

ISSN 1857-9787

Македонско здружение за маркетинг
„МАРКЕТИНГ“ – Скопје

Macedonian Marketing Association
“MARKETING” Skopje



МАКЕДОНСКО МЕЃУНАРОДНО
СПИСАНИЕ ЗА МАРКЕТИНГ

MACEDONIAN INTERNATIONAL
JOURNAL OF MARKETING

Marketing



Година 5
Број 9
Скопје 2019

Year 5
No. 9
Skopje 2019

ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОДБОР

- проф. д-р Алекса СТАМЕНКОВСКИ, Македонско здружение за маркетинг „Маркетинг“ Скопје,
- проф. д-р Ленче ПЕТРЕСКА, Меѓународен Славјански Универзитет „Г. Р. Державин“ – Свети Николе
- проф. д-р Ристе ТЕМЈАНОВСКИ, Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев Штип, Република Македонија,
- проф. д-р Атанас КОЗАРЕВ, Асоцијација за корпоративна безбедност, владеење на право и човекови права
- Prof., Dr. Galina V. ASTRATOVA, The Ural State University of Economics (USUE) – **Russian Federation**
- Prof. Dragan KOLEV, PhD, Pan-European University „Apeiron“, Vanja Luka, **Босна и Херцеговина**
- Проф. др Ванче БОЈКОВ, Универзитет у Нишу, Електронски факултет, Србија
- Prof. P. Sergius KOKU, PhD, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida - **U.S.A**
- Prof. Dr. Izet ZEQRIRI, South East European University, Тетово, Македонија
- Sami KAJALO, PhD, Senior Lecturer, Aalto University Business School – **Finland**
- Вопр. Проф. д-р Билјана ПЕТРОВСКА, Ветеринарен факултет, Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола
- Катарина РАДЛОВАЧКИ, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Србија
- проф. д-р Божо МИХАИЛОВИЌ, Економски факултет Подгорица, Универзитет Црне Горе, **Република Црна Гора**
- проф. д-р Љиљана СТАНКОВИЌ, Економски факултет, Универзитет у Нишу, Република **Србија**
- проф. д-р Ненад БРКИЌ, Економски факултет у Сарајеву, Република Босна и Херцеговина,
- Проф. д-р Елена СТАВРОВА, Стопански факултет - Југозападен универзитет Неофит Рилски - Благоевград, **Република Бугарија**
- проф. д-р Динка ЗЛАТЕВА, Стопански факултет - Југозападен универзитет Неофит Рилски - Благоевград, Република Бугарија,
- М-р Сашо НЕФОВСКИ, WEB Организационен секретар
- м-р Божин ПЕТРЕВСКИ, Организационен секретар,
- м-р Мимоза СТАМЕНКОВСКА, Административен секретар

Рецензенти

прф. д-р Алекса Стаменковски

прф. д-р Ристе Темјановски

прф. д-р Ленче Петреска

прф. д-р Елена Ставрва

проф. д-р Ванчо Бојков

Contents

Prof. Aleksa STAMENKOVSKI, PhD	
MARKETING TRENDS	6
Проф. д-р Алекса СТАМЕНКОВСКИ	
МАРКЕТИНГ ТРЕНДОВИ	6
Prof. Pavlina STOJANOVA, PhD, Prof. Emilija STEVANOVSKA, PhD	
CALCULATION OF THE COST PRICE AND METHODS OF DETERMINING THE PRICES OF FINISHED PRODUCTS	11
проф. д-р Павлина СТОЈАНОВА, проф. д-р Емилија СТЕВАНОВСКА	
КАЛКУЛАЦИЈА НА ЦЕНА НА ЧИНЕЊЕ И МЕТОДИ НА УТВРДУВАЊЕ НА ЦЕНИ НА ГОТОВИ ПРОИЗВОДИ	11
Sasho NEFOVSKI, MSc, Prof. David PEARSON, PhD, Vesna MICAJKOVA, PhD, Prof. Lence PETRESKA, PhD	
A DESCRIPTIVE SURVEY STUDY TO IDENTIFY THE HOUSEHOLD FOOD WASTE BEHAVIOUR IN NORTH MACEDONIA	21
Ass. prof. Tanara JOVANOV APASIEVA, PhD, Prof. Riste TEMJANOVSKI, PhD	
TOOLS FOR ASSESSMENT OF STRATEGIC BUSINESS UNITS IN THE MARKETING ACTIVITIES OF COMPANIES	36
Доц. д-р Тамара ЈОВАНОВ АПАСИЕВА, Проф. д-р Ристе ТЕМЈАНОВСКИ	
АЛАТКИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИТЕ БИЗНИС ЕДИНИЦИ ВО МАРКЕТИНШКИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	36
Stefanija RISTEVSKA, Prof. Riste Temjanovski, PhD	
ONLINE STORES - THE WORLD TREND AND EXPERIENCE IN REPUBLIC OF MACEDONIA	44
Стефанија РИСТЕВСКА, Проф. Д-р Ристе ТЕМЈАНОВСКИ	
ONLINE ПРОДАВНИЦИ - СВЕТСКИ ТРЕНД И ИСКУСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	45
Jelena MARKOVIC, PhD, Goran MARKOVIC, MSc	
THEORY AND PRACTICAL ACCESS TO ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT AND LEADERSHIP	63
Prof. Zoran KOLEV, PhD	
PRODUCT CHARACTERISTICS	77
Проф. д-р Зоран КОЛЕВ	
БЕЛЕЗИ НА ПРОИЗВОДОТ	77
David CHUPARKOSKI, MRs	
FINANCING AND FIGHTING THE FINANCING OF TERRORISM	83
М-р Давид ЧУПАРКОСКИ	
ФИНАНСИРАЊЕ И БОРБА ПРОТИВ ФИНАНСИРАЊЕТО НА ТЕРОРИЗМОТ	83
Ass.prof. Ljupco BOSEVSKI, Ass. Prof. Ana SEKULOVSKA	
THE IMPACT OF THE ECONOMY ON THE POLICY	92
Доцент Д-р Љупчо БОШЕВСКИ, Доцент Д-р Ана СЕКУЛОВСКА	
ВЛИЈАНИЕТО НА ЕКОНОМИЈАТА ВРЗ ПОЛИТИКАТА	92

Nikola BUJUKLIEV, MRS	
FINANCING AND MARKETING ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM COMPANIES FOR PRODUCTION WINE AND CAKE	100
М-р Никола БУЈУКЛИЕВ	
ФИНАНСИРАЊЕ И МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ФИРМИ ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА ВИНО И РАКИЈА	100
Љубомир PETROVIC, MRs	
BOND COMPONENTS OF DRUG ADDICTION REDUCTION SHARES.....	107
М-р Љубомир ПЕТРОВИЌ	
БИТНИ КОМПОНЕНТИ НА АКЦИИТЕ ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА ПОБАРУВАЧКАТА НА ДРОГА.....	107
Љубомир PETROVIC, MRs	
INFORMATION - CONDITION FOR AVOIDING INCOMPATIBILITY AND HAZARDS OF DRUGS IN SEXUAL ACTIVITIES	113
М-р Љубомир ПЕТРОВИЌ	
ИНФОРМИРАНОСТА – УСЛОВ ЗА ИЗБЕГНУВАЊЕ НЕПРИЈАТНОСТИ И ОПАСНОСТИ ПРИ КОРИСТЕЊЕ ДРОГА ВО СЕКСУАЛНИ АКТИВНОСТИ	113
Ass. prof. Tanara JOVANOVA APASIEVA, PhD, Ass.prof. Ljupco DAVCEV, PhD	
Prof. Elenica SOFIJANOVA, PhD	
MARKET ORIENTATION AS A BUSINESS ORIENTATION FOR SME's TO STRIVE FOR.....	117
Доц. д-р Тамара ЈОВАНОВ АПАСИЕВА, Доц. д-р Љупчо ДАВЧЕВ,	
Проф. д-р Еленица СОФИЈАНОВА	
ПАЗАРНАТА ОРИЕНТАЦИЈА КАКО ДЕЛОВНА ОРИЕНТАЦИЈА КОН КОЈА ТРЕБА ДА СЕ СТРЕМАТ МСП.....	117
Shkumbin LEKA, PhD	
CRIMINALOLOGY AS SCIENCE.....	125
Д-р Шкумбин ЛЕКА	
КРИМИНАЛИСТИКАТА КАКО НАУКА.....	125

Ass. prof. Tanara JOVANOVA
APASIEVA, PhD

Faculty of economy,
University "Goce Delcev" - Stip
tamara.jovanov@ugd.edu.mk

Prof. Riste TEMJANOVSKI, PhD

Faculty of economy,
University "Goce Delcev" - Stip
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

TOOLS FOR ASSESSMENT OF STRATEGIC BUSINESS UNITS IN THE MARKETING ACTIVITIES OF COMPANIES

Abstract

This paper analyzes the importance of strategic business units in the marketing operations of companies, as well as the tools that help in evaluating them and making business decisions. Strategic business units are defined as different businesses that can be of any size but must have a separate and unique mission, existing competitors, an external focus on the market and control over the functions. The analysis indicates the benefits of these and shows ways to determine the need for investing or disinvesting in them. The tools for evaluating them are the VRIO model according to which the unit should function on the basis of key competencies, ie the capability and capacities of the enterprise for internal integration, coordination and utilization of resources and BCG matrix, for determining the competitive position of the strategic business unit, relative to the largest competitor in the market of the same product category. The paper is important due to its contributing to the popularization of these tools and showing their practical use, which can improve the performance of business entities on the market.

Key words: tools, strategic business units, marketing activities

Доц. д-р Тамара ЈОВАНОВ

АПАСИЈЕВА

Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
tamara.jovanov@ugd.edu.mk

Проф. д-р Ристе ТЕМЈАНОВСКИ

Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

АЛАТКИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИТЕ БИЗНИС ЕДИНИЦИ ВО МАРКЕТИНШКИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Апстракт

Овој труд го анализира значењето на стратегиските бизнис единици во маркетинското работење на претпријатијата на пазарот, како и алатките кои помагаат во нивно оценување и носење на деловни одлуки. Стратегиските бизнис единици се дефинираат како различни бизниси кои може да бидат од која било големина, но мора да имаат засебна и уникатна мисија, постојни конкуренти, надворешен фокус кон пазарот и контрола над функциите. Анализата укажува на придобивките од истите и прикажува начини како да се одреди потребата од инвестирање или дезинвестирање во нив. Како алатки за нивно оценување се прикажани VRIO моделот според кој единицата, треба да функционира врз основа на клучните компетенции, односно способноста и капацитетите на претпријатието за внатрешна интеграција, координација и искористување на ресурсите и BCG мат-рицата, за одредување на конкурентската позиција на стратешката бизнис единица, во однос на најголемиот конкурент на пазарот од истата категорија на производи. Трудот е значаен поради придонес кон популаризирање на овие алатки и прикажување на нивната практична употреба, со што може да биде унапредено работењето на деловните субјекти на пазарот.

Клучни зборови: алатки, стратегиски бизнис единици, маркетиншки активности

1. Вовед

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 технологија – чоколади, група на потрошувачи – индивидуи кои го користат производот, а потребата на потрошувачот е задоволство. Дефиниран на овој начин, бизнисот може да искористи неколку можности за раст, како на пример: може да воведи нова технологија на производство (бисквити), 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 пак, 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 стратегиски бизнис единици. Притоа, 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 поврзат одделите кои претходно работеле независно едни од други преку децентрализација врз основа на стратегиски елементи, а не врз основа на големина, карактеристики на производите или можноста за контрола. Така на пример, наместо организирање на производите врз основа на технологијата на производство (замрсната храна, конзервирана храна, пакувана храна и сл.), да се организираат врз основа на различните сегменти на потрошувачи (храна за појадок, пијалоци, главен оброк, десерт, храна за миленичина и сл.).

Стратегиските бизнис единици се значајни од повеќе различни аспекти. Тие помагаат претпријатието да биде подобро организирано, а работите подобро поделени, што го олеснува функционирањето и заштедува на време и енергија при управување со различните производи на претпријатието. Со подобра организираност се обезбедува и подобар фокус на секоја единица поединечно, што ги намалува можностите за правење грешки и превиди во однос на производите и нивниот пласман на пазарот. Едно од особено големите значења на единиците е нивното помагање на процесот на сегментација, таргетирање и позиционирање на пазарот, кои се сметаат за клучни маркетинг активности, без кои денес тешко може да се замисли работењето на едно претпријатие на пазарот. Ова е така бидејќи поделбата на производите/бизнисите во различни единици дозволува внимателно следење на секој пазар поединечно и според тоа и поефикасно наоѓање на решенија за секој од нив. Особено важна карактеристика на бизнис единиците е можноста истите да бидат оценувани и според тоа и да се одредуваат потребите и исплатливоста на

инвестирање во нив, што би било скоро невозможно ако производите не се поделени по единици, туку се на куп во рамки на една единица. Стратегиските бизнис единици исто така го олеснуваат процесот на носење на деловни одлуки, поради сите претходно наведени олеснителни елементи од нивното постоење, а исто така ја подобруваат и профитабилноста преку поттикнување на холистичкиот пристап во работењето и овозможувањето на соодветна алокација на средства и заштеди.

Од причина што 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 (алатки) во форма на модели за планирање на портфолиото, од кои во трудот се анализирани VRIO (Value/вредност, Rarity/реткост, Imitability/можност за имитација, Organization/организација) рамката за анализа на клучните компетенции на претпријатието/единицата и BCG (Boston Consulting Group) матрицата на раст - учество на пазарот, пред сè, поради едноставноста на практичната примена, особено за мали и средни претпријатија.

2. VRIO алатка за оценување на стратегиски бизнис единици

VRIO рамката предложена од Barney, J.B. (2002) се базира на тврдењето дека претпријатието/единицата, треба да функционира врз основа на клучните компетенции, односно способноста и капацитетите на претпријатието за внатрешна интеграција, координација и искористување на ресурсите. 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.

Со конструкција на оваа аналитичка рамка се занимавале и авторите Hamel, G.

and Prahalad, S. K. Во рамката се предвидени четири основни прашања за секоја компетенција на претпријатието (Hamel и Prahalad, 1994):

- 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:

1. Минатите перформанси;
2. Клучните конкуренти и
3. Индустриската 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 (Vain & Company, 2010):

- да изолира неколку клучни способности и да ги постави како главни предности на ниво на претпријатието;
- 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;

- 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 маркетинг 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.

3. BCG матрицата како алатка за оценување на стратегиски бизнис единици

BCG матрицата како алатка за одредување на конкурентската позиција на стратешката бизнис единица, во однос на најголемиот конкурент на пазарот од истата категорија на производи, се заснова на два параметри (Kotler и Keller, 2009, p.47):

1. Стапката на раст на пазарот (индикатор за развојот и атрактивноста на пазарот и воедно е консуматор на готовина) и

2. Релативниот пазарен удел (ја покажува силата на бизнис единицата и воедно е и генератор на готовина).

Оваа алатка е поставена на претпоставката дека поголемиот пазарен удел носи поголеми профити. Исто така, со матрицата се утврдува и учеството на конкретниот бизнис во вкупната продажба која ја остварува претпријатието. Според матрицата, типовите на бизниси се општуваат како (Griffin, 1996):

- безвредни работи (ниска стапка на раст/низок релативен удел),

- извор на готови пари (ниска стапка на раст/висок пазарен удел),
- работи на испитување (висока стапка на раст/низок пазарен удел),
- водечки работи (висока стапка на раст/висок пазарен удел).

Притоа, пазарите со поголем удел и раст се сметаат за попривлечни деловни можности, отколку пазарите со низок релативен удел и ниска стапка на раст.

За секој од овие типови на бизнис во претпријатието се поврзани одредени стратегии кои се соодветни да се применат, со цел обезбедување на правилно маркетиншко работење и деловен успех на компанијата. Имено, за бизнисите кои ќе бидат оценети како безвредни работи (ниска стапка на раст/низок релативен удел), се препорачува да се примени стратегија на ослободување од нив или преку дезинвестирање или преку продажба, со цел да се ликвидира тој бизнис и да се спречи одливот на средства во него. За бизнисот оценет како извор на готови пари (ниска стапка на раст/висок пазарен удел) се препорачува стратегија на стабилност или скроман раст, со задржување на изворот на пари, додека инвестирањето се сведува на минимум. За бизнисите кои би биле оценети како работи на испитување (висока стапка на раст/низок пазарен удел) се смета дека треба да се примени или стратегија на раст и инвестирање или стратегија на ослободување од бизнисот, во согласност со парзаните проценки. За водечките работи (висока стапка на раст/висок пазарен удел) соодветна стратегија се смета дека е раст преку доделување на средства за инвестирање и натамошно градење на позициите согласно пазарните проценки.

Практичната примена и заклучоците кои можат да се изведат врз основа на VCG матрицата во трудот се прикажани преку пример и анализа на стратегиска бизнис единица за производство на чоколади, на компанија „X“.

Уделот на претпријатието во пазарната побарувачка ја претставува побарувачката за производите/услугите на претпријатието, а се пресметува вообичаено како производ од уделот на пазарот кој зависи правопрпорционално од маркетинг напорот на претпријатието и вкупната пазарна побарувачка. Според податоците, вкупно годишно производство и продажба на компанијата „X“ изнесува 4.964t, од кои 28% или 1.390t е за домашен пазар, а 72% или 3.574t се наменети за странски пазар (интерен податок од менаџментот). Во рамките на тоа производство, чоколадните производи учествуваат со 595t за домашен пазар, од вкупно произведени 1.986t. Од овие податоци произлегува дека уделот на „X“ во вкупната продадена количина на кондиторски производи на домашниот пазар изнесува 8% ($1.390/24.000=0,08$), а уделот на чоколадните производи во вкупната продажба на кондиторски производи на домашен пазар е 2,5% ($595/24.000=0,025$). Во продажбата на домашни кондиторски производи чоколадите на „X“ учествуваат со 6,6% ($595/9.000=0,066$).

Релативниот пазарен удел (РПУ) е исто така индикатор за силата на претпријатието, но во овој случај тој се мери во однос на најголемиот конкурент на пазарот, за разлика од пазарниот удел каде што се мери во однос на сите конкуренти на пазарот.

Релативниот пазарен удел може да се одреди преку формулата:

$$РПУ_{(2008)} = \frac{П_{SBU(x)}}{П_{\text{најголемиот конкурент на X}}} = 595/3360=1,18,$$

каде:

$П_{SBU(x)}$ – продажбата на чоколадните производи на домашен пазар во количина на продадени единици и

$П_{\text{најголемиот конкурент на x}}$ – продажбата на чоколадните производи на најголемиот конкурент на домашен пазар во продадени единици.

Вообичаено РПУ се смета за висок ако изнесува над 1 (Шулеска и Јаковски, 2008), но на некои пазари како што е

пазарот на чоколада, кој е високо фрагментиран, најчесто се смета според правилото 123, според кое лидерот на пазарот треба да има двапати поголем удел од второрангираниот, а трипати поголем удел од треторангираниот бренд. Релативниот пазарен удел е подобра финансиска мерка од добивката/профитот, бидејќи воедно ја покажува и позицијата на претпријатието на пазарот во однос на најголемиот конкурент, а може исто така да укаже и каде ќе се движи претпријатието во иднина. РПУ на чоколадните производи на „X“ измерен во однос на продажбата на најголемиот конкурент на пазарот („Y“ со 3360т.) изнесува 1,18, а чоколадните производи на „X“, во вкупната продажба на претпријатието на домашниот пазар учествуваат со 43% ($595/1390=0,43$).

Стапката на раст на пазарот (СРП) е мерка за атрактивноста на пазарот и исто така ја покажува позицијата на брендот на пазарот, како и идниот потенцијал на пазарот и неговата атрактивност за влез на нови конкуренти.

Стапката на раст на пазарот (СРП) може да се одреди и преку обемот на

Слика 1. Позиција на чоколадните производи на „X“ прикажана на BSG матрица, според СРП и РПУ



- 1 – процент на раст на пазарот на чоколада
- 1,18 – релативен пазарен удел
- 0,43 – учество на чоколадите во вкупното производство на компанијата

Производите на компанијата се во фазата на зрелост, а на пазари со ниска стапка на раст вообичаено е со тек на време производите да дојдат до оваа фаза. За ваквите производи, според BCG

продажба или порастот на популацијата, односно $СРП = [(P_t - P_{t-1}) / P_{t-1}] * 100$,

каде:

P_t – вкупна продажба во тековната година,

P_{t-1} – вкупна продажба во претходната година.

Се смета за висока доколку е поголема од 10% (Шулеска и Јаковски, 2008), расте доколку е поголема од 0, а на пазарот за чоколади изнесува 1% (Euromonitor International, 2012).

Според овие податоци, чоколадните производи на „X“ на пазарот на чоколада претставени преку BCG матрицата спаѓаат во делот на извори на готови пари, односно создавањето на средства е поголемо од трошењето на средства, бидејќи се производи со голем релативен удел, во рамки на зрела индустрија, со ниска стапка на раст, кои во продажбата на претпријатието на домашен пазар учествуваат со 43% (слика 1.).

нејасна иднина – стратегија на собирање на приходи. Во овој случај, бидејќи чоколадните производи се клучни за „X“ со релативно големо учество во вкупната продажба, за нив треба да се примени стратегијата на инвестирање, за да се задржи постојниот пазарен удел.

Од ваквата анализа станува јасно во кои деловни единици и производи да се инвестира и како да се распредели добивката. Претпријатието треба да одржува баланс во портфолиото на бизниси, бидејќи само така ќе ги зголеми можностите за раст, што значи дека портфолиото треба да содржи што повеќе водечки работи со висок пазарен удел и стапка на раст, извори на готови пари кои ќе обезбедат средства за идниот раст, како и работи на испитување кои преку инвестирањето во нив ќе прераснат во водечки работи. Сепак, треба да се земе предвид дека и оваа анализа има свои ограничувања: премногу е едноставна - користи само по еден показател од атрактивноста на индустријата (СРП) и еден од деловната сила на претпријатието (РПУ); врската помеѓу пазарниот удел и профитабилноста не е секогаш пропорционална (претпријатија со мал пазарен удел може да оствари висок профит поради фокусот на посебна група на потрошувачи); производната линија се споредува само со најголемиот конкурент, додека помалите конкуренти се игнорираат. Всушност, популарноста на BCG матрицата е опадната од 80-тите години на 20 век наваму, но таа сè уште се смета за релевантна и се користи како аналитичка рамка од 27% од претпријатијата на листата на Fortune 500 при формулирањето на нивните корпоративни стратегии (Reimann и Reichert, 1996). Имено, BCG матрицата може да се користи како едноставна алатка и почетен чекор во дискусијата и одлуката за алокација на ресурси помеѓу

различните стратегиски бизнис единици. Воопшто, потребата од анализа внатре во претпријатието произлегува од неопходноста да се оцени работењето на претпријатието и да се утврдат клучните компетенции кои носат најголеми приходи и обезбедуваат подобри резултати од работењето.

Заклучок

Во трудот се покажува значењето и потребата од организација на работењето на претпријатијата со помош на стратегиски бизнис единици, алатките за нивно оценување, како и соодветни стратегии за постапување во различни случаи на успех или неуспех на единиците. Имено, поради фактот дека организацијата на портфолиото на претпријатието во различни стратегиски бизнис единици според категории или поединечни производи го олеснува и подобрува управувањето со маркетиншките активности, може да се заклучи дека стратегиските бизнис единици се значајно средство за унапредување на деловното работење. Придобивките од овој начин на организација на работењето се бројни, а се поврзани и со профитабилноста на бизнисот. Во трудот се обработуваат и алатките за оценување на успешноста на стратегиските бизнис единици, како VRIO моделот и BCG матрицата. Истите помагаат во процесот на носење одлуки, особено од аспект на одлучување за тоа на кој начин да се одреди дали конкретна категорија на производи или некој поединечен производ треба да се оддели во посебна бизнис единица, како и тоа дали и колку треба да се инвестира во нив или е потребно претпријатието да се озлободи од нив, поради евентуални загуби на средства. Трудот е значаен поради прикажување на употребата на конкретни маркетинг алатки, кои го унапредуваат деловното работење и кои докажано придонесуваат за поголем успех при пласман и управување со производите

на претпријатијата. Поради погоренаведното, заклучокот е во насока на советување за вклучување на овие алатки во маркетиншките активности и деловните анализи и одлуки на претпријатијата, поради можноста да влијаат на и да ја зголемат конкурентската предност, што е од големо значење за опстанок, раст и развој на претпријатијата.

Користена литература

1. Bain & Company guide, “*Customer Segmentation*”: 2010

(<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-customer-segmentation.aspx>)

2. Bain & Company guide, “*Management Tools: Core Competencies*”: 2010

(<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-core-competencies.aspx>)

3. Bain & Company guide, “*Strategic Planning*”: 2010

(<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-strategic-planning.aspx>)

4. Griffin, W.R.: “*Principles of Management*”, Houghton Mifflin Company, Boston: 1996

5. Hamel, G. and Prahalad, S. K.: “*Competing for the Future*”, Harvard Business School Press: 1994

6. Kotler, P. and Keller, K.L.: “*Marketing Management*”, 13th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall: 2009

7. Porter, M. E.: „*On Competition*”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008

8. Reimann, B.C. and Reichert, A.: “*Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation: A Survey of Fortune 500 Firms*”, *International Journal of Management*, Vol. 13 (1), March, 1996: pp.84-93

9. Rigby, D. K.: “*Management Tools 2011: An Executive’s Guide*”, Bain and Company Inc.

(<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>)

10. Wheelen, T. L. and Hunger, D. J.: “*Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*”, 13th Ed., Pearson Education Inc.: 2012

11. Шулеска, А. Ц и Јаќовски, Б.: „Маркетинг менаџмент“, четврто и дополнето издание, Скопје: 2008