

---

**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**

**Последипломски студии  
МБА Менаџмент**

**Кандидат: Елена Николова**

***Градење на сѝрајѝеѝија на  
ѝреѝѝријаѝијаѝа во ѝексѝилнаѝа  
индусѝрија на Р.Македонија***

***(маѝисѝерски ѝруд)***

**МЕНТОР**

***Проф. д-р Љубомир Дракулевски***

**С К О П Ј Е, 2010**

---

---

**Ss. Cyril and Methodius University  
Faculty of Economics - Skopje**

**Elena Nikolova**

***Building strategy of firms in the textile  
industry in Macedonia***

*(Master thesis)*

MENTOR

*Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.*

SKOPJE, 2010

---

**Членови на комисијата:**

**1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски  
Економски факултет - Скопје**

**2. Проф. д-р Бобек Шуклев  
Економски факултет - Скопје**

**3. Проф. д-р Владимир Петковски  
Економски факултет - Скопје**

**Датум на одбрана:** \_\_\_\_\_

**Датум на промоција:** \_\_\_\_\_

*На Мајка ми,  
за сè што ми е*

# *Градење на стратегија на предпријатијата во текстилната индустрија на Р.Македонија*

## **Апстракт**

Текстилните предпријатија во Р.Македонија се многубројни, некои повеќе, некои помалку успешни. Едно е заедничко за сите, тие ангажираат добар дел од работоспособното население широм земјава и остваруваат значаен девизен прилив од своите извозни активности. Сепак, постои генерално мислење дека текстилните предпријатија ретко практикуваат стратегиско планирање. Нивното функционирање е во основа реактивно на промените во окружувањето. Учеството на текстилната индустрија во креирањето на вкупната додадена вредност во националната економија е на ниско ниво. Затоа текстилните предпријатија во Р.Македонија треба да се посветат на развој на конкурентска стратегија за настап на домашниот и странските пазари со која ќе успеат да остварат поголема додадена вредност на финалниот производ, а со тоа и поголеми приходи и повисока профитабилност. Тоа сигурно не е лесно, но не и недостижно. Потребна е долгорочна и истрајна посветеност на оваа цел.

Овој труд е посветен токму на градењето на стратегија на текстилните предпријатија која се базира на утврдена конкурентска предност. Истражувањето опфаќа анализа и оценување на екстерното окружување на текстилната индустрија. Преку неа се идентификуваат критичните можности и ограничувања во општото и посебно окружување на текстилните предпријатија. Но, надворешното окружување не е единствената детерминанта на профитот на предпријатијата. За да се разбере суштината на нивното работење неопходно е „да се погледне“ длабоко во нивното внатрешно окружување. Тогаш стапува на сцена анализата на интерното окружување преку која се утврдуваат внатрешните стратегиски фактори на предпријатието, односно предностите и слабостите на секое предприятие. Преку оваа анализа се согледуваат клучните детерминанти за создавање на одржлива конкурентска предност. Секоја успешна стратегија се базира на ваква одржлива конкурентска предност што произлегува од единствените ресурси и способности на предпријатието.

**Клучни зборови:** *текстилни предпријатија, стратегија, окружување, конкурентска предност, индустрија, Р.Македонија*

## ***Building strategy of firms in the textile industry in Macedonia***

### **A b s t r a c t**

The textile companies in Macedonia are many, some more, some less successful. One thing is in common for all of them: they hire a good part of the working population across the country and achieve a significant foreign currency income from their export activities. However, there is a general opinion that the textile companies rarely practice strategic planning. Their acting is basically reactive to changes in the environment. The share of the textile industry in creating the total value added in the national economy is low. Therefore, the textile companies in Macedonia should focus on developing competitive strategy for their presence on domestic and foreign markets would lead to achieving greater value added to the final product, and thus greater revenues and higher profitability. Certainly, this is not easy, but not unattainable. This goal requires long-term commitment and persistence.

This paper is dedicated to building the right strategy for the textile firms based on determined competitive advantage. The research covers the analysis and evaluation of the external environment of the textile industry. Through this analysis the critical opportunities and threats in the general and specific environment of the textile companies are being identified. But the external environment is not the only determinant of the firms' profitability. To understand the essence of their work it is necessary to "look" deep inside what they do. Then, the analysis of the internal environment takes place by assessing the internal strategic factors of the company, i.e. the strengths and weaknesses of each company. Through this analysis the key determinants for creating sustainable competitive advantage are being recognized. Any successful strategy is based on such sustainable competitive advantage arising from the unique resources and capabilities of the company.

**Key Words:** *Textile firms, Strategy, Environment, Competitive Advantage, Industry, R.Macedonia*

## **СОДРЖИНА**

	Стр.
<b>ВОВЕД</b> .....	5
<b>1. Актуелност на проблематиката</b> .....	5
<b>2. Предмет и цел на истражувањето</b> .....	6
<b>3. План на презентирање на материјата</b> .....	7
<b>4. Методологија за изработка на трудот</b> .....	9
<b><u>I ГЛАВА</u>    <b>АНАЛИЗА И ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕКСТЕРНОТО ОКРУЖУВАЊЕ НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА</b></b> .....	10
<b>1.1 Местото и значењето на текстилната индустрија во националната     економија: учество во БДП, извозот и вработеноста</b> .....	12
<b>1.2 Проценка на надворешните ограничувања</b> .....	19
1.2.1 Ограничувањата во општото окружување .....	19
1.2.2 Структурна анализа на текстилната индустрија – модел на пет конкурентски сили на Porter .....	22
1.2.3 Анализа на конкурентот – модел на четири компоненти на Porter .....	57
<b>1.3 Проценка на надворешните можности</b> .....	73
1.3.1 Можностите во општото окружување .....	74
1.3.2 Можностите во текстилната индустрија .....	75
<b><u>II ГЛАВА</u>    <b>АНАЛИЗА И ОЦЕНУВАЊЕ НА ИНТЕРНОТО ОКРУЖУВАЊЕ НА ТЕКСТИЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА</b></b> .....	77
<b>2.1 Анализа на организациските предности и слабости</b> .....	78
2.1.1 Стратегиска анализа на ресурсите .....	78
2.1.2 Стратегиска анализа на способностите .....	82

2.1.3 Примена на VRIO концептот .....	84
2.1.4 Одржлива конкурентска предност .....	89
<b>2.2 Ланецот на вредности како извор на конкурентска предност на текстилните претпријатија .....</b>	<b>92</b>
2.2.1 Идентификување на активностите кои додаваат вредност .....	95
2.2.2 Формирање на ланецот на вредности .....	103
2.2.3 Поврзувања меѓу активностите во ланецот на вредности .....	104
2.2.4 Ланецот на вредности и конкурентскиот делокруг на текстилните претпријатија .....	111
2.2.5 Ланецот на вредности и организациската структура на текстилните претпријатија .....	114
2.2.6 Ланецот на вредности и трошочната анализа .....	116
2.2.7 Ланецот на вредности и основите за диференцирање .....	122

### **III ГЛАВА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ И СТРАТЕГИЈАТА НА ТЕКСТИЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА .....**

<b>3.1 Стратегиски партнерства и аутсорсинг .....</b>	<b>126</b>
3.1.1 Тековната доминантност на лон-системот на производство .....	127
3.1.2 Аутсорсингот како стратегиска алтернатива и развојот на стратегиските партнерства .....	130
<b>3.2 Генерички стратегии .....</b>	<b>133</b>
3.2.1 Стратегија на диференцирање на текстилните претпријатија .....	135
3.2.1.1 Начини на диференцирање .....	137
3.2.1.2 Односите меѓу диференцирањето, трошоците и економската вредност .....	139
3.2.1.3 Диференцирањето и одржливата конкурентска предност .....	143
3.2.1.4 Имплементирање на стратегијата на диференцирање .....	146
<b>3.3 Извозот како стратегиска опција .....</b>	<b>154</b>
3.3.1 Причини и мотиви за извозна стратегија .....	155
3.3.2 Предности и предизвици на стратегијата на извоз .....	158
3.3.3 Начини на извоз .....	162



3.3.4 Менаџерски аспекти на одлуката за извоз .....	166
<b>ЗАКЛУЧОК .....</b>	<b>170</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>184</b>