
CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE OF FIRMS THROUGH USING DIFFERENT TECHNIQUES AND TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Izet Zeqiri

South East European University, Tetovo, Republic of N. Macedonia, i.zeqiri@seeu.edu.mk

Abstract: Strategic management is a proactive process of achieving long-term compatibility of the enterprise in the envisaged environment. Strategic management helps the company to become familiar and to recognize the environment, provide a better guide for the whole enterprise, make managers more familiar with the changes, provide managers diversity in assessing investment requirements, help them in unifying the numerous strategic decisions taken by the managers, to create a proactive role of management, etc. Analyzing strategic segments creates the basis for conducting competitive analysis, where this represents an analysis of every company with which it directly competes in the market, so for this purpose managers must use various techniques and tools for strategic analysis.

Although several times it is argued that the presence of the strategic management process or strategic leading is closely linked to the successful operation of enterprises, many enterprises do not practice it. As a result of this neglect, businesses can not achieve their full potential and they are threatened regarding to the survival of their business.

Keywords: strategic management, strategic leading, competition analysis, competitive advantage, tools and techniques of strategic management.

КРЕИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ФИРМИТЕ ПРЕКУ КОРИСТЕЊЕ НА РАЗНИ ТЕХНИКИ И АЛАТКИ НА СТАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ**Изет Зеќири**

Универзитет на Југоисточна Европа во Тетово, Република С. Македонија, i.zeqiri@seeu.edu.mk

Абстракт: Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување на долгорочна компатибилност на претпријатието во предвиденото окружување. Стратегискиот менаџмент му помага на претпријатието да се запознае со окружувањето, обезбедува подобар водич за целото претпријатие, да ги прави менаџерите позапознаени со промените, да ги снабдува менаџерите со различност при оценката на барањата за инвестирање, да им момага при унифицирањето на бројните стратегиски одлуки донесени од страна на менаџерите на претпријатијата, да креира проактивна улога на менаџментот итн. Анализа на стратегиски сегменти создава основа за споведување анализа на конкурентите, анализа на конкурентот преставува анализа на секое претпријатие со кое директно се конкурира на пазарот за оваа цел менаџерите користа разни техники и алатки за стратегијска анализа.

Иако неколку пати се тврди дека присуството на процесот на стратешко управување е тесно поврзано со успешното работење на претпријатијата, многу претпријатија не го практикуваат тоа. Како резултат на ова запоставување, претпријатијата не можат да го постигнат својот целосен потенцијал и, како резултат на тоа, нивниот опстанок е загрозен.

Клучни зборови: стратегиски менаџмент, стратешко управување, анализа на конкурентите, конкурентска предност, алатки и техники на стратегискиот менаџмент.

1. ВОВЕД

Целта на повеќето бизниси е да се постигне конкурентска предност, па на основното прашање во областа на стратегискиот менаџмент е колку фирмите можат да постигнат конкурентска предност и да го задржат? (Румелт, Шендел и Теце, 1994). Така, идентификувањето на изворите на конкурентска предност е една од клучните теми за стратегиски менаџмент. Од друга страна, алатки и техники на стратегискиот менаџмент се бројни, тие се дизајнирани за поддршка на менаџери во сите фази на стратегиски менаџмент – за стратешка анализа на средина (внатрешни и надворешни), формулирање, имплементација, евалуација и контролирање на стратегијата. Се поставува прашање дали овие алатки и техники ги користат менаџерите на стратешко ниво во нашите претпријатија?; И ако ги користат какви бенефиции произлегуваат од нивната употреба?; И дали нивната употреба влијае на подобрување на перформансите на претпријатието во создавање на конкурентни предности?.

Концептуалната рамка на оваа студија е врз основа на теоријата на ресурси-базирани и модел кој се смета за еден од најпознатите прифатени теории на стратемскиот менаџмент (Пауел, 2001), но сепак има и повици за нови истражувања за да помогне за зајакнување на поддршката на оваа важна теорија (Newbert, 2007). Исто така, имаше повици од академици, кои го разгледа важноста и улогата на алатките на стратемскиот менаџмент во создавање на конкурентска предност (Кларк, 1997; Фрост, 2003; Барни & Кларк, 2007; Ган и Вилијамс, 2007 ; Jarzabkowski et al, 2012; Tassabehji & Ишервуд, 2014 година). Затоа, овој труд ќе придонесува кон пополнување на јазот помеѓу теоретските структура и практични докази за употреба на алатките на стратемскиот менаџмент во нашите претпријатието, со посебен акцент на постигнување на конкурентска предност преку нивната употреба. Затоа, главната цел на трудот е да се истражи постигнувањето на конкурентните предности преку употреба на стратемски алатки и техники за управување кои ќе бидат претставени во концепциската рамка.

Пошироко, овој труд има за цел да го испита и анализира литературата и теоретскиот дел како може фирмите односно стратемскиот менаџмент да креира конкурентска предност користјќи ги овие техники и алатки.

- Идентификација на стратемски алатки и техники кои се користат и оние кои не се користат од страна на стратемскиот менаџмент;

- Идентификување фактори кои влијаат врз употребата на овие техники и алатки;

- Истражување дали е засегната употребата на ови техники и алатки во создавањето конкурентни предности;

- Да се испита влијанието на употреба на овие техники и алатки врз перформансите на претпријатието.

2. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА

За да може организацијата, користејќи го концептот на стратемски менаџмент, да може да одговори на промените и предизвиците кои доаѓаат од околината, за да се обезбеди континуиран успех, неопходно е во процесот на стратешка анализа, стратемски избор и стратемски промени да се користат методи, концепти и техники на стратешката анализа, кои за возврат придонесуваат за стратемски менаџмент да биде ефективен и да креира конкурентска предност. Како концепти, методи и техники на стратемскиот менаџмент за анализа на екстерното окружување се користат: PEST анализа; Анализа на влијанието; Техниката за скенирање на средина; Анализа и проценка на ранливоста на организацијата; Анализа и евалуација на технологијата; Сценарио метод; Интуитивна логика; Тренд анализа – влијание; Анализа на меѓусебно влијание; Анализа на јазот (GEP), Крива на искуства и други. (И.Зеќири,2011)

1. PEST анализа, важно е како појдовна точка од страна на менаџментот да се размисли, за тоа кои влијанија од средината беа важни во минатото, какви промени може да се појават во иднина и каков е нивниот ефект врз нашата организација и нејзините конкуренти. Со цел да се идентификуваат влијанијата на окружувањето, треба да се направи темелна анализа, со која ќе се потенцира нивното влијание врз организациската средина на претпријатието. Секоја анализа треба да се прилагоди и да се води според политиката на претпријатието. Сепак, корисно е да се започне процесот, кој се практикува како анализа на PEST - кој ги вклучува факторите како што се политички, економски, социокултурни и технолошки фактори.

2. Анализа на влијанието, е метод кој анализира и идентификува мал број на клучни влијанија од окружувањето врз бизнисот. Анализа на влијанието, дава информации на влијанието на надворешните фактори врз организацијата. Анализата на влијанието ги анализира влијанијата врз технолошките прашања, конвергенцијата на барањата на клиентите и пристапот до набавките.

3. Техника за скенирање на средината, друг начин на откривање на идните влијанија, е систематско следење на средина на бизнисот. Целта и вредноста на скенирањето на средината на бизнисот лежи во зголемување на свеста на менаџерите за потенцијалните случувања кои би можеле да имаат значително влијание врз условите во индустријата и откривање на нови можности и закани кои би можеле да се појават.

4. Анализа и проценка на ранливоста на организацијата, оваа техника служи моногу ефикасно во идентификување на можности и закани на бизнисот. Ова помага при откривање на следните аспекти: придружни елементи врз кои се заснова претпријатието; сили кои можат да ги уништат придружните елементи, закани што би можеле да ја загрозат способноста на претпријатието да ги брани и способностите на претпријатијата да реагираат на негативни влијанија.

5. Анализа и евалуација на технологијата, технолошката анализа и евалуација се користат успешно за да се идентификуваат можностите и закани од околината. Причината за неговото користење лежи во

сознанието дека технологијата е клучен фактор на средината и може да влијае на создавањето на поволни можности, но исто така предизвикуваат и повеќе закани. Анализата се базира на процесот на евалуација на технологијата, кој има два основни чекори: а) Скенирање или следење на технологијата; б) Евалуација на технологијата.

6. Сценарио метода, Сценаријата во суштина претставуваат квалитативна прогноза за настанот (наспроти традиционалните предвидувања) врз основа на верувањата дека иднината е многу тешко да се измери и контролира. Во литературата, во оваа област, зборот сценарио се користи кон крајот на шеесеттите години на дваесеттиот век во познатата книга на Х. Кахун и А. Виенер: "2000 година", каде што тие го дефинираат сценариото како хипотетички ланец на настани конструирани за фокусирање на причините и процесите на одлучување.

7. Интуитивна логика, интуитивен логичен пристап, претпоставува дека одлуките на работното место се засноваат на комбинација на односи меѓу економските, политичките, технолошките, општествените и корпоративните ресурси. Повеќето од овие фактори се надворешни кон организацијата, но треба да се разберат за да се подобри донесувањето одлуки, кои се однесуваат на развој на производи, нови бизниси, градење на капацитети, нови технологии и бизнис стратегии.

8. Тренд анализа – влијание, анализа на влијанието на трендот е методологија која се користи независно предвидување на клучните вариабли, кои понатаму се модифицираат на други настани, чие влијание има ефект врз нив. Предностите на овој метод се гледаат во комбинирањето на статистичко-економетриски модели со креативни техники (Delphy, Brainstorming итн.)

9. Анализа на меѓусебно влијание, cross - impact, односно анализата на вкрстено влијание, се заснова на претпоставката дека е нереално да се предвиди настан изолиран од другите што имаат клучно влијание. Целта на овој метод е да ги идентификува настаните и трендовите кои го разбудуваат или спречуваат откривањето на меѓусебните односи. Некои претпријатија развиле лични пристапи за анализа на вкрстено влијание и на тој начин биле воспоставени: INTERAX и BASIC пристапи.

10. Анализа на јазот (GEP), Анализата на јазот е една од стратегиските техники на стратегискиот менаџмент за дефинирање на можностите за раст и развој на претпријатието. Оваа техника се однесува на дефинирање на идните аспирации и моменталните можности, се со цел да се креираат стратегии за пополнување на јазот. Тоа значи дека со оваа техника се проектираат долгорочни цели (5-10 години) и се одредува длабочината помеѓу поставените цели и целите што претпријатието може да ги постигне доколку не се преземе никакви менаџерски активности.

11. Крива на искуства, овој концепт за прв пат клиенти беше воведен од BCG (Boston Consulting Group) консултантска куќа во 1966 година. Денес, тие ги користат претпријатијата во голем број земји. Суштината на концептот на кривата на искуство е кога акумулираното искуство се дуплира, трошоците за единиците на производите до комплексните производи се намалуваат за 20-30 проценти.

4. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ КОИ СЕ КОРИСТАТ ЗА ВНАТРЕШНА АНАЛИЗА НА СРЕДИНАТА

За анализа на внатршните фактори, менаџерите користат широк опсег на алатки, методи и техники за да ги нагласат силните и слабите страни на компанијата. Како такви се: а) анализа на функционирањето на сегашната стратегија; б) SWOT анализа; в) Анализа на цени и трошоци; г) Анализа на синџирот на вредност; д) бенчмаркинг; е) анализа на ресурси; функционална анализа; PIMS анализа и други.

1. SWOT анализата е метод со која организацијата ги анализира своите јаки страни, слаби страни, како внатршни влијаниа и можностите и заканите од надворешната средина со која се соочува организацијата. Оваа анализа е практикувана од страна на менаџерите со години поради неговата едноставност на примена и важност во донесувањето одлуки и како алатка за планирање, бидејќи дава брз увид во ситуацијата на претпријатието.

2. Анализа на цените и на трошоците, бизнисот на секоја компанија се состои од различни активности преземени во однос на дизајнот, производството, маркетингот, дистрибуцијата и поддршката на производите или услугите. Секоја од овие активности влијае на зголемување на трошоците. Комбинирање на трошоците за сите активности, ја дефинира внатрешната структура на трошоците на компанијата. Задачата на стратегиска анализа на трошоците е да се споредат трошоците за секоја активност, особено во однос на трошоците на главните ривали и да се открие која од внатрешните активности е извор на приоритет или недостаток.

3. Вредност систем и синџир на вредност, организацијата како систем на вредности остварува бројни активности како што се проектирање, производство, маркетинг, дистрибуција, сервисирање со цел да се

создаде вредност за потрошувачите и во исто време да се создаде основа за диференцијација. Диференцијацијата произлегува од различни фактори, како што се снабдувањето со висококвалитетни и ниски трошоци за сировини, или супериорниот дизајн на производот, по-продажна услуга и слично. За испитување на сите активности кои организацијата ги реализира и за постигнување на интеракцијата помеѓу нив, неопходно е да се утврдат изворите на диференцијација. Основно прашање за таква дефиниција на "она што го правиме подобро од другите" е токму анализата на синџирот на вредности, при што организацијата ги дефинира стратешките активности, трошоци и ресурси за диференцијација.

4. Мерење на трошоците на главните активности (Бенчмаркинг), мерење на трошоците се фокусира на споредување на податоците за некои компании, како и за нивните специфични функции (како да купуваат материјали, како да платат добавувачи, како да управуваат со залихите, како да обучуваат вработени, како што се колку брзо компанијата може да го објави новиот производ на пазарот, како се врши функцијата за контрола на квалитетот, како се исполнуваат нарачките на клиентите и како се одржува одржувањето). Целта на мерењето е да се рабира најдобриот начин на реализирање на активностите.

5. Функционална анализа, се базира на функционален пристап е ориентирана кон анализа на клучните внатрешни фактори кои се однесуваат на основните вештини, ограничувања и карактеристики на претпријатието. Овие фактори се наоѓаат во некои функционални области како маркетинг, човечки ресурси, финансии и сметководство, производство, операција, техники, кадри и други.

6. VRIO моделот, претставува рамка за четири фактори и е изведена од акронимот на првите зборови на англиски јазик VRIO (Valuable (V), Rare (R), Costly to Imitate (I) Exploited by Organization (O)). Што значи (V) вредно, ретки (R), скапи за имитирање (I) и користени од страна на организацијата и контролирана (O). Ак организациите имаат ресурси кои се вредни, ретки, скапи за имитација и компанијата е организирана за користење на овие можности тогач може да се рече дека таа компанија има конкурентска предност.

5. ИСТРАЖУВАЊА ЗА УПОТРЕБА НА АЛАТКИТЕ И ТЕХНИКИТЕ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАџМЕНТ ОД СТРАНА НА КОМПАНИИТЕ

Во повеќето студии во областа на стратешкиот менаџмент, ја поддржуваат употребата на алатките и техниките на стратешкиот менаџмент како важен елемент на стратешкото планирање, и со помош на овие техники и алатки како дел од процесот на стратешко планирање тие се обидуваат да креират конкурентска способност. Користењето на алатки и техники на стратешкиот менаџмент не е широко дискутирано и анализирано од научниците и практичари. Кларк (1997) и Ганн и Вилијамс (2007) истакнуваат дека постои недостаток на истражување за употребата на алатки и техники на стратешкиот менаџмент во претпријатието. Иако, Елбана (2008) смета дека повеќето од истражувањата поврзани со употребата на овие техники и алатки се направени во развиените земји, а многу малку во земјите во развој. Радесакер и Ал Раи (2014), исто така, мислат дека има малку истражувачки студии за стратешко планирање во земјите во развој. Ако се анализираат емпириски истражувања според нивниот пристап и фокус ќе дојдеме до заклучок дека се направени: а) истражувања на алатките и техниките на стратешкиот менаџмент како дел од процесот на стратешко планирање (Glaister & Falshaw, 1999; & Stonehouse Пембертон, 2002; Tapinos, 2005; Динчер et al, 2006; Elbanna, 2007; Kume & Лескај, 2009; О'Брајан, 2009, Глајстер, Динчер, Татоглу и Демирбаг, 2009, Гица и Балинт, 2012, Шуклев и Дебарлиев, 2012); б) истражување за да се фокусира вниманието на употребата на алатките и техниките на стратешкиот менаџмент се (Rigby, 1993; Кларк, 1997; Фрост, 2003; Ghamdi, 2005; Ганн и Вилијамс, 2007 година; Stenfors et al, 2007; Vaitkevicius, 2007; Aldehaуat и сидро, 2009 година.; Pasanen, 2011; Aldehaуat, Ал Хаттаб и сидро, 2011 година; Afonine & Chalupský, 2013 година; Rigby & Bilodeau, 2013 година; Калкан & Бозкурт, 2013 година; Tassabehji & Ишервуд, 2014; Rajasekar и Ал Рае, 2014; Afonine 2015; Rigby & Bilodeau, 2015; Неделко, Потокан и Дабиќ, 2015); и ц) истражување за класификација на алатките и техниките на стратешкиот менаџмент (Prescott & Грант, 1988; Вебстер et al, 1989 година, Кларк, 1997; Knott, 2006; Vaitkevicius, 2006; Savanevičienė, Vaitkevicius & Merkys, 2006; Лисински & Šaruckij, 2006; Durkáčová & Gontkovičová).

Треба да се нагласи дека од 1990 до 2015 се направени различни студии и емпириски истражување за користење на алатки и техники на стратешкиот менаџмент во процесот на водење на компаниите. Еден сеопфатен преглед на емпириските истражувања за употребата на алатките и техниките на стратешкиот менаџмент од страна на авторите, земјите и употребени алатки и техники на стратешки менаџмент се дадени на следната табела бр.1.

Табела 1.

Автори	Место	Употребени алатки и техники
Clark (1997)	Велика Британија, Нов Зеланд	Анализа SWOT; буџетирање; Силите на портер, анализа PEST.
Tapinos (2005)	42 земји, Велика Британија, Кина, Америка, Грчка и други	Анализа SWOT; Benchmarking; Анализа cost-benefit; Анализа на ризикот.
Dincer <i>et al.</i> (2006)	Турција	Анализа SWOT; Анализа на Сценарио; финансиска анализа на конкурентите
Stenfors <i>et al.</i> (2007)	Финска	Анализа SWOT; Апликација <i>Spreadsheets</i> ; <i>Balanced scorecard</i> ; Анализа на ризикот
Kume dhe Leskaj (2009)	Албанија	Анализа SWOT, Моделот на пет сили Портер; Анализа на верига на вредност,
Nedelko <i>et al.</i> (2015)	Словенија и Хрватска	Outsourcing; Benchmarking; Клучни компетенции; Менаџмент на знаење; TQM и други. Декларација на визија и мисија, benchmarking, CRM,
Rigby dhe Bilodeau (2015)	Над 70 земји (5 континенти)	CRM; Benchmarking; Стратешко планирање; outsourcing; balanced scorecard и други.

Ако се анализира употребата на алатките на стратескиот менаџмент во развиените земји, земјите во развој и земјите во транзиција ќе дојдеме до заклучок дека најупотребените алатки, независно од нивото на развој на земјата, е SWOT анализа и анализа на пет сили на Портер. Додека, најчесто користени алатки во развиените и земјите во развој се бенчмарк, анализа на клучните фактори за успех и анализа на трошоци и придобивки. Забележано е дека некои алатки се користат од страна на претпријатијата во развиените земји и земјите кои не се во развој, имено: анализа на задоволството на потрошувачите и што ако. Табела 2

Табела 2

Резиме на десетте најчесто користени алатки и техники на стратескиот менаџмент

Развиени земји	Земјите во развој	Земји во транзиција	Развиените земји и земјите во развој
-Анализа SWOT -Benchmarking -Клучни компетенции -Анализа на нивото на задоволство -Анализа на клучните фактори за успех -Анализа на цената -Анализа на петте Портер сили -Анализа на PEST -Анализа на "што ако"	-Анализа SWOT -Финансиска анализа на претпријатието -Анализа PEST -Benchmarking -Анализа на пет е сили на портер -Анализа на клучните фактори за успех -Финансиска анализа -Стратешко планирање -Анализа <i>cost-benefit</i>	-Анализа SWOT и Математички статички методит -Анализа на пет е сили на портер -Анализа на верига на вредно	-Анализа на SWOT -Анализата "што ако" -PEST анализа -Benchmarking -Буџетирање Финансиска прогноза -Модели на економски предвидувања -Клучна анализа на перформанси -Анализа на нивото на задоволство на клиентот

ЗАКЛУЧОК

Применување на процесот на стратегиски менаџмент од страна на менаџментот на компаниите е многу важен елемент, тоа може да се види и од резултатите од многу емпириски студии кои докажуваат дека ограничениот успех на претпријатијата и неуспехот на бизнисите се должи на недостатокот на апликација на стратегискиот менаџмент. Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување на долгорочна компатибилност на претпријатието во предвиденото окружување. Стратегискиот менаџмент му помага на претпријатието да се запознае со окружувањето, обезбедува подобар водич за целото претпријатие, да ги прави менаџерите позапознаени со промените, да ги снабдува менаџерите со различност при оценката на барањата за инвестирање, да им момага при унифицирањето на бројните стратегиски одлуки донесени од страна на менаџерите на претпријатијата, да креира проактивна улога на менаџментот итн.

Денес, деловното опкружување е многу динамично, затоа претпријатијата мора да создадат нови конкурентни предности со цел да се прилагодат на брзината на технолошките промени, побарувачката на клиентите и глобалната конкурентност. Во услови на агресивна конкуренција за компаниите најважна препорака е да се поттикне употребата на алатките и техниките на стратегискиот менаџмент во активностите на анализа на надворешно опкружување на внатрешно опкружување, како според резултатите на реализирани емпириска студија: нивната употреба во Македонските претпријатија ќе влијае врз растот на нивната конкурентска предност, која потоа води до подобри перформанси; нивната употреба на претпријатијата кај нас директно ќе влијае на подобрувањето на перформансите на претпријатието.

БИБЛИОГРАФИЈА

- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417-427
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Cprterhange*, 16(5), 201-216.
- Gjorgjieska, M. B., Kume, V. dhe Shahini, B. (2016). Strategic management a frill or a need - an empirical study of albanian and macedonian businesses. *Scientific Annals of Economics and Business*, 63(2), 273-289.
- Jarabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558.
- Masic, B., (2009) *Strategijski mendumnet*, Beograd
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management tools & trends 2015*. London, Bain & Company.
- Webster, J. L., Reif, W. E., & Bracker, J. S. (1989). The manager's guide to strategic planning tools and techniques. *Planning Review*, 17(6), 4-48.
- Zeqiri, I.,(2011) *MENAXHMENTI STRATEGJIK*, Analizë, formulim, implementim dhe kontroll strategjik. Alfa Skopje