

PORTER'S MODEL OF 5 FORCES: PORTER'S MODEL OF THE COMPANY FORMA NOVA

Elmedina Shuajibi

International University of Struga, Republic of N. Macedonia, e.shuajibi@eust.edu.mk

Miranda Rahmani

International University of Struga, Republic of N. Macedonia, miranda.rahmani7@gmail.com

Abstract: Which are the ways that one can compete and a can create a competitive advantage, today is often an issue of debate that is being discussed by companies when entering a particular industry market. Under high development of the modern market, companies are increasingly required to conduct a detailed market analysis including all its segments in order to survive on it, either locally or globally, depending on their priorities.

The dynamic and changeable market seeks from companies to take care not for their products and services only but for their customers as well, for input suppliers, but they must not neglect competitors. The importance of all these segments were unified by the American economist Michael E. Porter, who set up the industry analysis framework and business development strategy, known as the five forces model of Porter's competitiveness.

The model of the five forces of competitiveness starts from the assumption that suppliers can become competitors of the company, if the profits are realized in the business. Buyers, in certain situations, through the strategy of vertical integration backwards, can become competitors in the activity.

Similar is to those companies that want to conquer a new market and the products they produce are a substitute and become competitors of existing companies in function. The five forces model determines the profitability of the activity, since they affect the prices, expenses and required investments by the company.

Keywords: Michael E. Porter, the model of the five forces, competitors, the market, the strategy.

ПОРТЕРОВ МОДЕЛ НА 5 СИЛИ: МОДЕЛОТ НА ПОРТЕР НА ПРИМЕРОТ НА КОМПАНИЈАТА ФОРМА НОВА - ЧЛЕН НА ТЕХА ДОО ГРУПАЦИЈАТА ТЕТОВО

Елмедина Шујаџиби

Меѓународен Универзитет во Струга, Република С. Македонија, e.shuajibi@eust.edu.mk

Миранда Рахмани

Меѓународен Универзитет во Струга, Република С. Македонија, miranda.rahmani7@gmail.com

Апстракт: Кои се начините на кои може да се натпреварува и може да создаде конкурентна предност, денес е често прашање на дебата за која се дискутираат компаниите кога влегуваат на одреден индустриски пазар. Под голем развој на современиот пазар, компаниите се повеќе се бара да спроведат детална анализа на пазарот, вклучувајќи ги и сите негови сегменти, со цел да преживеат на тоа, било локално или глобално, во зависност од нивните приоритети.

Динамичниот и променлив пазар бара од компаниите да се грижат не само за своите производи и услуги, туку и за нивните клиенти, за влезните добавувачи, но не смеат да ги занемаруваат конкурентите. Важноста на сите овие сегменти беше унифицирана од американскиот економист Мајкл Е. Потер, кој ја постави рамката за анализа на индустријата и стратегијата за развој на бизнисот, позната како модел на пет сили на конкурентноста на Портер.

Моделот на петте сили на конкурентност започнува од претпоставката дека добавувачите можат да станат конкуренти на компанијата, доколку добивката се остварува во бизнисот. Купувачите, во одредени ситуации, преку стратегијата на вертикална интеграција наназад, можат да станат конкуренти во активност. Слични се и оние компании кои сакаат да освојат нов пазар, а производите што ги произведуваат се замена и стануваат конкуренти на постојните компании во функција. Моделот со пет сили ја одредува профитабилноста на активност, бидејќи тие влијаат на цените, трошоците и потребните инвестиции од страна на компанијата.

Клучни зборови: Мајкл Е. Портер, модел на петте сили, конкуренти, пазар, стратегија

1. BOBED

Во секоја индустрија, било домашна или меѓународна, правилата за натпревар помеѓу компаниите ги одредуваат конкурентските сили. Конкурентските сили кои ја одредуваат профитабилноста на индустријата, во 1979 год. ги дефинираше Мајкл Е. Портер, и се актуелни и денес. Анализата на атрактивноста на индустријата според моделот на Портер ја покажува состојбата на индустријата во која работи компанијата или има намера да влезе. Моделот на Портер ги идентификува и оценува конкурентските сили врз основа на кои се доаѓа до заклучок дали одредена индустрија е атрактивна и вредна за инвестирање. Петте сили кои ја одредуваат конкурентската предност на индустријата се: тековните конкуренти во индустријата (ривалството меѓу постојните компании), економската и преговарачката моќ на купувачите (потрошувачите), економската и преговарачката моќ на добавувачите, потенцијалните конкуренти (потенцијален влез на нови конкуренти) и супститутите (конкурентски притисок и закана од супституција на производите и услугите). Овие пет сили дејствуваат меѓусебно на пазарот и се зависни една од друга. Нивното заедничко дејствување го создава пазарот на кој се среќаваат производите на различните добавувачи, со различни карактеристики и квалитет. За нормално функционирање на пазарот неопходно е меѓусебното дејствување на сите пет сили.

Моделот на петте сили претставува алатка за анализа на конкурентноста. Овој модел тргнува од претпоставката дека снабдувачите може да станат конкуренти на компанијата, доколку во дејноста се остваруваат поголеми профити. Исто така и купувачите, во одделни ситуации, преку стратегијата на вертикална интеграција наназад, можат да станат конкуренти во дејноста. Слично е со оние компании што сакаат да освојат нов пазар, а производите што ги произведуваат претставуваат супститути и стануваат конкуренти на постојните компании во дејноста. Петте сили ја детерминираат профитабилноста на дејноста, бидејќи тие влијаат врз цените, трошоците и потребните инвестиции од страна на компанијата.

Анализата на индустријата покажува колку една индустрија е атрактивна за компаниите и дали е долгорочно профитабилна. Комбинираната сила на овие пет сили го одредува основниот профитен потенцијал на индустријата и ги дефинира индустриските разлики во долгорочните профити. Најсилните конкурентски сили главно ја одредуваат профитабилноста на индустријата. Профитабилноста на индустријата е поголема ако индустријата има стабилна конкурентска структура, поповолна позиција кон добавувачите, купувачите и заменските индустрии, како и помала опасност од влез на други компании. Од друга страна, профитабилноста на индустријата е помала ако индустријата има променлива и недефинирана конкурентска структура, послаба позиција кон добавувачите, купувачите и заменските индустрии, како и ако постои голем ризик од влез на други компании. За да може компанијата да добие јасна слика за индустријата, важно е секоја од силите детално да ги анализира и да утврди каква е нејзината позиција во индустријата. Врз основа на добиените информации, компанијата може полесно и поефикасно да ја дефинира својата стратегија, која ќе се заснова на можностите и реалните цели. Со оглед дека ситуацијата на пазарот постојано се менува и е подложна на различни влијанија, многу е важно анализата на индустријата да се врши континуирано, во зависност од промените и состојбите на пазарот. Конкурентските сили се дел од опкружувањето на компаниите и секоја од нив претставува закана за сегашните или идните деловни активности на компанијата.

2. МОДЕЛОТ НА ПОРТЕР НА ПРИМЕРОТ НА КОМПАНИЈАТА ФОРМА НОВА (ЧЛЕН НА ТЕХА ДОО ГРУПАЦИЈАТА ТЕТОВО)

Форма Нова, член на ТЕХА ДОО Групација Тетово, започнува со работа во 2008 година како резултат на прогресивната визија да се приближат светските луксузни трендови на ентериерното уредување до македонските домаќинства. Изминатите десет години компанијата еволуира од ден на ден, за денес да брои 8.000 м² изложбен деловен простор во кој дејствуваат 60 вработени лица, професионалци, кои се целосно посветени кон исполнување на потребите на потрошувачите и се разбира создавање на нови вредности.⁴⁰

Стратешки основен деловен партнер на Форма Нова е Форма Идеале од Крагујевац, како и најголемите производители на тапациран и плочест мебел и столици од Македонија и од соседството.

Расположивите ресурси кои компанијата ги има во изобилие го достигнуваат таргетот кон кој постојано се стреми. По многу разгледувања и анализи на деловното опкружување, од страна на секторот за стратешко планирање и развојна политика, кој во Форма Нова се состои од етаблирани професионалци, се реализирани многубројни измени во работењето и приближување до потребите на купувачите, како што се двојно

⁴⁰ <http://www.ivanoweb.com/formanova/index.html>

зголемување на деловниот изложбен простор во Скопје, Тетово и Куманово, и отварање на нова локација во Штип, и се разбира постојано унапредување на стандардите на сите локации.

Континуитетот претставува императив за квалитет, а квантитетот е релевантен показател дека производителите на компанијата им се допаѓаат на потрошувачите. Со право може да се каже дека брендот Форма Нова прераснал во компанија со добро разработен систем, со меѓусебно поврзани норми чија главна цел се задоволни купувачи. Современиот дизајн на производите, со одличен квалитет, по постојано ниски цени и акции, може да се најдат во оваа компанија.

Рамката на петте сили на Портер за анализа на индустријата содржи три екстерни и две интерни сили.

➤ Конкурентите (ривалството) во рамките на индустријата за производство на мебел

Индустриите кои имаат висока профитна маржа, како што е индустријата за мебел, ќе привлечат други фирми да влезат на пазарот. Затоа на краток рок, новата компанија која влегува на пазарот, која не може да го издржи ривалството ќе замине, со што профитната маржа на индустријата останува непроменета. Сепак, на долг рок, новиот учесник ќе земе дел од учеството во профитната маржа; со што ја намалува добивката на другите фирми на преломната точка (вкупните приходи се еднакви со вкупните трошоци).

Конкурентцијата во индустријата за мебел кај нас е умерена. Сепак, постојат неколку големи играчи, како: Монтенегро Гостивар, Вардар Скопје, Мебел Ви Винаца, Алмак Струмица, Јумис Кочани, Симпо Скопје и др. Покрај тоа, постојат повеќе трговци на мебел во економијата, кои вршат продажба на мебел по ниска цена и обезбедување на попуст, како и Форма Нова. Исто така, многу други трговци на мало увезуваат и продаваат мебел на пазарот по ниска цена. Сепак, Форма Нова сè уште останува лидер во одобрување попуст на потрошувачите и ниски трошоци.

Според податоците на Државниот завод за статистика, бројот на активните деловни субјекти кои се занимаваат со производство на мебел во Република Македонија, кои претставуваат тековни конкуренти на Форма Нова, е даден во следната табела:

Табела 1: Број на деловни субјекти за производство на мебел

	2013	2014	2015	2016	2017
Број на деловни субјекти	645	656	625	601	600

Податоците во табелата покажуваат опаѓање на бројот на деловните субјекти кои се занимаваат со производство на мебел во земјата, што значи благо намалување на тековната конкуренција на пазарот. Ова може да се види и од графичкиот приказ кој следи.

Графикон 1: Движење на бројот на деловните субјекти за производство на мебел



Според анализите, најголем проблем во делот на тековната конкуренција на производителите на мебел претставува сивата економија, т.е. “дивите мајстори”, кои нудат понизок квалитет и пониски цени, со што го уриваат пазарот.

Мебелот произведен во фабрика не може да се спореди со оној произведен во некоја гаража, но нискиот животен стандард на населението си го прави своето и многумина се одлучуваат за поевтината варијанта, иако

често се случува и “дивите мајстори” да имаат солидни, па дури и повисоки цени од масовното производство. Расте бројот и на странски луксузни салони кои откриле дека во Македонија се повеќе се бара

европскиот квалитет и уникатен мебел. Сепак, овие уникатни производи генерално се наменети за потрошувачите со поголеми приходи.

➤ **Преговарачката моќ на добавувачите**

Преговарачката моќ на добавувачите се зголемува кога:

- добавувачите се малку на број,
- не се достапни соодветни производи супститути,
- производите на добавувачите се од суштинско значење за успехот на компанијата на пазарот,
- производите на добавувачите создаваат високи трошоци за префрлување.

Со цел компанијата да биде успешна во светот на бизнисот, таа мора да го контролира својот добавувач. Тоа е затоа што кога добавувачите имаат голема контрола врз сировините на компанијата, ќе наплаќаат високи цени за нив, така што компанијата ќе остане без друг избор освен да ја зголеми цената на своите готови производи, за да го зголеми приходот. Сепак, кога цената на производот на компанијата се зголемува, побарувачката за него ќе се намали, поради што компанијата ќе остане во дилема.

Во случајот на Форма Нова, може да се каже дека моќта на добавувачите е ниска, бидејќи компанијата има добро воспоставени врски со секој од нејзините добавувачи во земјата и странство. Располагајќи со сопствено производство, компанијата може да претставува закана и за нејзините добавувачи, влегувајќи во нивната индустрија. Оваа предност компанијата може да ја искористи да произведува по ниски цени и да ги продава производите по ниски цени.

Индустријата за мебел, а во тој контекст и компанијата Форма Нова, работи успешно и покрај притисоците за раст на цените од добавувачите. Салоните за мебел бележат зголемување на продажбата. Големиот број на компании во овој сектор и нелојалната конкуренција ги тераат производителите да ги намалат цените, иако секоја година растат цените за сировините и материјалите. Ова влијае врз намалување на заработувачката.

➤ **Преговарачката моќ на купувачите**

Кога се анализира моќта на купувачите, се поставува прашањето "колку е лесно за купувачите да влијаат цените да се намалат?". Ова зависи од бројот на купувачите, колку е важен секој купувач за компанијата, трошокот кој ќе го направи купувачот за да премине од користење на производот или услугата на компанијата на производите или услугите на конкурентите.

Многу трговци во индустријата за мебел се вклучени во војна на цените. Со тоа, потрошувачите имаат можност за избор помеѓу многу компании производители на мебел. Со сите можности отворени за нив, моќта на купувачите е умерена до висока во оваа индустрија. Сепак, голем дел од потрошувачите ќе одат во Форма Нова, поради брендот на компанијата, погодноста, а исто така и поради една од главните карактеристики - евтините производи, заедно со попустот кој им се одобрува постојано на потрошувачите. Во однос на навиките на потрошувачите, според производителите и трговците, граѓаните на нашата земја сакаат да купуваат современ мебел и производи. Компаниите постојано ги следат новитетите, но сепак повеќе работат на задоволување на сите различни вкусови. Се попопуларни се и уникатните дизајнирани парчиња, кои сепак имаат повисоки цени. Се јавува интерес за современ дизајн на производите, пред се кај помладите потрошувачи, на возраст меѓу 30 и 50 години. Компанијата Форма Нова го почитува ова и настојува да ги задоволи овие барања на купувачите, по прифатливи цени.

➤ **Закана од влез на нови конкуренти**

Новите учесници влијаат на моќта во индустријата. Ако барањата да се влезе во индустријата и ефикасно да се натпреварува се ниски / кратки (во време и пари), и ако компанијата нема постигнато економија на обем, новите учесници брзо ќе ја победат таквата компанија. Меѓутоа, ако бизнисот е силен или бариерите за влез се високи, тогаш компанијата може да ја зачува својата позиција и предности на пазарот.

Бариерите за влез во индустријата за мебел, во која работи компанијата Форма Нова, се релативно ниски. Сепак, интензитетот на ривалството во индустријата може да ги заплаши новите конкуренти. Потребниот почетен капитал за работа во овој бизнис е многу висок. Едноставно е да се започне со отворање на продавница со мал капитал. Но, ако компанијата сака да има голема моќ во индустријата, треба да вложи повеќе капитал, да располага со доволно и уреден магацински простор и да воспостави коректни, добри односи со купувачите и добавувачите. За ова е потребно многу време и големи вложувања, со цел новиот учесник да стане главен играч во индустријата; во спротивно, компанијата ќе остане на страна. Може да се каже дека на краток рок, новите учесници на пазарот за мебел не претставуваат сериозна закана за Форма Нова. Од друга страна, гледано на долг рок, малите трговци можат да претставуваат закана, како конкуренти за компанијата. Затоа, овој фактор има просечно влијание врз Форма Нова.

➤ **Закана од супститути**

Заканата од производите супститути се зголемува кога:

- купувачите се соочуваат со мали трошоци за премин кон други производи,
- цената на супститутите е пониска,
- квалитетот и перформансите на супститутите се еднакви или поголеми од оние на постојниот производ.

Оваа сила (закана од супститути) има мало влијание врз компанијата Форма Нова, затоа што не постојат производи кои би го замениле мебелот. Исто така, компанијата е специјализирана за производство и понуда на добар квалитет и ефтин мебел. Стапката на задржување на купувачите на Форма Нова останува висока, поради ненадмината функционалност на производите и услугите.

Сумирано, анализата на петте сили на конкурентноста за компанијата Форма Нова, е претставена во следната табела:

Табела 2: Анализа на индустријата за мебел

Анализа на индустријата за мебел		
Конкурентност во индустријата	Можности	Закани
Број на производни капацитети за мебел		-
Сезонски карактер на продажба на мебел		-
Конкуренти во индустријата		-
Пораст на побарувачката за мебел	+	
Постоење на супститути		
Атрактивност на мебелот на останатите компании		-
Цени на мебелот на конкурентите		-
Специфичност на понудата на конкурентите	+	
Дополнителни услуги (превоз, монтажа)	+	
Преговарачка моќ на добавувачите		
Постојат голем број на добавувачи	+	
Нудат специфични и незаменливи сировини	+	
Лесна е промената на добавувачот	+	
Преговарачка моќ на купувачите		
Високи цени на мебелот		—
Чувствителност на купувачите на цените		—
Достапност на информации за производите	+	
Единственост во дизајнот и квалитетот	+	
Недоволен број на купувачи		—
Низок животен стандард		—
Влез на нови конкуренти на пазарот за мебел		
Бројност и диференцираност на производите	+	

Барања за капитал		–
Владина политика-закони, дозволи, лиценци		–
Инвестициска клима	+	

Проценката на силата на конкурентскиот притисок во индустријата за мебел, а со тоа и врз компанијата Форма Нова, врз основа на претходната табела и анализа, би изгледала вака:

Табела 3: Проценка на силата на конкурентскиот притисок

5 конкурентски сили	Ниво на закана за профитабилноста на гранката		
	Ниско	Умерено	Високо
Закана од супститути	+		
Закана од нови конкуренти		+	
Тековни конкуренти			+
Преговарачка моќ на купувачите		+	
Преговарачка моќ на добавувачите		+	

Од анализата на конкурентската позиција на компанијата Форма Нова, со моделот на 5 сили на Портер, може да се заклучи дека компанијата и во иднина треба да настојува да креира специфична понуда, како би ја задржала конкурентската предност во индустријата за мебел. Целта е да се создаде и задржи бренд кој ќе биде препознатлив и чија понуда ќе биде единствена и специфична во однос на конкурентите.

Поради големиот број на конкуренти во индустријата за мебел, потребно е посебно внимание и ресурси, како финансиски, така и интелектуални, да се насочат кон креирање на различен производ, а со помош на маркетиншките алатки, промоција и брендирање да се допре до потенцијалните купувачи.

Се поголемите барања на младата популација за современи, едноставни и практични парчиња мебел, достапни дома, по прифатливи цени, можат да претставуваат предност која компанијата треба да ја искористи, со ангажирање на иновативни, креативни и едуцирани стручни кадри, кои треба да бидат вклучени во целиот процес, од идејата и дизајнот, до доставата и монтажата, со што ќе се влијае врз подобрување на понудата на мебел на пазарот.

3. ЗАКЛУЧОК

Пазарот на кој работат компаниите денес е исклучително динамичен и променлив. Стопанските движења и трендови, заканите од тероризмот, еколошките катастрофи, технолошкиот напредок и сложената околина што ги опкружува компаниите, се причини зошто компаниите не смеат ниту во еден момент да се опуштат, бидејќи секоја грешка скапо се казнува, особено во време кога не постојат просторни граници и секоја од компаниите може да го води бизнисот надвор од границите на својата матична земја. Токму од овие причини се спроведуваат голем број истражувања и анализи на пазарот и учесниците на пазарот, од страна на разни експерти, за да може компанијатата во вистинскиот момент да донесе клучни и стратешки одлуки.

Паралелно со следење и анализа на важните конкуренти, компанијата мора да се погрижи, на свој специфичен начин, да создаде конкурентна предност, која ќе ја оддели компанијата од масата и ќе ја обезбеди посакуваната позиција на пазарот. На крајот, силата и успехот на компанијата зависат од способноста и брзината на приспособување кон барањата кои ги диктира пазарот. На ова приспособување и на начинот на неговото спроведување претходи стратешка анализа на опкружувањето, со примена на различни методи. Економистот Мајкл Е. Потер во 1979 година дефинирал пет сили кои влијаат и ја одредуваат профитабилноста на индустриите: тековните конкуренти, закана од супститути, закана од нови конкуренти, преговарачката моќ на купувачите и преговарачката моќ на добавувачите. И покрај глобалните

промени, моделот сеуште е актуелен затоа што им овозможува на компаниите и останатите субјекти со помош на моделот да дојдат до вистинската слика за ситуацијата во која се наоѓа една индустрија.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Kotler, P. Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer; BINOZA PRESS, Zagreb; 2004

Kotler, F., Geri.A, Principi na Marketing, dvanaesetto izdanie.

Porter, M.,: : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008

Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009

Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb, 2008

Kourdi, J., Poslovna strategija; MASMEDIA, Zagreb, 2007

Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Rijeka: Vitagraf d.o.o., 2003.

Stacey, D. R., Strateški menadžment i organizacijska dinamika; MATE D.O.O, Zagreb, 1993.

<http://www.ivanoweb.com/formanova/index.html>