени дека не се клучни, заради ослободување на ресурси кои ќе се искористат за продлабочување на клучните компетенции.

Клучните компетенции се едни од најчесто користените алатки на менаџментот за развивање на конкурентска предност и во периодот од 1993 до 2010 година секогаш се вбројуваат во топ десетте алатки кои ги користат претпријатијата (Rigby, 2011), а нивото на задоволство на оние што ги користат во 80% од случаите е на високо ниво – 4 (на скала од 0 до 5) (Bain & Company, 2010). Клучните компетенции го обединуваат колективното знаење и се користат за (Bain & Company, 2010):

- Дизајнирање на конкурентски предности и стратегии кои ги капитализираат предностите/силите на претпријатието;
- Унифицирање на целото претпријатие и/или бизнис и функционалните единици и подобрување на преносот на знаење и вештини помеѓу нив;
- Помагање на вработените да ги разберат поставените приоритети;
- Интегрирање на употребата на технологија во изведување на бизнис процесите;
- Одлучување за алокација на ресурси;
- Носење на одлуки за аутсорсинг и партнерства;
- Проширување на портфолиото на претпријатието со нови производи и услуги;
- Пронаоѓање на нови пазари и брз влез на растечки пазари;
- Зајакнување на идентитетот и градење на лојалност кај потрошувачите.

Во суштина, зголемениот фокус на клучните компетенции како алатка на менаџментот произлегува од можноста преку нив да се испорача уникатна вредност на потрошувачот, а преку координирањето на различните производни вештини и интеграцијата на различни технологии се креира одржлива конкурентска предност на повеќе поврзани пазари. Разбирањето на клучните компетенции им овозможува на претпријатијата да инвестираат во предностите кои ги диференцираат од конкуренцијата и да развијат сет на стратегии кои го обединуваат целото претпријатие.



Заклучок

Врз основа на претходно споменатото, може да се изведат неколку основни заклучоци:

1. Претпријатијата треба детално да ги анализираат активностите кои се одвиваат во рамките на претпријатието, со примена на докажани модели за анализа, бидејќи погрешната пазарна позиција создава негативен впечаток кај потрошувачите, не само за производот, туку и за целата компанија;
2. Претпријатието/единицата, треба да функционира врз основа на клучните компетенции или способноста и капацитетите на претпријатието за внатрешна интеграција, координација и искористување на ресурсите;
3. Со примена на VRIO рамката за анализа на претпријатието/единиците, се обезбедува постоење на вистинска вредност за потрошувачите, реткост на понудата во споредба со конкурентските понуди на пазарот, се намалува можноста за имитација преку позиционирање на клучни компетенции специфични за претпријатието и се утврдува потребниот модел на организација на претпријатието за ефикасно искористување на расположливите ресурси;
4. Преку клучните компетенции како алатка на менаџментот се создава можност преку нив да се испорача уникатна вредност на потрошувачот, а преку координирањето на различните производни вештини и интеграцијата на различни технологии се креира одржлива конкурентска предност на повеќе поврзани пазари.

Литература

- Aldag, R. J. and. Stearns, T. M. (1987), „Management“, South – Western Publishing Co., Cincinnati
- Bain & Company guide (2010), “*Management Tools: Core Competencies*”, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-core-competencies.aspx> (Посетено на 14 мај 2012)
- Baines, P., Fill, C. and Page, K. (2008), „*Marketing*”, Oxford University Press, NY, p.216
- Barney, J. B. (2002), “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”, 2nd Ed., NJ, Prentice Hall, pp. 159-172
- Baron, R. A. and Shane, A. S. (2005), “*Entrepreneurship: A Process with Perspective*”, South – Western, Ohio, p.84
- Hamel, G. and Prahalad, S. K. (1994), “*Competing for the Future*”, Harvard Business School Press, p. 202-207

- Kotler P., Keller K.L., (2009), “Marketing Management”, 13th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, p.300.
- Paley, N., (2007). “*The Marketing Strategy Desktop Guide*”, UK: Thorodood Publishing.
- Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, „*Marketing*”, Oxford University Press, NY, 2008, p.216.
- Peter, J. P. and Olson, J. C. (2008), “*Consumer Behavior and Marketing Strategy*”, 8th ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2011), “*Essentials of Strategic Management*”, Prentice Hall, p.25
- Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2012), “*Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*”, 13th Ed., Pearson Education Inc.