
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: м-р Ристо Иванов

*Стратегија на текстилната
индустрија за настан на глобалниот
пазар*

(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Лубомир Дракулевски

СКОПЈЕ, 2012



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics-Skopje



Candidate: M.Sc Risto Ivanov

***Textile Industry's Strategy for Global
Market***

(doctor's dissertation)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D

SKOPJE , 2012

Членови на комисијата:

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

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција _____

Members of the Commisison:

***1. Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D
Faculty of Economics-Skopje***

***2. _____
Faculty of Economics-Skopje***

***3. _____
Faculty of Economics-Skopje***

***4. _____
Faculty of Economics-Skopje***

***5. _____
Faculty of Economics-Skopje***

Date of defense : _____

Date of promotion _____

Стратегија на текстилната индустрија за настап на глобалниот пазар

Апстракт

Цел на трудот е да ја образложи важноста на стратешкото планирање во подобрување на конкурентноста на претпријатијата и индустриските гранки за настап на глобалниот пазар. Планираниот и јасниот процес на формулирање на стратегијата за настап на глобалниот пазар го зголемува успехот во пазарниот натпревар. Од тие причини, позначајните индустрии го применуваат процесот на стратешко планирање како одговор на предизвикот на глобализацијата на пазарите и изострената конкуренција .

Ваквите предизвици се поставени и пред текстилната индустрија во Република Македонија. Примената на соодветна стратегија за настап на текстилната индустрија на глобалниот пазар треба да биде одговор на процесите на реструктурирање на оваа индустрија во развиените земји и да го следи трендот на интеграционите процеси.

Одржувањето и зголемувањето на конкурентноста на текстилната индустрија во Република Македонија на глобалниот пазар е поврзана со процесот на стратешко планирање и дефинираните стратешките цели за настап на глобалниот пазар. Користените податоци од истражувањата за состојбите во текстилната индустрија служат како основа за проценка на потребата за планирање на глобалната пазарна позиција на текстилната индустрија и за согледување на важноста на стратешкиот менаџмент за подобрување на нејзината конкурентност. Теоретските сознанија за фазите на стратешкиот менаџмент се објаснети и применети за потребите на текстилната индустрија во Република Македонија.

Во рамки на трудот спроведено е истражување за согледување на размислувањата на менаџерите на текстилните претпријатија во однос на примената на стратешкиот менаџмент како алатка за подобрување на конкурентноста, како и ставовите за перспективите на текстилната индустрија на глобалниот пазар

Клучни зборови: *Стратешко планирање, стратешки менаџмент, стратегија, глобален пазар, текстилна индустрија, конкурентност*

TEXTILE INDUSTRY'S STRATEGY FOR GLOBAL MARKET

A b s t r a c t

This paper aims to elaborate the importance of strategic planning in order to improve companies' and industries' competitiveness for global market entry. The planned and clear process of defining global market strategy increases the chances for success within market contest. That is the reason why the more important industries implements strategic planning as response to challenge arose from globalization of markets and fierce competition.

Textile industry in Republic of Macedonia faces the same challenges. The implementation of appropriate global market strategy has to be a response to restructuring processes of this industry in developed countries and to follow the integration processes' trends.

The maintenance and the increase Macedonian textile industry's competitiveness on the global market are connected with strategic planning process and defined strategic goals. Data used from researches related to textile industry's condition serves as base to assess the textile industry's need to plan global market position and to realize importance of strategic management in order to improve its competitiveness. Theoretical knowledge about the phases of strategic management are explained and implemented for the purposes of textile industry in Republic of Macedonia.

Within the work the research is carried out. It is about finding out managers' considerations towards implementation of strategic management as a tool to improve competitiveness and their attitudes about perspectives of textile industry on the global market.

Key Words: *Strategic Planning, Strategic Menagment, Strategy, Global Market, Textile Industry, Competitiveness*

СОДРЖИНА

ВОВЕД	12
1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	12
2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И НАУЧЕН ПРИДОНЕС НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	15
3. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	17
4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	19
ГЛАВА I: ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ	21
1.1. ПРОЦЕСОТ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ	21
1.1.1 Определување на поимот глобализација на пазарите.....	22
1.1.2. Претпоставки за глобализација на пазарите	23
1.1.3. Фази во глобализацијата на пазарите	28
<i>1.1.3.1 Глобализацијата и текстилната индустрија</i>	31
1.1.4. Конкуренција во услови на глобализација	39
1.2. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ПРОИЗВОДСТВОТО ВО ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА.....	44
1.2.1. Глобалната понуда и побарувачка на облека	45
<i>1.2.1.1. Потрошувачката на облека</i>	47
<i>1.2.1.2. Карактеристики на главните извозници на облека</i>	49
1.2.2. Способностите на водечките извозници на облека на глобален план	50
1.2.3. Регионални трендови	53
1.2.4. Насоки на надградба на синцирот на вредности.....	56
1.2.5. Промени во периодот по укинување на договорот за квоти.....	59
<i>1.2.5.1. Важноста на стандардите за заштитата на околината</i>	65
<i>1.2.5.2. Влијание на кризата врз добарувачките од земјите во развој</i> ... 66	
<i>1.2.5.3. Препораки за пресретнување на кризата</i>	69
1.3.ЕВРОПСКИ ТРЕНДОВИ ВО ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА	70
1.3.1. Европската технолошка платформа и регулатива	72
<i>1.3.1.2.Трендови во текстилната индустрија во Западен Балкан</i>	75
<i>1.3.1.3.Позицијата на текстилната индустрија од Западен Балкан</i>	76
1.4. ОДНЕСУВАЊЕТО НА КУПУВАЧИТЕ И ПОТРОШУВАЧИТЕ ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ.....	78
1.4.1. Промени во однесувањето на потрошувачите	80
1.4.2. Промени во потребите на потрошувачите.....	81

1.4.3. Стратегија за задоволување на потребите	83
1.4.4. Сегментирање на потрошувачите	84
ГЛАВА II: ПРОЦЕС НА ДЕФИНИРАЊЕ НА БИЗНИС СТРАТЕГИЈАТА	88
2.1. АНАЛИЗА НА ИНДУСТРИИТЕ	88
2.1.1. Пристапи за анализа на индустриите	89
2.1.2. Оценување на окружувањето	93
2.1.2.1. Движечки сили на глобализацијата на индустриите	95
2.1.2.2. Техники на анализа на окружувањето	96
2.1.3. Анализа на конкурентноста	99
2.1.3.1. Доминантни карактеристики на индустријата	101
2.1.3.2. Техники за анализа на конкурентноста на индустриите	103
2.2. ВИДОВИ СТРАТЕГИИ НА ИНДУСТРИИТЕ ЗА НИВНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР	108
2.2.1. Стратегија на индустрија во формирање	109
2.2.2. Стратегија на фрагментирана индустрија	112
2.2.3. Стратегија при транзиција во зрела индустрија	114
2.2.4. Стратегија на индустрија во опаѓање	116
2.2.5. Стратегија на глобалните индустрии	118
2.3. СТРАТЕГИИ НА НИВО НА ПРЕТПРИЈАТИЕ	120
2.3.1. Анализа на конкурентите	122
2.3.2. Изработка на стратегија	125
2.3.2.1. Формулирање на визија, мисија и стратешки цели	125
2.3.3. Пристап во изработка на стратегијата	129
2.3.4. Видови бизнис стратегии	133
2.3.4.1. Општа стратегија	133
2.3.4.2. Генерички стратегии	133
2.3.4.3. Функционални стратегии	134
2.3.4.4. Стратешки за нивна на глобалниот пазар	135
2.3.4.4.1. Обезбедување на конкурентска предност на глобален пазар ..	136
2.4. СПЕЦИФИЧНИ БИЗНИС СТРАТЕГИИ ВО ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА	140
2.4.1. Бизнис модел наспроти стратегија	140
2.4.1.1. Поим за бизнис модел	140

2.4.1.2. Основниџе видови на бизнис модели.....	142
2.4.2. Специфични бизнис стратегии според синџирот на вредности	149
2.4.2.1. Маџирање на синџирот на вредности.....	151
2.4.2.2. Развојот на синџирот на вредности	153
2.4.3. Организациџа на производството (кофекционирањето)- аутсорсинг и реалокациџа на производните капацитети	162
2.4.3.1. Видови на аутсорсинџ во синџирот на вредности	165
2.4.3.2. Модели на кофекционирање.....	167
2.4.4. Извоз на странските пазари.....	170
2.4.4.1. Извозни стџратџеџии за џекстилни џроизводи	171

ГЛАВА III: СОСТОЈБАТА НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	175
3.1. АНАЛИЗА НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО Р.МАКЕДОНИЈА ...	175
3.1.1. Значење на текстилната индустриџа за националната економиџа	176
3.1.1.1. Правнаџа рамка и деловноџо окружување.....	178
3.1.1.2. Простџорен расџоред на џекстилнаџа индустџриџа	180
3.1.1.3. Стџрукџура на џреџџириџаџиџаџаџа	183
3.1.2. Производен асортиман	186
3.1.2.1. Снабдување и џроизводстџво на суровини и реџромаџтериџали..	186
3.1.2.2. Производстџво на џекстил и облека.....	187
3.1.2.3. Осџварен увоз-извоз, стџрукџура и каракџтеристџики	189
3.1.2.4. Механизми за обезбедување квалиџетџ.....	195
3.1.3. Конкурентност на текстилната индустриџа.....	197
3.1.3.1. Оџременост и џтехнолошџи џроцеси	201
3.1.3.2. Човечџи ресурси	202
3.1.3.3. Деловна еџфикасностџ.....	206
3.1.4. Маркетинг и продажба	210
3.2. ДЕЛОВНО ЗДРУЖУВАЊЕ, СОРАБОТКА И ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ДЕЛОВНА ПОДДРШКА	210
3.2.1. Еколошџи аспекти на текстилната индустриџа	211
3.3. АНАЛИЗА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	214
3.3.1. Анализа на каракџтеристиките на текстилната индустриџа	219

3.3.2. СВОТ анализа на текстилната индустрија на Р.Македонија.....	220
3.3.3. Анализа на петте движечки сили на конкурентноста	225
3.3.4. Анализа на бизнис моделите во текстилната индустрија на Р.Македонија	230
ГЛАВА IV: СТРАТЕГИЈА ЗА НАСТАП НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР	
4.1. Стратешки насоки за текстилната индустрија на некои земји.....	236
4.1.1. Кина	237
4.1.2. Турција	237
4.1.3. Балкански регион	242
4.1.3.1. Бугарија.....	242
4.1.3.2. Грција	245
4.1.3.3. Романија	247
4.1.3.4. Хрватска.....	247
4.1.3.5. Србија.....	248
4.1.3.6. Босна и Херцеговина	249
4.1.3.7. Албанија	249
4.2. Елементи на конкурентноста на текстилната индустрија на Р.Македонија .	251
4.2.1. Позицијата на претпријатијата во синџирот на вредности	251
4.2.1.1. Забрзување на времето до пазарот.....	251
4.2.1.2. Постепено воведување на услуги со додана вредност,.....	253
4.2.2. Позиционирање во однос на пазарните сегменти	254
4.3. Поддршка на конкурентноста на национално ниво	255
4.3.1. Стратешки документи на Р.Македонија за текстилната индустрија	256
4.3.2. Стратегиски нивоа на конкурентноста	259
4.3.2.1. Модел за подобрување на конкурентноста на текстилната индустрија	262
4.4. Изработка на стратегија	263
4.4.1. Визија за текстилната индустрија до 2020 година.....	265
4.4.1.1. Приспај при формулирање на мисијата	265
4.4.1.1.1. Мисија на текстилната индустрија во Р.Македонија.	265
4.4.1.1.2. Избор на генеричка стратегија	266

4.4.2. Стратешки цели	266
4.4.2.1. Поддршка на стравителските цели на макро ниво.....	274
4.4.2.2. Структура на текстилните производи	275
4.4.2.3. Техничко технолошките процеси	278
4.4.2.4. Маркетинг	282
4.4.2.5. Инвестиции	282
4.4.2.6. Извоз	285
4.2.3. Продуктивност	287
ГЛАВА V: АНАЛИЗА НА СТАВОВИТЕ НА МЕНАџЕРИ НА ТЕКСТИЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО Р. МАКЕДОНИЈА	290
5.1. Цели на истражување	290
5.2. Дефинирање на примерокот на испитаниците	290
5.3. Ставовите во однос на бизнис стратегиите за конкурентност.....	291
5.4. Перспективите за настап на глобалниот пазар.....	296
5.5. Третманот на текстилната индустрија во Република Македонија.....	302
ЗАКЛУЧОК	306
ЛИТЕРАТУРА	314
ПРИЛОЗИ	325
<u>Табели</u>	
Табела 1-1 Промените во топ 15 светски увозници на облека	47
Табела 1-2 Топ 15 Светски извозници на облека	50
Табела 1-3 Водечки извозници на облека: јаки страни и слабости/закани	51
Табела 1-4 Владината поддршка кај водечките извозници на текстил.....	54
Табела 1-5 Резиме на способностите по земји	57
Табела 1-6 Водечки фирми и брендови на глобален план	58
Табела 1-7 Можности на земјата за извоз на облека	60
Табела 1-8 Водечки извозници на облека	62
Табела 1-9 Трговци на мало со синџири на продавници: стратегии на набавки за приватни брендови	63
Табела 1-10 Трговци на мало специјализирани за облека: стратегии на набавки,	64
Табела 1-11 Пазарни брендови и производители: стратегии	64
Табела 1-12 Цели и приоритети на европската технолошка платформа	73

Табела 1-13 Стратегији за задоволување на потребите.....	84
Табела 2-1 Елементи за анализа на пошироката околина	97
Табела 2-2, Образец на СВОТ анализа.....	98
Табела 2-3. Профил на доминантните карактеристики на индустријата за софтвер и хардвер во РМ во 2001 година	101
Табела 2-4. Стратешката важност на клучните економски карактеристики на индустријата.....	102
Табела 2-5, Профилирање на целите и стратегиите на конкурентите	123
Табела 2-6. Разлики меѓу мултинационална и глобална стратегија.....	136
Табела 2-7 Функционални можности на моделите, управување и локални вештини..	169
Табела 3-1. Учетството на текстилната индустрија во БДП, додадена вредност, инвестиции, извоз и вработеноста	177
Табела 3-2. Учество на регионите во вкупниот број на деловни субјекти и вработени во текстилната индустрија во Р.Македонија според одделите 17 и 18, 2006.	183
Табела 3-3. Движењето на извозот во периодот 1996-2008 година	189
Табела 3-4. Најзастапени производи во извозот на текстилната индустрија	192
Табела 3-5. Структура на увоз на текстилната индустрија по сектори.....	194
Табела 3-6. Број на вработени во текстилната индустрија во Република Македонија во периодот 2001-2008 година	202
Табела 3-7. Стратешка важност на карактеристиките на текстилната индустрија.....	219
Табела 4-1 Модел за подобрување на потенцијалот за глобална конкурентност на текстилната индустрија.....	262
Табела 5-1. Причини за немање стратегија	293
Табела 5-2. Користени форми на поддршка согласно стратегијата за развој на текстилната индустрија.....	303
<u>Слики</u>	
Слика 1-1, Регионални трговски зони.....	31
Слика 1-2 Синџир на вредности во текстилната индустрија.....	35
Слика 1-3 Синџир на вредности, сектор производство на облека	36
Слика 1-4 Распоред на земјите според приходот и пристапот до светскиот пазар	85
Слика 2-1 Пристап за анализа на индустријата според бизнис моделот	92
Слика 2-2 Клучни сегменти на окружувањето.....	97
Слика 2-3, Движечки сили на конкурентноста на индустријата	105
Слика 2-4. Модел на стратешки менаџмент	121
Слика 2-5. Рамка за анализа на конкурентот.....	124
Слика 2-6. Фактори кои влијаат на креирање на визијата	126
Слика 3-1. Број на претпријатија и број на вработени во текстилната индустрија во Р.Македонија, на ниво на региони	182
Слика 3-2. Учетството на претпријатијата во текстилната индустрија во Р.Македонија според големината и вработените,	184

Слика 3-3. Индекси на индустриско производство	188
Слика 3-4. Вкупен извоз и извозот на текстилната индустрија во периодот 1996-2008 година	190
Слика 3-5. Извозни производи во секторот облека	192
Слика 3-6. Оценка на важност на елементите на конкурентноста	196
Слика 3-7. Планови за зголемување на конкурентноста	196
Слика 3-8. Пристап кон воведување на систем на квалитет	197
Слика 3-9. Анализа на конкурентноста-текстилни производи	227
Слика 3-10. Анализа на конкурентноста- готов производ или бренд	228
Слика 3-11. Бизнис модел во секторот Конфекционирање на Облека – КШП, кроење, конфекционирање, пакување	232
Слика 3-12. Бизнис модел – ППМ производство со посебни машини ,	233
Слика 3-13. Бизнис модел производство на оригинални брендови	234
Слика 5-1. Број на опфатени претпријатија според големината	291
Слика 5-2. Постоене на стратегија во претпријатијата?	292
Слика 5-3. Дали е стратегијата пишан документ?	292
Слика 5-4. Каков е процесот на одлучување за стратешките прашања?	293
Слика 5-5. Временски период на поставување на целите	294
Слика 5-6. Планови за зголемување на конкурентноста	294
Слика 5-7. Бизнис модели	295
Слика 5-8. Користена генеричка стратегија	295
Слика 5-9. Стратегии според важност за конкурентноста	296
Слика 5-10. Најчести проблеми за настап на странски пазари	297
Слика 5-11. Начинот на избор на странски пазар	298
Слика 5-12. Производниот асортиман за настап на домашниот и странскиот пазар	298
Слика 5-13. Фактори за формирање на цените	298
Слика 5-14. Стратешки пазари во наредните 10 години	299
Слика 5-15. Производен асортиман за странски пазар	299
Слика 5-16. Бизнис модели за Европскиот пазар	300
Слика 5-17. Фактори за зголемување на продуктивноста	300
Слика 5-18. Потребни инвестиции за остварување на стратегијата	301
Слика 5-19. Извори на финансирање на стратегијата	301
Слика 5-20. Временски период на планирање на деловните активности	302
Слика 5-21. Оценка на олеснувањата на извозот од страна на државата и деловните здруженија	303
Слика 5-22. Оценка на значењето на одделните форми во поддршката на конкурентноста на текстилната индустрија	304
Слика 5-23. Користите од поддршката на текстилната индустрија на националната економија	304

Стратеџија на текстилната индустрија за настап на глобалниот пазар

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во денешно време на пазарни услови на стопанисување, изгубени традиционални пазари и голема потреба од пристап до нови, а посебно со глобализацијата на пазарите во светот, од лидерите во претпријатијата и на индустриите се бара следење и прифаќање на најновите светски искуства за избор и примена на соодветна стратегија за настап на глобалниот пазар. Од изборот и реализацијата на донесената стратегија зависи ефикасното и ефективното работење на претпријатијата, конкурентноста на одделна индустрија, а со тоа и на стопанството во целина.

Од друга страна, глобализацијата на пазарите ја засили конкурентноста на светскиот пазар. Ова е време во кое од изборот на бизнис стратегијата зависи опстанокот на претпријатија на домашниот и светскиот пазар. За да се задржи или подобри конкурентноста на претпријатијата и индустријата потребни се познавања за процесот на дефинирање на бизнис стратегија и бизнис цели во услови на глобален пазар. Секоја компанија која дејствува во една индустрија има стратегија за постигнување конкурентна позиција на определен пазар. Оваа стратегија може да се развива преку планиран процес или да произлезе од активностите на различните сектори и одделенија на компанијата¹ Во услови на глобален пазар, сè поголема е улогата на јасниот процес на формулирање на стратегијата за да се осигура дека сите делови на компанијата се координирани и насочени кон заедничките цели.

Зголемениот интерес за формализирањето на процесот на стратешкото планирање се издигна и на ниво на индустриски гранки. Позначајните индустрии од националната економија на секоја држава се поддржуваат да го применуваат стратешкото планирање како одговор на предизвикот од глобализација на пазарите.

¹. Porter, M. E (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York , p.3

Заради тоа, конкурентноста на одредена индустрија не е прашање на случајност или среќа.

Текстилната индустрија е од исклучително значење за економијата на Република Македонија, според оствареното учество во вработеноста, формирањето на бруто домашниот производ и извозот. Процесот на глобализација и сè поголемото вклучување во меѓународните текови и интеграциските процеси поставуваат нови предизвици пред текстилната индустрија, за националната економија, а и за земјата во целина. Сведоци сме на процесите на реструктурирање на текстилната индустрија во развиените земји, пред сè на ЕУ, и селење на капацитетите во земјите во развој. Овој тренд може да се искористи во текстилната индустрија во Република Македонија. Имено, ЕУ сè повеќе применува платформа за изградба на економија на знаење. Во европската технолошка платформа и регулатива за текстилот се зацртани три стратешки цели кои се однесуваат на: нови специјални влакна за иновативни текстилни производи; проектирање и експанзија на нови текстилни производи; нова индустриска ера во производството и задоволување на потребите на потрошувачите. Единствено третата стратешка цел се однесува на традиционалните производи на текстилната индустрија и предвидува селење на целокупното производство на традиционалните текстилни производи заедно со логистиката во земјите во развој. Шансите на македонската текстилна индустрија се големи во овој процес, бидејќи другите конкурентски индустрии од регионот (Романија и Бугарија) станаа земји членки на ЕУ и загубија во својата конкурентност заснована на евтината работна сила.

Европската унија подготви и програми со кои ќе се поддржува реализацијата на технолошката платформа за текстил преку програмите на заедниците²: седма рамковна програма (FP-7), конкурентност, иновативност и продуктивност (CIP), и други.

За македонското производство на текстил и облека да опстојува на европскиот пазар, ќе треба поврзување на македонските претпријатија со европските заради трансфер на знаење, иновации и нови технологии и со крајна

² Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles, Europe INNOVA - The networking driving European innovation, Austrian Institute for Economic Research, Vienna, p.98, пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf (17 декември 2009),

цел, зголемување на продуктивноста и конкурентноста на текстилната индустрија во Република Македонија.

Текстилната индустрија во Република Македонија опстојува во целиот транзициски период задржувајќи го значењето за националната економија во однос на учеството по бројот на вработените од 25% и во извозот од 31%. Од 2004 година, постепено се намалува учеството на текстилната индустрија во вкупниот извоз. Во 2006 година тоа изнесува 21%, а во 2012 падна на 18,7% што претставува сигнал за оценување на стратешките насоки за нејзината конкурентност.

Намерата на трудот е да одговори на прашањето: *Кои се можниите стратешки цели за одржување и зголемување на конкурентноста на текстилната индустрија во Република Македонија на глобалниот пазар?*

Прашањето е актуелно, бидејќи странската јавност континуирано е ориентирана кон зголемување на теоретските сознанија за анализа на индустриите, дефинирање на конкурентски стратегии и начините на нивна имплементација. Разработени се пристапи за формулирање на стратегиите, техниките за анализа на конкурентноста и процесот на формулирање на конкурентска стратегија.

Мајкл Потер³ дефинира три основни конкурентски стратегии:

1. Лидерство во трошоците;
2. Диференцијација; и
3. Фокусирање на пазарни сегменти.

Игор Исоф⁴ основните маркетинг стратегии за настап на претпријатието на домашниот или странскиот пазар ги групира како:

1. Стратегија на пенетрација на пазарот;
2. Развој на пазарот;
3. Развој на производот и
4. Диверзификација.

Во теоријата кај нас, широки се сознанијата за формулирање на конкурентска стратегија на претпријатијата. Овие сознанија сè повеќе се интегрираат со практиката на ниво на македонските претпријатија.

³. Porter, M. E (1998) *Competitive Strategy, techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York, p.34

⁴ Ansoff, I (1965) "Corporate Strategy", McGraw-Hill Co. New York, , p.109

Постои потреба ваквите интегрирани теоретски и практични сознанија да се применат на ниво на индустриски гранки. Трудот „*Стратегија на текстилната индустрија за настап на глобалниот пазар*“ претставува придонес во примената на теоретските сознанија за стратешкото планирање на ниво на индустриска гранка.

Спроведените истражувања во овој труд придонесуваат за согледување на состојбата на текстилната индустрија во Република Македонија и врз основа на направените истражувања, посочуваат можни стратешки насоки за одржување и зголемување на нејзината конкурентска предност во процесот на интегрирање на Република Македонија на европскиот и глобалниот пазар.

2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И НАУЧЕН ПРИДОНЕС НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражувањето во докторската дисертација „*Стратегија на текстилната индустрија за настап на глобалниот пазар*“ е состојбата во текстилната индустрија во Република Македонија и можните стратешки правци на развој за успешен настап на глобалниот пазар. Анализата на состојбата на текстилната индустрија се прави во однос на нејзината територијална распространетост, влијанието на македонската економија и придонесот за извозот и вработеноста. Нејзината конкурентност се анализира со помош на петте движечки сили на конкурентноста на секоја индустрија: заканите за влез на нови претпријатија, моќта за преговарање на добавувачите и купувачите, заканата од супститути и ривалството меѓу конкуренцијата. Анализата на постојната позиција на пазарот е следена со формулирање на стратешките насоки на текстилната индустрија за настап на глобалниот пазар и начинот на имплементација на одлуките за постигнување на целите. Ваквиот формализиран процес на стратешко планирање на индустријата овозможува постигнување на подобра конкурентна позиција на пазарот од оние кои не користат разработени стратегии.

Цел на истражувањето претставува создавањето на заокружена теоретско-апликативна основа за разбирање и употреба на основните бизнис стратегии и нивната примена за стратешкото планирање за настапот на текстилната индустрија на Република Македонија на глобалниот пазар.

Задачи на истражувањето се :

1. Да се проучи процесот на глобализација на пазарите , претпоставките и фазите на глобализацијата, начините на задоволување на потребите на потрошувачите и факторите кои влијаат на конкурентноста во услови на глобализација на пазарите.
2. Да се согледаат различните аспекти на процесот на дефинирање на бизнис стратегијата, техниките за анализа на индустриите и конкуренцијата и да се опфатат основните видови бизнис стратегии и бизнис модели.
3. Да се анализира постојната состојба на текстилната индустрија во Република Македонија од аспект на значењето за националната економија, производствениот асортиман, маркетингот, продажбата и да се презентира нивниот взаемен однос во креирање на степенот на конкурентноста на текстилната индустрија на регионално, европско и глобално ниво.
4. Да се анализира влијанието на глобализацијата на текстилната индустрија на Република Македонија, да се посочат основните стратешки насоки за настап на глобалниот пазар и стратегиите што може да се применат за одржување и зголемување на конкурентноста.

Научниот придонес на истражувањето се однесува на анализирање на главните насоки за развој на текстилната индустрија од гледна точка на глобализацијата на пазарите, примена на научни сознанија за одредување на стратегијата на ниво на индустриска гранка и можностите за нивна апликација во текстилната индустрија на Република Македонија со цел обезбедување подобра пазарна позиција на регионалниот, европскиот и глобалниот пазар. Анализираниите прашања обезбедуваат групирање на факторите што треба да се земат предвид при одредување на стратегиите на ниво на претпријатие и оние што треба да се земат предвид на ниво на индустриска гранка.

Истражувањето придонесува за одредување на факторите што ќе обезбедат подобро позиционирање на текстилната индустрија на Република Македонија во однос на: нејзината привлечност за глобалните пазари, од една страна; и поголем придонес за македонската националната економија.

3. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Материјалот што се презентира во трудот е систематизирана во глави, точки и потточки, кои по логичен редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

Во првата глава, *Глобализација на пазарите*, се образложува процесот на глобализацијата. Станува збор за тоа како се разбира овој процес, кои се претпоставките за него и кои фази ги поминува. Се прави споредба меѓу сегашниот бран на глобализацијата и оние од претходните периоди на либерализацијата на економските текови. Се опфаќаат и аспектите на интернационализацијата на производството во текстилната индустрија, влијанието на укинувањето на квотите и кризата кај земјите главни увозници на текстил, земјите главни извозници на текстил и промените што се случуваат во синџирот на вредности со цел подобрување на конкурентноста. Исто така опфатени се и регионалните трендови во контекст на зголемената глобализација на пазарите. На крајот од поглавјето се синтетизираат сознанијата за глобализацијата и нејзиното значење за текстилната индустрија, од аспект на сегментирањето на глобалните пазари и создавање глобални сегменти на потрошувачи.

Во втората глава, *Процесот на дефинирање на бизнис стратегијата*, се анализира процесот на стратешко планирање во индустриите. Се презентираат пристапите за анализа на индустријата и се образложуваат фазите на оценување на окружувањето, формулирање на стратешки цели и нивното извршување преку конкретни одлуки. Акцент е ставен на видовите стратегии на индустриите за нивна интернационализација на глобалниот пазар и влијанието на стратешкиот менаџмент во создавањето на конкурентноста на претпријатијата и индустриите. Сознанијата за стратешкото планирање и анализата на конкурентноста се интегрираат во објаснувањето за основните видови бизнис стратегии за настап на пазарот. Станува збор и за карактеристиките на бизнис стратегиите за настап на глобалниот пазар, како и влијанието што го има изборот на бизнис стратегија врз успехот на работењето на претпријатијата и индустријата. Потоа, се презентираат специфичните стратешки бизнис модели за текстилната индустрија, од аспект на синџирот на вредности и промените што се јавуваат кај главните актери во поделните сегменти на синџирот на вредности во секторот за производство на облека.

Во третата глава, *Состојбиите на текстилната индустрија во Р.Македонија*, се прави анализа на текстилната индустрија во Република Македонија. Станува збор за значењето на текстилната индустрија за националната економија. Презентиран е просторниот распоред на текстилната индустрија, застапеноста на базното производство на суровини и на конфекционирање и структурата на текстилните претпријатија според нивната големина. Освен тоа, се образложуваат постојниот производствен асортиман и механизмот за обезбедување квалитет, како примарни елементи во создавање на конкурентноста на текстилната индустрија во Р.Македонија. Во оваа глава станува збор и за конкурентноста на текстилната индустрија од аспект на технолошките процеси, човечките ресурси и деловната ефикасност. Користејќи SWOT анализа се презентираат можностите и заканите што стојат пред неа во наредниот период. Посебен акцент во презентирањето на конкурентноста се става на анализата, според петте движечки сили на секоја индустриска гранка. На крајот од ова поглавје се презентира влијанието на глобализацијата на текстилната индустрија во Република Македонија и прашањата поврзани со нејзината конкурентност на глобален план.

Во четвртата глава, *Стратегија за настап на текстилната индустрија на Р.Македонија на глобалниот пазар*, се анализираат стратешките насоки во развојот на текстилната индустрија во земјите лидери на светскиот пазар (Кина, ЕУ), како и стратешкиот пристап на земјите од Балканот. Потоа, се пристапува кон анализа на стратешките документи на Република Македонија за развој на текстилната индустрија. Притоа, акцент е ставен на потребата од позиционирање во синџирот на вредности и изборот на бизнис модели кои ќе обезбедат поголема конкурентност. Врз основа на овие сознанија се објаснуваат можните стратешки насоки за настап на текстилната индустрија, согласно глобалните и регионалните промени. Станува збор и за искористување на јаките страни на текстилната индустрија за соодветно позиционирање на глобалниот пазар. Концептот на стратешко планирање е разгледан во однос на изборот на стратегии за настап на текстилната индустрија на глобалниот пазар. Поглавјето завршува со презентирање на можните стратешки цели за одржување и зголемување на конкурентноста на текстилната индустрија во Република Македонија на глобалниот пазар.

Во петтата глава, *Анализа на ставовите на менаџерите на текстилната индустрија во Р. Македонија*, се презентира истражувањето за ставовите на менаџерите во македонските претпријатија од текстилната индустрија. Нивните одговори се групирани во однос на три групи на прашања, и тоа: каква е нивната практика во користењето на бизнис стратегија, кои се перспективите на македонската текстилна индустрија и задоволството од поддршката што се дава за реализирање на постоечката стратегија за развој на текстилната индустрија.

На крајот од докторската дисертација се дадени заклучоците кои произлегуваат од целиот труд, сублимирајќи ги најбитните сознанија во однос на стратешкиот настап на текстилната индустрија на глобалниот пазар.

Литературата која е користена во овој труд изобилува со книги и материјали од повеќе различни автори од различни земји, а најмногу од англиско говорно подрачје. Притоа, се користат и официјалните публикации, анализи и прегледи на релевантните домашни и странски институции, со цел користење на податоци за трендовите и развојните правци на текстилната индустрија во Р.Македонија и надвор.

Во прилози е ставен прашалникот што е искористен во истражувањето спроведено во Република Македонија. Прашалникот се однесува на користењето на стратешкото планирање во претпријатијата од текстилната индустрија и ставовите на менаџерите за стратешките насоки за настап на глобалниот пазар..

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Малите национални економии каква што е македонската се подложни на влијанијата на светскиот пазар. Затоа, методологијата на истражувањето е дизајнирана така што да отпочне со собирање и анализа на податоците за општите состојби на глобалниот пазар, а да заврши се анализирање на влијанието на глобалните трендови на стратешките насоки на текстилната индустрија, како дел од македонската национална економија.

Истражувањето е спроведено низ неколку фази. Во првата фаза е извршено согледување на движењата на глобалниот пазар од аспект на промените што настануваат на ниво на светска популација и трговијата помеѓу

државите и регионите, со цел согледување на импликациите на однесувањето на потрошувачите и нивните потреби за производите на текстилната индустрија.

Во втората фаза се одредени изворите на податоци и потребата за нивно анализирање за реализирање на целта на истражувањето.

Третата фаза опфати собирање на податоците и нивна селекција во зависност од влијанието што го имаат врз проблемот на поставување стратешки цели на ниво на индустрија. Собираниите податоци беа разграничени на квалитативни и квантитативни. Првите беа обезбедени преку консултирање на познатата светска литература и извештаи и публикации на релевантни институции додека вторите пак, беа собрани преку користење податоци од постојните истражувања и со анкетање на менаџери на текстилни претпријатија од Република Македонија. Техниките на собирање беа со структуриран прашалник, што се пополнуваше со директни интервјуа или електронски, користејќи интернет.

Во следната фаза се пристапи кон изработка на трудот со примена на комбиниран метод на презентирање на материјалот, дескриптивно-емпириски и шематски. Следејќи го избраниот методолошки концепт, материјалот од истражувањето е презентираан во пет поглавја: трендовите на глобализација на пазарите; процесот на дефинирање на бизнис стратегии; состојбите на текстилната индустрија во Република Македонија; стратегија за настап на текстилната индустрија во Р.Македонија на глобалниот пазар и согледување и анализа на ставовите на менаџерите на македонските текстилни претпријатија за стратешките насоки на индустријата.

Поаѓајќи од комплексноста на темата „*Стратегија на текстилната индустрија за глобалниот пазар*“ главно се прибирани и анализирани секундарни податоци, со користење претежно на историскиот метод, како и со примена на компаративниот и статичниот метод. Примарни податоци се собрани преку анкетен прашалник кој се однесува на користењето на стратешкото планирање во претпријатијата од текстилната индустрија и ставовите на менаџерите за стратешките насоки за настап на глобалниот пазар.

ГЛАВА I: ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ

1.1. ПРОЦЕСОТ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ

Знаењето и разбирањето на пазарите на кои работат претпријатијата се важни за секоја бизнис активност. Меѓународните пазари се комплексни, а географската оддалеченост ги прави ризикот и неизвесноста многу високи. Така, знаењето и разбирањето за нив станува исклучително важно. Затоа, разбирањето на концептот за глобализација на пазарите и меѓународното окружувањето во кое работат компаниите е првиот чекор во интернационализацијата на нивните деловни активности. Способноста да се анализираат и евалуираат надворешните пазари им овозможува на компаниите да остварат ефективна конкурентска предност на светскиот пазар. Ова е посебно изразено кај претпријатијата што работат на мали национални пазари и кои се изложени на две ограничувања во нивниот развој: првото, малиот национален пазар, кој не овозможува високи вложувања во конкурентоста поради отсуството на економијата од обем и второто, изложеноста на големата меѓународна конкуренција, произлезена од високиот степен на отвореност на националната економија.

Фокусирањето на проценката на меѓународната околина и анализата на социо-економските, политичките, правните и технолошките аспекти, овозможува да се разбере сложеноста на влијанијата што ги обликуваат меѓународните пазари. Затоа, на почетокот важно е да се разбере процесот на глобализација и нејзиното влијание на севкупните бизнис активности и конкурентноста на ниво на претпријатие и на ниво на индустриска гранка.

Во последните години глобализацијата стана клучна тема во секоја дискусија за бизнис стратегијата за меѓународен пазар. Дискусијата главно се сведува на две мислења. Според застапниците на филозофијата за производ и марка за глобален пазар⁵, во светот на растечка интернационализација на трговијата, клучот за успех е развој на стандардизиран производ и марка која ќе се продава речиси на ист начин секаде во светот. Другите, меѓутоа, ги нагласуваат бројните бариери на стандардизацијата и сугерираат адаптација на производите и маркетинг стратегијата на специфичните карактеристики на одделните пазари⁶.

⁵ Levitt, T (1983) „The Globalization of Market“ *Harvard Business Review*, May-June 1983,p.2

⁶Douglas, S. and Wind, Y. (1987) The myth of Globalization”, *Columbia Journal of World Business*, “September,p.1

1.1.1 Определување на поимот глобализација на пазарите

Што се подразбира под глобализација на пазарите? Околу ова прашање не постојат големи разлики и можеби затоа нема големи спорови во дефинирањето на глобализацијата. Поимот доаѓа од зборот “globe” што значи земјина топка- глобус. Под глобализација на пазарите се подразбира процес на размена (продажба) на производите на претпријатието низ целата земјина топка. Прифаќањето на овој поим од страна на претпријатијата значи: дефинирањето на бизнис стратегијата и одлуките во врска со неа да се засновуваат на претпоставката дека е можно својот производ да го продаваат секаде во светот. Имено, глобализацијата на пазарите претпоставува слободен проток на производи, капитал и луѓе на сите пазари во светот⁷.

Но, дали во сегашните услови ова е можно, реално и во колкав степен? На ова прашање се јавуваат разлики во теоријата и практиката за избор на бизнис стратегија. Разликите се однесуваат на можностите да се обезбеди слободен проток на производи, капитал и луѓе со надминување на бариерите на националните економии, верските и етничките карактеристики и потребите и желбите на потрошувачите. Оние што се “против” се повикуваат на фактот дека колку и да се зборува за “нова” глобална економија, денешната меѓународна економска интеграција не е без преседан и дека 50 години пред Првата светска војна постоеше широк проток на производи, капитал и луѓе за време на периодот на слободна трговија.⁸

Оние што се “за” се повикуваат на новите претпоставки на кои почива денешниот процес на глобализација на пазарите, а кои го прават овој процес незапирлив. Националните економии сè повеќе се интегрираат, меѓународната трговија секоја година расте, инвестирањето надвор од националните граници се зголемува, потрошувачите сè повеќе купуваат странски производи. Глобализацијата ја поттикнува продуктивноста и стандардот на живеење секаде, затоа што глобално интегрираната економија може да овозможи подобра поделба на трудот и придонесува за тоа, компаниите поуспешно да го применуваат принципот на економија од обем.

⁷ Levitt, T (1983), “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review* May-June 1983, Harvard Collage, p.2

⁸ Ibid p. 15

За да се одговори на овие дилеми неопходно е претходно да се објасни на кои претпоставки се засновува и колку далеку е отидено во тој процес .

1.1.2. Претпоставки за глобализација на пазарите

Критичарите на глобализацијата, сегашниот бран на глобализација го преоценуваат во однос на оној од пред Првата светска војна. Имено, поранешниот обид за глобализација заврши со Првата светска војна. Тој период на глобализација, како и сегашниот, се водеше со рестрикција на трговските бариери и со изразито опаѓање на транспортните трошоци. Сегашниот бран на глобализација се засновува на тој претходен тренд. Покрај економските факти, критичарите на глобализацијата истакнуваат и други фактори против глобализацијата⁹. Во извештајот се наведува дека принципите на кои почива глобализацијата сè уште не доведуваат до поголема демократија и благосостојба за поголемиот дел од населението на планетата.

Но и покрај овие критички размислувања, последните години меѓународната трговија достигна над 7 билиони американски долари, а светската трговија на услуги е проценета на околу 1,5 билиони американски долари.

Без сомнение, две главни движечки сили го водеа ова зголемување на светските текови на производите и парите. Првата од нив е *технолојата*. Таа овозможи сè поголемо и побрзо опаѓање на трошоците за производство, транспорт и комуникација. Со тоа, бариерите меѓу националните пазари се намалуваа. Трошоците за компутерската моќност паднаа во просек за 50% во последните 10 години.

Втората сила што води кон глобализација на пазарите е *либерализацијата*. Како резултат на ГАТТ речиси во сите земји има пониски царински бариери. А повеќето земји даваат поволности за меѓународниот капитал. Без разлика што либерализацијата се одвива со различно темпо во различни земји овој тренд е присутен насекаде во светот. Мал е бројот на оние кои сè уште се обидуваат да се изолираат. Во последната декада, меѓународната трговија е зголемена за двапати, а директните странски инвестиции за трипати.

⁹ International Forum on Globalization, (2000)“Alternatives to Economic Globalization” *World Trade Organization Report*, June 2000, p.3

Зголемената интеграција на меѓународниот пазар и минатите искуства покажуваат колку брзо отвореноста на пазарите ја зголемуваат конкуреноста на претпријатијата и индустриските гранки. Некои држави сè уште го користат протекционизмот и контролата на капиталот за заштита на компаниите од меѓународната конкуренција.

Придобивките од напредокот на *комуникациите* и *транспортот* го создаваат глобалниот пазар. Глобалната трговија претставува 25 % од светското производство и ова учество е речиси петпати поголемо од онаа во 1900 година.¹⁰ Отвореноста на тековите на трговијата и капиталот ги прави пазарите сè поглобални, а со тоа и диспаратите во приходите поголеми. Трошоците за транспорт и комуникација рапидно се намалија во последниот век, а посебно последните 50 години¹¹.

Со намалување на трошоците за транспорт се зголеми трговијата со соседните пазари и со подалечните меѓународни пазари. Со намалувањето на овие трошоци се овозможи поголема *специјализација* и *економија од обем* во производството. Со големи транспортни трошоци компаниите треба да бидат блиску до потрошувачите. Но, со намалувањето на транспортни трошоци тие можат да се лоцираат онаму каде што имаа поголема специјализација и каде што можат да обезбедат поголема економија од обем во производството, а производите да ги испорачуваат на потрошувачите глобално. Порано, поради големите транспортни трошоци земјите го увезуваа она што не можеа да го произведат. На пример, Англија увезувала зачини од Индија и месо од Аргентина во размена за текстил и порцелан. Со намалувањето на трошоците, оваа размена се зголеми, но се зголеми и размената со Франција и Германија (виски за француско вино и англиско јако пиво за германско пиво)¹². Тоа значи дека меѓународната трговија, покрај задоволувањето на основните потреби на државите, почна да се ориентира и кон задоволување на разликите во желбите на потрошувачите. Денеска, намалените транспортни и комуникациски трошоци го направија светот помал, но исто така ги направија и економските активности географски повеќе концентрирани локално со растот на градовите, национално со порастот на густината на населеност во развиените региони, а меѓународно

¹⁰ The World Bank Team (2009), *World development report: Reshaping economic geography* 2009, p.18

¹¹ Ibid p..18

¹² Ibid p. 19

пак, зголемената специјализација ги прави развиените земји поконкурентни, концентрирајќи ја трговијата во неколку делови од светот¹³.

Економијата од обем е евидентна и во транспортниот сектор. Поголема трговија значи пониски транспортни трошоци кои пак, за возврат значат повеќе трговија. Ова посебно се однесува на интра-индустриската трговија која е најбрзо растечки дел од меѓународната трговија во последните 50 години. Од 1960 година, уделот на трговијата меѓу индустриите се дуплира од 27% на 54% во 2006 год. Во одредени региони трговијата меѓу индустриите е ниска, а во неколку е посебно висока. Таа е блиску до нула во Централна, Источна, Јужна и Северна Африка, Централна и Јужна Азија. Интра-индустриската трговија е посебно висока во Австралија, Источна Азија, Нов Зеланд, Северна Америка и Западна Европа. Во овие региони соработката се унапредува брзо и затоа пречките и националните граници за трговијата се отстрануваат. Поддржана со подлабоки интеграциони процеси меѓурегионалната соработка во Европската унија е зголемена за 60%. Во Источна Азија, најбрзо растечки регион, учеството на регионалната трговија денеска е повеќе од 55%.¹⁴

Развојот во светот на зголемена **специјализација и концентрација на економските активности** е дури уште попредизвикувачки. Земјите во развој имаат повисоки транспортни трошоци и мали пазари кои не ја поддржуваат специјализацијата. Но, неколку земји, главно во Источна Азија, покажуваат дека тие пазари се достапни за земји со низок приход. Одговорот на овој предизвик лежи во најбрзо растечката компонентна на интра-индустриската трговија: трговијата со „посреднички инпути“ во производството. Во земјоделството, индустријата и услугите потенцијалот за фрагментирано производство е речиси неограничен. Тајланд можеби не е способен сам да произведува телевизори еднакво добри колку и евтини. Но, поддржани од Кина и Јапонија, земјите од Источна Азија развија мрежа на производство и трговија со полупроизводи. Со специјализирање на мали делови од производствениот синџир, тие се уфрлија во профитабилната и брзо растечка компонента на трговијата на делови од производи¹⁵.

Земјите во другите региони можат да искористат од зголемената **трговија на меѓуфазните производи**. Клучот е во намалувањето на транспортните

¹³ The World Bank Team (2009), *World development report: Reshaping economic geography* 2009, p.18

¹⁴ Ibid p.19

¹⁵ Ibid pp.19 -20

трошоци. Ова значи поголема концентрација на населението во земјите во развој, но истовремено и да им се дозволи да се специјализираат за одредени „полу“ или „меѓуфазни“ производи и да користат преку економијата од обем. Тоа ќе им помогне да се приближуваат кон приходот и стандардот на живеење во развиените земји. Последните две декади, интересот на истражувачите го окупира ваквата интеракција на економијата на обем, мобилноста на капиталот и трудот, како и транспортните трошоци. Нивните резултати се однесуваат на тоа што треба да се очекува од пазарите и како владите можат да промовираат равој во одредени географски региони. Просперитетот не доаѓа во секое место веднаш, но ниеден простор не треба да остане заглавен во сиромаштија. Неизбалансираните развој е извесност во иднината, но со добра политика владите можат да обезбедат економски развој, интегрирајќи ги неразвиените со развиените региони преку економски активности.¹⁶

Денеска, повеќе од половина, од светската трговија е *интериндустриска трговија* (трговија во рамки на една индустрија) што претставува удвојување во однос на 25% учество во 1960¹⁷. Така, земјите станаа многу слични во нивните структури на економијата. Ваква трговија ја сочинуваат финални и полупроизводи и таа бележи постојано и значително зголемување во последните педесет години. Ова зголемување на интериндустриската трговија не се однесува само на индустријата на опрема и технолошки процеси на производството. Највисоко зголемување на трговијата е присутно во индустријата за машини и транспортна опрема, но зголемување има и во секторите храна и животински производи. Намалените трошоци за комуникација резултираат со широка фрагментација на производите на „компоненти“ кои се произведуваат во различни земји. Трговијата на „полупроизводи“ е почувствителна на транспортните трошоци од трговијата на финални производи. На пример: ако полупроизводите учествуваат со 2/3 од додадената вредност на производот тогаш 5% зголемување на транспортните трошоци ќе значат еквивалент од 50% зголемување на основницата за пресметување на даноците. Поради тоа не треба да зачудува фактот што трговијата со „компоненти“ се зголемува најбрзо во деловите од светот каде што најмногу се намалуваат трошоците за трговија и транспорт.

¹⁶ Ibid p.21

¹⁷ Ibid p.20

Последните истражувања¹⁸ во однос на економскиот развој, меѓународната трговија и организирање на индустријата покажуваат дека има одредени промени во светската економија за обезбедување на економија од обем во производството. *Производствениите центри треба да бидат големи за експлоатација на економијата од обем*, но местата каде што е нивната локација не мора да бидат големи. Зголемување на повратот на инвестицијата со економијата од обем произлегува од фиксните трошоци на производство (интерна економија од обем - внатрешни фактори на компанијата) и близината до работниците, потрошувачите и луѓето со нови идеи (надворешни фактори за компанијата или индустријата). Големината на населените места е помалку важна од нивната функција. Имено, со подносливи транспортни трошоци, градовите можат да бидат доволно големи за да ја овозможат интерната економија од обем. Градовите со средна големина, често се доволно големи за „локализирање“ на економијата од обем за компоненти и полупроизводи, согласно пазарните трендови на развиените пазари, но за производи кои инкорпорираат повисоко ниво на знаење неопходни се поголеми градови. Главниот заклучок е дека носителите на политиките треба да се лоцираат на функциите на градовите.

Човечкиот капитал се движи таму каде што го има во изобилство, а не во оскудица. Традиционалната економска анализа упатува на тоа дека луѓето треба да одат таму каде што нивните вештини се оскудни, во недостаток. Но, се случува спротивното. Високо образованите емигранти ги бараат местата каде што многу други имаат слични вештини и способности. Меѓу стотите најголеми метрополи во САД, 25-те градови со најголем удел во факултетски образован кадар во 1990 година, го имаат удвоено ова учество во 2000 година во однос на останатите 75 градови. Причината за ова е дека едуцираните работници имаат придобивки од близината со другите едуцирани работници. Тоа значи дека, густината на градовите и учеството на образованиот кадар нерамномерно ќе се зголемува.

Намалувањето на транспортните трошоци повеќе ја зголемуваат трговијата со соседните, а не со поодалечените земји. Со намалувањето на транспортните трошоци, државите би требало да тргуваат повеќе со поодалечените земји. Но, земјите тргуваат повеќе со земјите што им се слични,

¹⁸ Ibid p. 21

бидејќи зголемувањето на тргувањето е засновано на искористувањето на економијата на обем, а не на разликите во природните богатства. Причината за ова е што намалените транспортни трошоци ја прават специјализацијата можна. Соседните земји се специјализираат за одредени компоненти и ја зголемуваат заемната размена на полупроизводи и на финални производи. На тој начин стануваат поконкурентни на поодалечените пазари така што им претставува дополнителен мотив за меѓусоседска и регионална соработка. Резултатот од ваквиот пристап е менувањето на структурата на меѓународната размена што ја прави уште почувствителна на намалувањето или зголемувањето на трошоците за комуникација и транспорт. Ова е мотивот на владините политики за либерализација и олеснување на трговијата и за намалување на транспортните трошоци. Најголемиот дел од стратегиите за развој на земјите во развој почиваат на ваквите политики, чиј успех зависи од способноста да се препознае економијата од обем и нејзината поврзаност со мобилноста на луѓе и производи, како основа за подолгорочна визија за тоа што е потребно за економски развој.

1.1.3. Фази во глобализацијата на пазарите

Присутвото на мултинационалните компании подолго време е карактеристика на меѓународниот разар. Сепак, постојниот тренд на глобализација на пазарите, како и појавата на глобалните пазари се карактеристики на последните четири децении.

Прваа фаза почнува во шеесетите години на XX век, кога повеќе американски компании остварија експанзија во прекуокеанските земји. Тие, привлечени од високата стапка на пораст на прекуморските стопанства, како и од можностите кои се отвороле на сè поразвиените пазари на Европа, Јужна Америка и Азија, го направија иницијалниот поттик во правец на глобализација на деловното работење. Намалувањето на стапката на раст на американскиот пазар поттикна многу компании да ги преиспитаат можностите што се нудеа на сè побогатите пазари надвор од Америка. Во тој период, вредноста на директните инвестиции на компаниите од САД во странство се удвојува (од 31 милијарди на 70 милијарди американски долари). Другите облици на меѓународна активност (договори за лиценци, концесии и други аранжмани за користење ресурси од другите земји) исто така рапидно се зголемија, а вредноста

на извозот се зголеми од 80 на повеќе од 140 милијарди американски долари. Стапките на пораст на продажбата кај некои американски компании (пример, Кока-Кола, Полароид, Келогс) на странските пазари често го надминуваа порастот на домашниот пазар¹⁹.

Втората фаза почнува во седумдесетите години на XX век со појавата на конкуренција на ваквиот пристап на американските компании. Главни конкуренти станаа јапонските компании, кои сè повеќе го преземаа приматот на пазарите на разни производи, почнувајќи од електроника па сè до тешка градежна опрема. Компаниите „Каматсу“, „Касио“ и „Сеико“ почнаа да доминираат на светските пазари за часовници, дигитрони, конкурирајќи не само со квалитетот и цената на производите, туку и со повеќе функционалните карактеристики на производот (пример комбинација на часовник, дигитрон и будилник). Следејќи го овој пример, јапонските компании ја доведоа Јапонија од 6,5% од светскиот извоз на готовите производи во 1960 година на 11,2% во 1970 година. До 1973 година јапонскиот извоз на готови производи достигна 13% од светскиот извоз на готови производи. Јапонските директни инвестиции во странство до крајот на 1978 година надминаа 26,8 милијарди американски долари, што е седумпати повеќе во однос на 1970 година²⁰.

Во исто време европските компании кои претрпеа напад на домашниот пазар, реагираа со влез на американскиот пазар, иако во почетокот многу од нив се двоумеа во одлуката за влез на тој пазар поради неговата големина и силната конкуренција. Кога стана јасно дека конкуренцијата се развива на светско ниво, европските компании заклучија дека немаат друга опција освен да се вклучат на светските пазари.

Третата фаза се засилува во осумдесетите години кога се појави и новиот двигател—мултинационалните компании од новоиндустријализираните земји и земјите во развој. Често, тоа беа компании чии седишта се наоѓаа во земјите кои се индустријализираа, како што се Јужна Кореја, Тајван, Сингапур и Хонгконг или во јужноамериканските земји, чие стопанство е во пораст, како Бразил или Венецуела. Некои од тие компании, пред сè биле насочени на деловни операции во земјите кои се на ист степен на развој како земјата каде што се наоѓа седиштето на компанијата. Нивото на технолошкиот процес и културата

¹⁹ Douglas, S. P. & Graig, C.S (1998), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill Inc, p.9

²⁰ Ibid p.10

на менаџментот во овие компании бил приспособуван подобро од оние на компаниите од високоиндустријализираните земји од запад. Оваа стратегија се покажала доста успешна во одредени индустриски гранки како што се земјоделството, металопреработувачката индустрија и градежништвото. Еден дел од компаниите, а посебно од Тајван, Јужна Кореја, Хонг Конг и Сингапур почнале со испорачување на делови и компоненти на компаниите во високо развиените земји, а потоа се ориентирале на директен фронтален напад на светскиот пазар, често користејќи ја цената како главно конкурентско оружје²¹.

Четвртата фаза во деведесетите години претставува продолжување на започнатите промени од претходните три фази. Свртувањето на американските компании кон странство, кое започна во шеесетите, им остави на повеќето од нив во наследство мрежа на слабо поврзани меѓународни операции, неопорни на сè појаката конкуренција од Јапонија и другите земји во фазата на индустријализација. Како резултат на ова, поголем дел од нив, во настојувањето да преживеат, се свртеа кон модернизирање на своите меѓународни операции и унапредување на својата ефикасност на глобален план²².

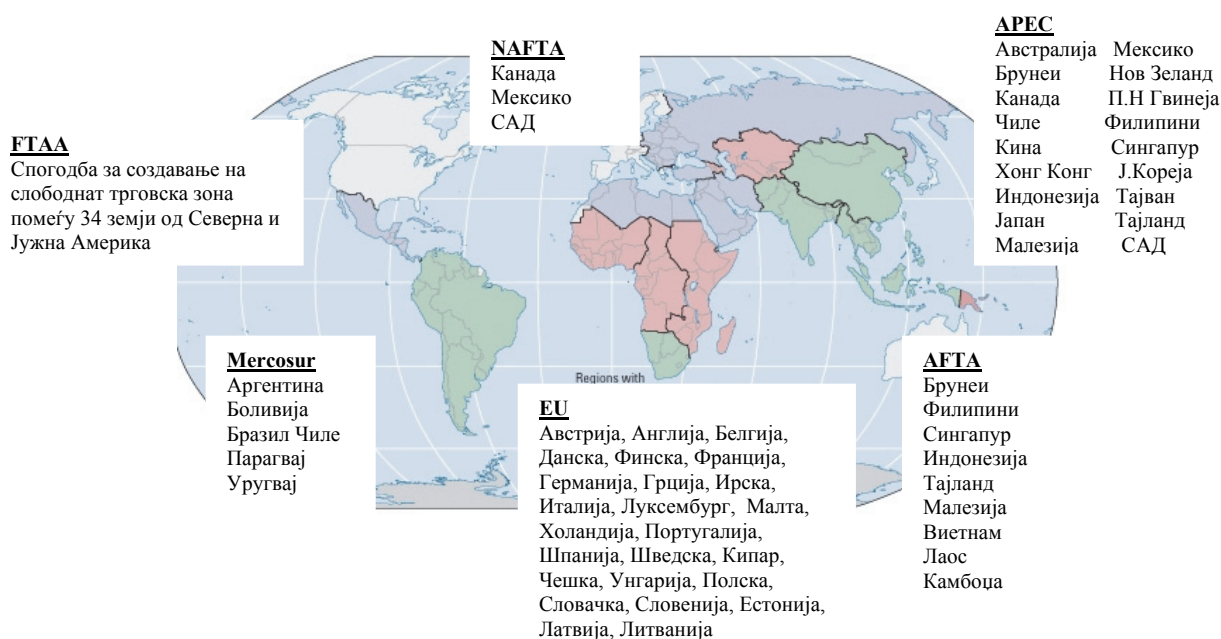
Во четвртата фаза на глобализацијата сите индустрии се вклучуваат во меѓународниот натпревар. Поттик на овој тренд се даде со либерализацијата на трговијата на производите во сите индустрии. Текстилната индустрија е, исто така, помеѓу нив, посебно по исклучување на договорот за квоти и преференцијални царини и со тоа се укинаа квантитативните ограничувања за увоз во најголемите пазари, увозници на текстилни производи- Соединетите Американски Држави и Европската унија.

Слика 1-1 ги претставува големите регионални трговски зони во светот и земјите што се вклучени во нив.

²¹ Douglas, S. P. & Graig, C.S (1998), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill Inc, p.11

²² Ibid p. 12

Слика 1-1, Регионални трговски зони



АПЕК- Азиско пацифички форум за економска соработка

АФТА- Азиска слободна трговска зона

НАФТА- Северноамериканска слободна трговска зона

Меркосур- Царинска унија

ЕУ- Европска унија, единствен пазар

Извор: WDR 2009, Reshaping economic geography, World bank, 2009, p.9

1.1.3.1 Глобализацијата и текстилната индустрија

Текстилната индустрија ја обликуваат две подгранки - производство на текстилни материјали и конфекционирање на облека. Вака дефинираната текстилна индустрија ги вклучува следниве економски активности:

- ◆ Подготовка на репроматеријали - производство на текстилни влакна и преديو;
 - Природни влакна: памук, волна, свила, лен, јута;
 - Вештачки влакна: целулозни (вискоза), синтетички (органиски-полкиестер, полиамид, најлон) и неорганиски (стакло, метал, јаглен, керамика);
- ◆ Производство на плетени и ткаени материјали;

- ◆ Финални активности на текстилните материјали-белење, печатење, боење, облагородување, премачкување, пластифицирање;
- ◆ Конфенционирање на текстилни материјали во:
 - Облека;
 - Килими и други патосници;
 - Домашен текстил - покривачи, завеси;
 - Технички и индустриски текстил;²³

Оваа класификација одговара на НКД (НАСЕ)²⁴ подгрупите 17 (текстилни материјали) и 18 (производство на облека) и се однесува само на производството²⁵. Сепак, текстилната индустрија е покомплексна и хетерогена, а нејзините производи се дел од животот на индивидуални и комерцијални потрошувачи. Разновидноста на нејзините производи кореспондира со мноштво индустриски процеси, претпријатија и пазарни структури. Нејзините економски активности се испреплетуваат со земјоделскиот сектор (при производството на природни репроматеријали од растително и животинско потекло) и хемиската индустрија (при производството на синтетички влакна и ткаенини). Изградената мрежа на големопродажба и малопродажбата секако се главните поддржувачи на целиот синџир на вредности. Голем асортиман на производи се поврзани со техничкиот (индустриски) текстил и се применуваат во другите индустрии (филтри, појаси, оптички влакна, амбалажа, ленти, кеси, торби, изолација, покривки).

Кон текстилната индустрија некогаш се однесуваат со потценувачки инсинуации, како „традиционална индустрија“, како сектор што припаѓа на таканаречената „стара економија“ или „индустрија со ниска технологија“, алудирајќи на тоа дека има малку иновации и вложувања во истражување и развој во текстилната индустрија. Овие поими го одвлекуваат вниманието од фактот дека, текстилната индустрија во последните две декади беше подложена на значителни пререструктурирања во синџирот на производство и вредности што како резултат имаше реориентација на производството кон иновативни и висококвалитетни производи.

²³ Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles, p.11 пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf (17 декември 2009)

²⁴ National classification of economic activities, Национална класификација на дејностите

²⁵ Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles, p.12 пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf (17 декември 2009)

Синцирот на вредности во текстилната индустрија

Текстилната индустрија има посебни карактеристики и вклучува различни активности кои вработуваат различна комбинација на капитал и труд. Целиот синцир на вредности во текстилната индустрија е групиран во четири сегменти. Оваа сегментација служи како база во дискусиите за приспособување кон предизвиците за текстилната индустрија²⁶.

1. Влакна. Подготовката на природни влакна вклучува различни земјоделски активности кои се под влијание на квалитет на земјата, климата и земјоделската политика на државите. Природните влакна се користат во производство на текстил (памук, лен, јута, свила, волна). Синтетичките влакна се обезбедуваат од хемиската индустрија.

2. Текстилни материјали-ткаенини. Подготовката на текстилни производи од природни или синтетички влакна, вклучува производствени активности во кои технолошките иновации ја зголемија брзината на производните операции со користење на софистицирани машини, чиј резултат е големата продуктивност. Ова го направи производството на ткаенини капитално-интензивна операција. Примената на таканаречениот „технички текстил“, денеска е многу позначаен, отколку примената на ткаенините во секторот облека. Сегментот на „технички текстил“ спаѓа во најбрзо растечкиот сегмент од вкупното производство на ткаенини во развиените земји.

3. Облека. Конфекционирањето облека подразбира производствени активности. Производствените фази вклучуваат: дизајнирање, класифицирање, подготовка на шаблони, кроење во индивидуални компоненти, шиење, пеглање и пакување. Фазите на кроење целосно се променети преку примената на CAD (Computer-Aided Design)-компјутерски потпомогнат дизајн и CAM (Computer Assisted Methods) методи потпомогнати со компјутер²⁷. Спротивно на овој процес, фазите на шиење и пакување останаа високо трудо-интензивни операции кои вклучуваат деликатни операции на шиење и не овозможуваат нивна автоматизација. Покрај придобивките во продуктивноста при кроењето и везењето, техниките на шиење останаа речиси исти како оние од пред сто години. Единствено овој сегмент од текстилната индустрија остана со низок

²⁶ Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles, p.13 пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf(17 декември 2009)

²⁷ Ibid p.14

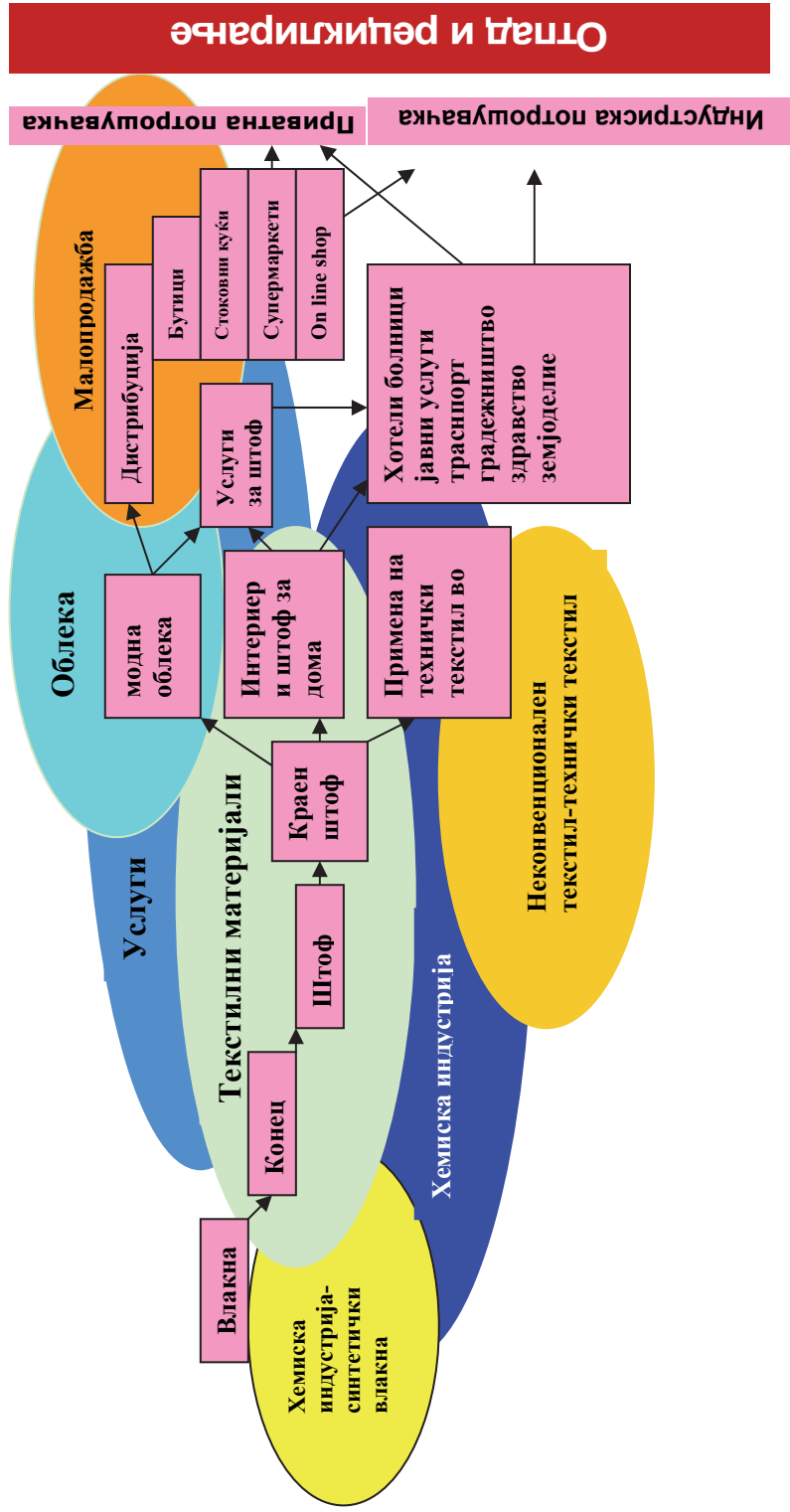
сооднос меѓу капиталните вложувања и труд. Сепак, технолошкиот напредок во телекомуникациите и транспортот овозможува производителите на облека да го поделат синцирот на набавки на меѓународна основа и да ги преселат фазите на шиене и пакување во земјите со ниски плати.

4. Малопродажба. Малопродажните активности во текстилната индустрија значително се променија со занемарувањето на традиционалните граници меѓу продавачите, маркетерите и производителите. Постојат големи совпаѓања меѓу дистрибуцијата и производството. Продавачите на мало настојуваат да го контролираат целиот синцир на вредности за да одговорат што посоодветно на желбите на потрошувачите. Директната контрола на дизајнот и дистрибуцијата за нив претставува стратешка потреба. Продавачите на мало ја зголемуваат нивната вклученост во глобалната побарувачка како водечки купувачи преку различни видови на организациски канали, како што се вертикалната интеграција, поддоговарачите и договорите за лиценца. Тие стануваат сè поактивни во дизајнирањето и усовршувањето на нивните производи. Фазата на малопродажба сè повеќе се концентрира на големи организации кои се способни да вршат значително влијание низ синцирот на набавки.

Како и многу други сектори, и текстилната индустрија беше погодена од феноменот на глобализацијата. Европа, САД и развиените земји не се само производители на текстил и облека, Тие се привлечни за многу земји како увознички. Многу земји, а посебно оние од Југоисточна Азија станаа многу конкурентни во производството на текстил, комбинирајќи ги со ниските трошоци за плати со високо квалитетна опрема и специјализирано знаење, увезени од индустријализираните земји.

Сликата 1-2 го презентира синцирот на вредности во текстилната индустрија кој започнува со производство на влакно и конец, потоа преку ткаенини и штофови продолжува со производство и конфекционирање на облека и на крај, завршува во малопродажбата. На сликата се прави разграничување помеѓу индустриската и приватната потрошувачка во текстилната индустрија. Исто така синцирот на вредности во последната декада на 20-тиот век е надополнет со третманот на отпадот што се продуцира од текстилната индустрија и неговото рециклирање.

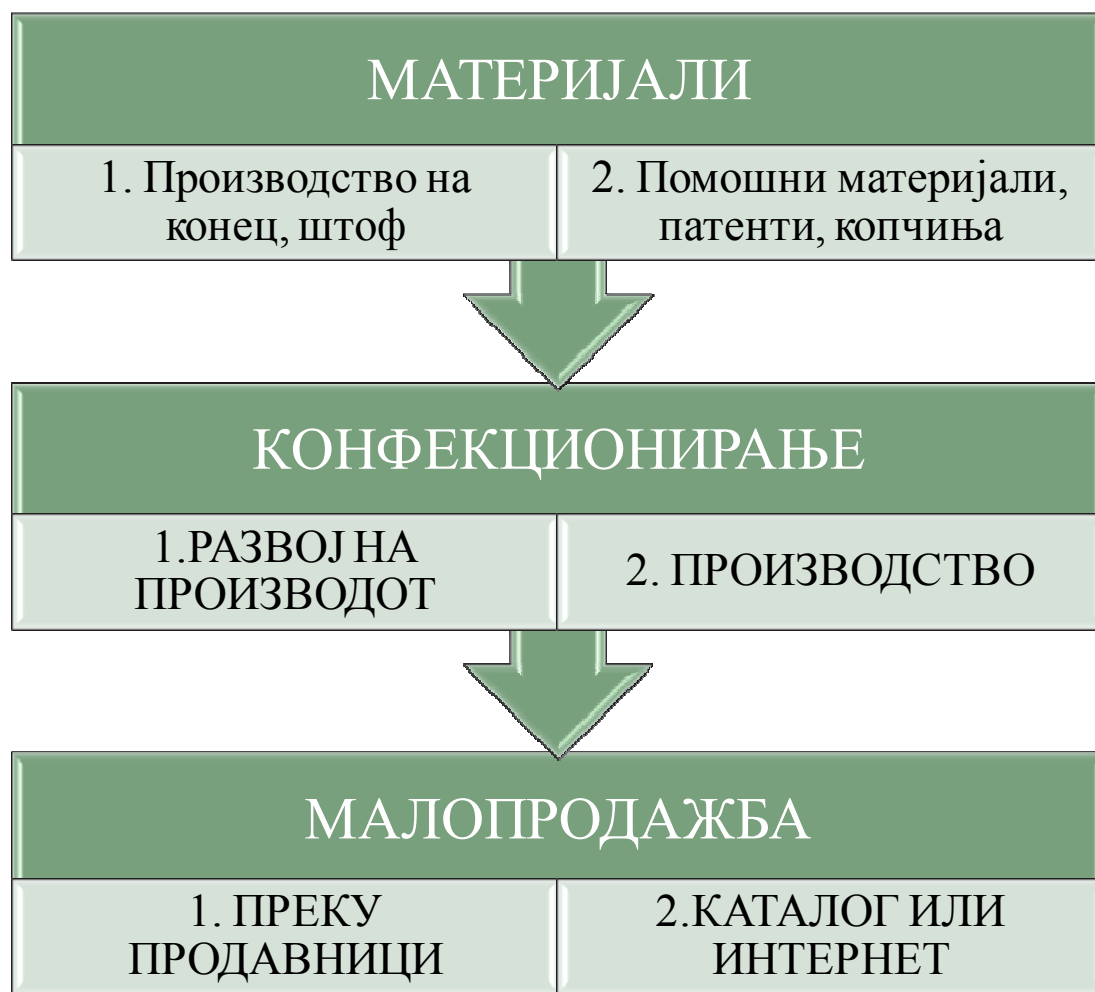
Слика 1-2 Синџир на вредности во текстилната индустрија



Извор: Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles, p.15

Во Македонија и балканските земји многу поприсутни се претпријатијата од групата 18 (производство на облека). Во студијата²⁸ на ОЕЦД за конкуретноста на производството на облека во балканските земји се спомнува уште една анализа на синџир на вредности во овој сектор.

Слика 1-3 Синџир на вредности, сектор-производство на облека



Извор: OECD Study(2008) Defining and strengthening Sector specific sources of Competitiveness in Western Balkans , p.35

Според анализата структурата на индустријата ја сочинуваат три нивоа: 1. материјали; 2. конфекционирање и 3. малопродажба.

1. *Првото ниво* вклучува производство на конец, ткаенина и помошни материјали (патенти, копчина, амбалажа и др.) Ова е

²⁸ OECD Study(2008) Defining and strengthening Sector specific sources of Competitiveness in Western Balkans , p.35

најкапитално-интензивен дел од целиот синџир на вредности. Тоа значи дека вообичаено многу голем е износот на капитални инвестиции што се прават по еден вработен и речиси сите операции се автоматизирани. Оваа област од секторот производство на облека во последните стотина години има најголеми зголемувања во продуктивноста што се должи претежно на технолошките достигнувања.

2. **Второ ниво**, конфекционирање облека, се состои од два вида активности: развој на производот и производство. Фирмите што учествуваат во развојот на производот се одговорни за маркетингот и продажбата на производите. Всушност, тие го дизајнираат и развиваат секој поединечен производ за облекување. Фирмите што се занимаваат со производството, обезбедуваат шиене и дополнителни активности за конфекционирање на облеката. Овие фирми работат за фирмите што ги развиваат производите.

3. **Трето ниво**, се однесува на продажбата на производите до крајните потрошувачи. Има различни видови на малопродажба, почнувајќи од нарачка од каталог и доставување по пошта, интернет продажба па сè до стоковни куќи и големи малопродажни објекти-хипермаркети.

Низ овие три нивоа постојат интеграции кон напред и кон назад. Многу големи малопродажни канали преземаат активности за развој на нивен сопствен производ. Исто така, големи фирми што се занимаваат со развој на производот обезбедуваат капацитети за сопствено производство на некои од нивните производи. Помал број од светските марки почнуваат со сопствено производство на ткаенина, сами ги развиваат производите и ги конфекционираат во сопствени погони и на крај ги продаваат во сопствени малопродажни објекти.

Денеска, текстилната индустрија е индустрија со интернационализирано производство која ја зголемува трговската размена секаде во светот. Традиционално, секторот облека е економски позначаен отколку секторот текстилни репроматеријали. Во 1980 година, светската трговија во секторот облека бележи раст од 6% а растот на трговијата со текстилни материјали е 3%. Неколку производи од текстилната индустрија беа меѓу 20-те најтрговани производи. Во 2002 година, светската трговија со текстилни материјали достигна

152 милијарди американски долари, а трговијата со облека 200 милијарди американски долари или нивно учество од 2,4% и 3,2 % од светскиот извоз на стоки. . Во 2006 година, трговијата со текстилни производи достигна 550 милијарди американски долари²⁹.

Овие процеси на реструктурирање вклучуваат обезбедување на аутсорсинг за трудо-интензивните операции во земји со ниски трошоци за плати. Земјите од Југоисточна Европа и Медитеранот остануваат конкурентни во однос на земјите од Азија благодарение на географската близина и високите стандарди за квалитет. Ова илустрира дека на глобално ниво ниските плати се само еден од детерминантите на конкурентноста во текстилната индустрија. Во услови на висока зависност од барањата на потрошувачите, поточно индустрија водена од побарувачката, способноста брзо да се одговори на промените на барањата на пазарот, факторот „време на испорака“ и барањата за висок квалитет стануваат исклучетелно важни, ако не и поважни од ниските трошоци за плати.

Текстилната индустрија е во корелација со трендовите на светската трговија: зголемување на меѓународната размена, поттикнување на регионалната соработка, повисоки степени на специјализација, како и зголемување на меѓуиндустриската трговија и трговијата на полупроизводи.

Фазите на глобализација на пазарите, исто така ја следат и текстилната индустрија. Таа има комплексен трговски режим граден со години. Од 1.01.2005 квантитативните рестрикции од Светската трговска организација (Спогодбата за текстилни материјали и облека) се укинаа. Текстилната индустрија е една од најзаштитените сектори во глобалната економија. Денеска, надворешната трговија со текстилни производи е сè повеќе предмет на значајно проширување на либерализацијата. Се очекува дека следните 10 години, до 90% од производите на текстилната индустрија од Европската унија ќе се заменат со поевтини производи произведени во други земји.³⁰ Текстилната индустрија во светот се соочи со интензивна конкуренција како резултат на елиминацијата на квотите кои го отворат патот на поконкурентните земји да развијат посилни текстилни кластери и, оспособувајќи ги да ги раководат сите фази на

²⁹ *Извештај*, Перспективите и предизвиците на секторот текстил и облека во ЕУ пристапено на <http://archive.europe-innova.eu/servlet/Doc?cid=9953&lg=EN> (17 декември 2009)

³⁰ *Извештај*, Перспективите и предизвиците на секторот текстил и облека во ЕУ пристапено на <http://archive.europe-innova.eu/servlet/Doc?cid=9953&lg=EN> (17 декември 2009)

производниот синџир: од производство на природни влакна до производство на облека дури и малопродажба.

Една од користите на системот на квоти и преференцијален третман беше да им се овозможи на периферните земји (Мексико, карибските земји и источноевропските земји) да започнат или да го забрзаат процесот на индустријализација. Од исфрлувањето на системот на квоти најмногу корист имаат Кина и Индија, а негативно влијание имаат медитеранските земји. Одговорот на овој бран на брза либерализација од страна на развиените земји ќе бидат иновациите во примената на индустрискиот и „интелигентниот“ текстил во другите индустрии и миграција на производството на облека во земјите со релативно ниски плати, но во нивна непосредна географска близина, со почитување на факторот-време на испорака и можноста за менаџмент контрола на целиот синџир на вредности.

Меѓународната трговија со текстилни производи ќе продолжи да се зголемува со значително редуцирање на работната сила, како резултат на зголемена продуктивност во развиените земји. Во извозот ќе се зголемува учеството на „технички текстил“, заедно со заштитна облека и стоки за медицински потреби. Компаниите од текстилните индустрии од земјите во развој ќе се соочат со предизвиците да инвестираат во развивање на меѓународен маркетинг и продажни мрежи, со цел одење напред во синџирот на вредности.

1.1.4. Конкуренција во услови на глобализација

Менаџерите од целиот свет сè повеќе ја препознаваат неопходноста нивните компании и организации да развиваат способности, вештини, ставови и знаења за успешно конкурирање на меѓународните пазари. Создавањето на сè поотворена светска економија, глобализацијата на потрошувачките вкусови и незапирливото градење на електронските комуникации ја зголемуваат меѓузависноста и поврзаноста на националните економии во светот. Потребата за развој на вештини за да се одговори на овие притисоци ги засега сите компании, без разлика на нивната големина. Постои голема разлика во

конкурентноста на домашен пазар од онаа на глобалниот пазар. Заеднички елементи на конкурентноста за настап на пазарот се:³¹

- ◆ Фокусирање на потребите и желбите на потрошувачите;
- ◆ Методите на задоволување на тие потреби;
- ◆ Стратегијата на компанијата за задоволување на тие потреби;
- ◆ Остварување на целите на компанијата.

Во остварувањето на конкурентноста компаниите зависат и од конкурентноста на националната економија каде што се лоцирани, како и од конкурентноста на индустриската гранка во која дејствуваат. Столбовите на конкурентноста на националната економија, според Извештајот за глобална конкурентност се 12, и тоа: институции, инфраструктура, макроекономска стабилност, здравство и образование, високо образование и тренинг, пазарна ефикасност, пазар на труд, софистицираност на финасиските пазари, технолошка подготвеност, големина на пазарот, деловна префинетост и иновации³². Република Македонија, според Извештајот од 2008 година, се наоѓаше на 94 место од 117 земји, во 2011 на 79 место а во 2012 на 80 место од 143 земји во светот³³.

Најчесто споменувани движечки сили на конкурентноста на индустриите се: законите за влез на нови претпријатија, моќта за преговарање на добавувачите и на купувачите, закана од супститути и ривалството меѓу конкуренцијата.

Што се однесува до текстилната индустрија, таа бележи постојан раст на извозот и учеството во светската трговија. Објаснувањето за конкурентноста на текстилната индустрија се сведуваат на следново:³⁴

- ◆ Ниски трошоци на *input* меѓу конкурентите;
- ◆ *Quality* на производот во однос на модата и техничките стандарди;
- ◆ Способноста да се развие високо побарувана *mark* на производ, комбинирајќи ја традицијата, промоцијата и маркетингот;

³¹ Doole, I. & Lowe, R (2004), *International marketing Strategy*, Thomson Learning, p.5

³² The Global Competitiveness Report 2008-2009, World Economic Forum, Geneva, 2008 p.6

³³ The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum, Geneva, 2012 p.18

³⁴ *Sector Report*, Innovation systems in Europe-textiles, p.15 пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf, (15 декември 2009)

- ◆ Способноста за *испорака на брз, флексибилен и доверлив начин*. Ова е посебно значајно за пазарите со брзо менување на модата;
- ◆ Одржливоста и безбедноста на индустриските системи во однос на влијанието на околината и вработените во текстилните претпријатија;

Текстилната индустрија мора да се ангажира во реструктурирање и модернизација за постојано подобрување. Реструктурирањето на индустријата вклучува приспособување на нови технологии и нови начини на организација на работата за зголемување на продуктивноста, намалување на трошоците и придржување до производство во земјите со ниски плати. Во дистрибуцијата, новите начини на управување со материјалите и електронската комуникација во синџирот на набавки ја забрзуваат реакцијата на текстилната индустрија на пазарните услови.

За да ја зачува улогата што ја има на глобалниот пазар, текстилната индустрија мора да се фокусира на развој на нови марки, со цел добивање на релативно добри цени во однос на трошоците и развој на нови производи кои вклучуваат вештачки влакна и технички текстил. Овие производи треба да ја прошират својата намена и за транспорт, мебел и градежништво. Техничкиот текстил најчесто се дефинира како *„текстилни материјали и производи кои примарно се произведуваат заради нивните технички карактеристики, а не поради естетските и декоративните карактеристики“*³⁵ Се проценува дека сега, техничкиот текстил претставува повеќе од половина од вкупното производство на текстил.

Процесот на производство на техничкиот текстил е интензивен во однос на користењето на човечки труд и капитал и во моментот е концентриран во развиените земји. Повеќето неразвиени и земји во развој можат да достигнат висок квалитет во производство на предиво и ткаени материјали. Меѓутоа сè уште не можат да постигнат квалитет во процесот на производство на технички текстил. Причината е во тоа што процесот е развиен преку меѓусекторска соработка и истражувања. Се смета дека со стандардизирање на технолошкиот процес ќе биде можно префрлање на производството во земјите во развој. Засега, производството на технички текстил се чува во развиените земји и

³⁵ *Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles*, p.20 пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf, (15 декември 2009),

истражувањата се фокусирани на пронаоѓање на главните движечки сили за негов развој. Идната стратегија во текстилната индустрија се однесува на промена на различните улоги на субјектите во синцирот на вредности кон нивно фокусирање на активности засновани на интензивно знаење и маркетинг.

Придобивките во продуктивноста на текстилната индустрија се постигнуваат преку иновации, иако конфекционирањето сè уште почива на технологија на шиене која едвај да претрпи некои промени во последните сто години. Технолошките иновации што се користат во конфекционирањето се равниени во други индустрии-хемиската (вештачки влакна) и индустријата за машини (компјутерска поддршка на системот на дизајнирање). Трансферот на технологија игра важна улога во текстилната индустрија. Прифаќањето на напредното технолошко знаење и барањето кадар со способност за апсорбирање на тоа знаење е основата на конкурентноста на текстилната индустрија.

Политиката насочена кон текстилната индустрија мора да ги земе предвид овие светски трендови на остварување на конкурентност и треба да се фокусира на четири сегменти:

1. Создавање или учество во производството на светски марки на производи и сертификација на квалитетот со цел креирање на репутација;
2. Искористување на можностите за трансфер на технологии;
3. Едукација и квалификација на човечкиот потенцијал;
4. Поттикнување на инвентивноста и иновациите преку поддршка на истражувачки програми.³⁶

Покрај технолошките иновации, на глобалниот пазар, можно поле на подобрување е исто така и синергијата на производството со индустриите на мода и дизајн. Водството во овие области ќе остане во рацете на развиените земји, но промовирањето партнерства вклучува субјекти и од неразвиените земји.

Потрошувачите од развиените земји имаат високи стандарди на живеење и текстилната индустрија во наредниот период треба да се обиде постојано да комуницира со желбите на овие потрошувачи доколку сака да ја одржува својата конкурентност. Ова ја зголемува улогата на вертикалното поврзување што резултира со појавувањето на нови бизнис модели.

³⁶ *Sector Report, Innovation systems in Europe-textiles*, p.21 пристапено на http://archive.europe-innova.eu/docs/SIW_SR_TEXTILES_20080510.pdf, (15 декември 2009),

Покрај иновирање на производите, подобрувањето на технолошкиот процес, новите бизнис модели се следниот елемент на конкурентноста на текстилната индустрија. Врските со потрошувачите ја менуваат ориентацијата кон евтино производство. Интегрираните вертикални бизнис модели ги обединуваат дизајнот, „just-in-time“ производството, маркетингот и продажбата. Заради примената на иновации во производствените процеси, производството на текстилни материјали сè повеќе станува не само капитално туку и трудово интензивно. Затоа, супериорниот бизнис концепт треба да инкорпорира доволно едуциран кадар и финасиски ресурси.

Конфекционирањето е одредно од модата. Претпријатијата од овој текстилен сектор се поврзани со креативни бизнис концепти. За нивниот пазарен успех тие ќе треба да ги прилагодат новите производи на потрошувачите, да го иновираат дизајнот, да го развиваат производот и да го интегрираат управувањето со квалитетот во целиот животен циклус на производите.

Интензивирањето на меѓународната конкуренција, како резултат на отстранувањето на трговските квоти води кон натамошно реалоцирање на производствените капацитети. Иако ниските трошоци за плата не се доволен услов за конкурентноста, сепак тие ќе останат значаен фактор во иднина. Претпријатијата надвор од Европската унија треба да развијат способност да се интегрираат во мрежи на производители или канали на малопродажба кои би им овозможиле да развијат извозни стратегии за текстилни производи со повисоки форми на обработка.

Како генерални заклучоци за глобализацијата на пазарите би можело да се наведе следново:

1. Процесот на глобализација на пазарите е светски тренд, се одвива во подолг временски период, воден е од технолошкиот напредок и либерализацијата на светската трговија, а резултира со постојано зголемување на меѓународната трговија (како предуслов за зголемување на светското богатство и благосостојба). Меѓународната размена (трговија), во услови на глобализација, не е веќе само потреба на државите за дефицитарни производи, како резултат на намалените комуникациски и транспортни трошоци туку и потреба да се понуди поголем избор во задоволувањето на потребите и желбите на потрошувачите;

2. Зголемувањето на меѓународната размена не е рамномерно на глобалниот пазар. Таа најмногу се зголемува онаму каде што трошоците за трговија и транспорт се намалуваат. Ова намалување овозможува поголема специјализација и зголемување на учеството на интра и интер индустриската трговија (трговија со „производни инпути“, полупроизводи, компоненти) во вкупната меѓународната трговија. Намалувањето на трошоците на трговија и транспорт има поголемо влијание на зголемувањето на трговијата со полупроизводи, компоненти и меѓуфазни производи отколку со финални производи;

3. И покрај забрзаната либерализација, текстилната индустрија го зголемува своето учество во светската трговија. Зачувувањето и зголемувањето на конкурентноста на текстилната индустрија се засновува на инвентивноста на нови текстилни материјали (технички текстил), чии основни карактеристики се помало ангажирање на човечки труд и поширока примена во индустријата. Иновациите за конкурентност се однесуваат на текстилните производи, технолошките процеси, вертикалната интеграција кон потрошувачите и интегрирање во мрежи на производители и дистрибутери;

4. Конкурентноста на текстилната индустрија и во услови на глобализација е поддржувана на национално ниво со политики кои ја поддржуваат инвентивноста, трансферот на технологии, брендирањето, квалитетот и едукацијата на кадар, со цел вклучување на текстилните претпријатија во глобалниот синџир на набавки.

1.2. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ПРОИЗВОДСТВОТО ВО ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА

Текстилната индустрија, поточно секторот за производство на облека е една од најстарите, но и најголемите извозни индустрии во светот. Таа, исто така, е и една од најглобалните индустрии, бидејќи најголем дел од нациите произведуваат за меѓународниот пазар. Ова производство е почетен чекор за националниот развој и често таа е типична почетна индустрија за земјите кои што сакаат да се ориентираат кон извоз и да се индустријализираат, посебно поради фактот што има ниски фиксни трошоци и го потенцира трудоинтензивното производство. Иако глобалната индустрија на производство на

облека се шири со многу брзо темпо од 1970 година и обезбедува вработување на десетици милиони работници во некои од најмалку развиените земји од светот, индустријата се соочува со две главни кризи во текот на изминатите две години³⁷. *Првата е регулативна криза*. Имено, Договорот од почетокот на седумдесетите години, кој воспоставуваше квоти и преференцијални царини за облеката и производите од текстил увезувани од САД и Канада и многу европски држави, Светската трговска организација (СТО) постепено го исфрли во периодот од 1995 до 2005 година. Загриженоста на многу сиромашни и мали економии во развој кои се потпираа на извозот на облека, беше дека тие би биле отстранети или изложени на системот на глобална трговија од страна на многу поголемите, со ниски трошоци, ривали како што се Кина, Индија и Бангладеш.

Втората криза е економска. Моменталната глобална рецесија која беше иницирана од банкарскиот сектор во САД, во 2008 година и брзо се прошири во најголемиот дел од индустријализираните развиени земји го донесоа светот до работ на најострата економска криза од големата депресија во триесетите години. Многу фабрики се затвораа и се отпуштаа работници. Во индустријализираните држави тоа водеше до драстично намалување на побарувачката и како резултат на така намалената побарувачка, дојде до намалување на налозите и опаѓање на пазарите за економиите кои беа извозно ориентирани. Рецесијата удри на производството на облека, посебно на тешката индустрија и водеше до затворање на фабриките, остро зголемување на невработеноста и загриженост за социјалните прашања како што е невработеноста. Затоа, од посебна важност за текстилната индустрија е да се разгледаат овие две прашања, кои на долг рок ќе ја одредат насоката во која оваа индустрија ќе се развива.

1.2.1. Глобалната понуда и побарувачка на облека

Глобалното ширење на индустријата на облека историски беше водено од трговската политика. Облеката е една од најзаштитените индустрии, почнувајќи од субвенциите за земјоделието на влезните материјали како што се памукот, волната и вештачката свила, па преку една долга историја на квоти и преференцијали. Овие рестриктивни извозни договори овозможуваа, најголемите

³⁷ Gereffу, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010

пазари кои трошеа облека да бидат изложени на државно ограничувани квоти, поточно да се одреди обемот во кој одреден производ ќе биде увезен. Овој систем беше дизајниран за заштита на домашните индустрии на САД и Европската унија со ограничување на увозот од високо конкурентните добавувачи како што е Кина. Трговските рестрикции придонесуваа за меѓународно фрагментирање на синцирот на добавувачи или синцирот на вредности во рамки на производството на облека, од каде што земјите со ниски плати шијеа заедно со текстилните компоненти. Земјите вообичаено шијеа на начин што увезуваа текстилни компоненти, а потоа извезуваа готов производ. Оваа преконфигурација отпочна кога извозот од Хонг-Конг, Јужна Кореја, Тајван и покасно Кина го достигна нивниот максимум под квота системот.

Шиењето на оваа облека беше доверено на подизведувачи од земјите во развој со ниски плати, преку азискиот Пацифик или регионот на Пацификот и секаде каде што не се користеа извозните квоти, како што се Бангладеш, Шри Ланка и Виетнам. Отстранувањето на квотите во јануари 2005 година го означил крајот на околу триесетгодишниот рестриктивен пристап до пазарите на Европска унија и Северна Америка. Трговците на мало и другите купувачи станале слободни за купување на текстил и облека, во било кој износ, од било која земја и единствено што претставуваше трговски систем беа царините кои што требаше да се платат. Така, постепено се намалуваа сите транснационални заштити кои што исчезнаа на крајот на 2008 година.

Ова предизвика поместувања во глобалната географија на производството на облека и трговијата, како и во реструктурирањето на стратегиите на фирмите кои бараа да го усогласат нивното производство и мрежите на добавувачи со новите економски и политички реалности. Протекционизмот во трговијата со облека се намали. Во последните неколку години, земјите кои најмногу увезуваа облека, ги тргнаа бариерите за трговијата со текстилните производи. Економската рецесија и последователниот увоз во САД, Европа и Јапонија беше искра за повторно да зајакнат владините политики за поддршка на секторот за текстилна облека во водечките земји извозници на текстил. Но, сепак, меѓународните рестрикции во трговијата се сè уште релативно ограничени.

1.2.1.1. Потрошувачката на облека

Потрошувачката на глобалната индустрија на облека е целосно концентрирана во три главни региони САД, Европска унија и Јапонија. Во 2008 година, потрошувачка во Европската унија ЕУ 27, вклучувајќи ја меѓутрговијата во рамки на Европска унија, изнесуваше некаде околу половина од светскиот увоз на облека или 47,3 %. САД учествуваа со 22% , Јапонија со 6,9 %, а Руската Федерација со 5,7% од вкупниот увоз на облека. САД, Европска унија и Јапонија заедно претставуваат $\frac{3}{4}$ од светскиот увоз на облека во 2008 година, кој е многу помалку од 82,4 % колку што тие правеа во 1995 година.

Табела 1-1 Промените во топ 15 светски увозници на облека за периодот од 1995, 2000, 2005, 2007, и 2008 година. (вредности милјарди американски долари)

Земја /Регион	1995		2000		2005		2007	2008	
	Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%	Вредност	Вредност	%
					г		г	г	
Свет	162,9		208,9		291,2		358,1	375,6	
ЕУ-27 (е)	74,2	45,5	83,2	39,8	131,5	45,2	165,0	177,7	47,3
САД	41,4	25,4	67,1	32,1	80,1	27,5	84,9	82,5	22,0
Јапонија	18,8	11,5	19,7	9,4	22,5	7,7	24,0	25,9	6,9
Руска Федерација (а)	--		2,7	1,3	7,9	2,7	14,5	21,4	5,7
Канада (б)	2,7	1,7	3,7	1,8	6,0	2,1	7,8	8,5	2,3
Швајцарија	3,8	2,3	3,2	1,5	4,5	1,5	5,2	5,8	1,5
Обединети Ар.Емирати	1,3	0,8	--		1,8	0,6	5,0	5,5	1,5
Австралија (б)	1,3	0,8	1,9	0,9	3,1	1,1	3,7	4,3	1,1
Република Кореја	1,1	0,7	1,3	0,6	2,9	1,0	4,3	4,2	1,1
Норвешка	1,4	0,9	1,3	0,6	1,8	0,6	2,3	2,7	0,7
Мексико (б и г)	1,9	1,2	3,6	1,7	2,5	0,9	2,5	2,5	0,7
Кина (д)	1,0	0,6	1,2	0,6	1,6	0,6	2,0	2,3	0,6
Сингапур	1,6	1,0	1,9	0,9	2,1	0,7	2,4	2,2	0,6
Турција	--		--		--		--	2,2	0,6
Саудиска Арабија	--		--		1,5	0,5	1,9	--	
Хондурас	--		1,3	0,6	--		--	--	
Тајван	0,9	0,5	1,0	0,5	--		--	--	
Топ 15 Учество и % во вкупниот светски увоз									
	151,3	92,9	193,0	92,4	269,9	92,7	325,5	347,8	92,6
Хонг Конг, Кина (ѓ)	2,7		6,0		18,4		19,1	18,5	

Извор: Светска трговска организација, 2010, Сектор облека претставен преку SITC код 84

(а) Проценета вредност: вклучена и меѓутрговијата; (б) метод на вреднување: извоз ф.о.б; (в) Проценета вредност; (г) Вклучува и зони; (д) Трговски систем пред 1992; (ѓ) Вредноста на Хонг Конг, Кина, не е вклучена во вкупниот увоз поради големиот дел на реекспорт (е) Вредноста на ЕУ вклучува и меѓутрговија: вредноста претставува само ЕУ-15 во 1995 .

Посебно треба да се забележи големото опаѓање на учеството на САД, во глобалниот увоз на облека, кој опадна од 32,1% во 2000 година на 22% во 2008 година, и опаѓањето на јапонскиот увоз на облека од 11,5% во 1995 година на 6,9

% во 2008 година. На почетокот од тековната рецесија, глобалниот увоз на облека се зголеми за околу 7% или 22,3 милијарди долари и тоа во периодот меѓу 2007-2008 година, а увозот на САД се намали за тој период. Но, оние на ЕУ, Јапонија и Руската Федерација се зголемуваа. Значи, негативниот импакт од економската рецесија сè уште не се огледува во статистиките за извозот во 2008 година³⁸.

Доколку се погледне промената на извозот на облека во САД, ЕУ и Јапонија, се доаѓа да подетални податоци за влијанието на економската рецесија врз глобалната понуда и побарувачка во производството на облека.

Во 2008 година, *потрошувачките во САД* потрошиле 200 милијарди американски долари на облека, а тоа е за 3,6%, помалку од 2007 година. И потрошувачката на облека во првиот квартал од 2009 година, исто така е намалена за 10%, во споредба со истиот период во претходната година. Продадената и потрошената облека во САД има многу голем извозен сооднос, кој се зголемуваше со децении. Во 2006 година проценетиот вкупен увоз на облека беше 94%. Во 2008 година процентот на увоз во САД, за потрошувачката на машка, женска и детска облека се рангираше некаде 77,2% за чорапи, до високите 100% за машка облека и спортски јакни, поточно спортско сако³⁹.

Најголемо зголемување е забележано во делот на Кина, кој се искачи од 13% во целиот увоз во САД во 2000 година, на 26,4 %, во 2005 година, и 34,7% во 2008 година. Најголеми губитници во овој период се Мексико, чиј удел опадна од 13,1 % во 2000 година, на само 5,2% во 2008 година и земјите од централно американската зона за слободна трговија, чиј дел на увозот во САД опадна од 13,9 во 2000 година на 9,6% во 2008 година⁴⁰.

Во однос на ЕУ во 2008 година таа претставуваше 40,1 % во глобалната малопродажба на облека или 1.026 милијарди долари. ЕУ 15 увезува облека од различни земји. Кина е пазарен лидер со 24% од вкупниот увоз на облека во ЕУ земјите во 2009 година, а тоа значи покачување во однос на учеството од 9,6 % во 2000 година.. Следните топ три извозници во ЕУ, во 2009 година се Турција,

³⁸ Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.4

³⁹ Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.3

⁴⁰ Ibid p.5

Бангладеш и Индија. Турција со 6,3%, Бангладеш со 4,7%, и Индија со 3,9%. За ЕУ-15 важно е да се забележи дека, водечките добавувачи на облека, со исклучок на Кина и Хонг Конг имаат дури и преференцијален царински третман, односно ослободени се од царина. Тунис и Мароко се дел од ЕУ медитеранското партнерство. Романија, Бугарија, Полска, Унгарија и Турција се дел од ЕУ 27, или од Европската царинска унија⁴¹.

Јапонија, исто како САД и ЕУ се потпира претежно целосно на увоз на облека. Од 2006 година, проценетиот увоз изнесува 93%. Јапонија е целосно зависна од една земја, од Кина која претставува 83% од вкупниот увоз на облека во 2008 година, пет земји од регионот ЕУ 27, Виетнам, Тајланд, Кореја, и Кина, претставуваат 93,3% од вкупниот увоз во 2008 година што го има Јапонија⁴².

1.2.1.2. Карактеристики на главните извозници на облека

На крајот на 2009 година, економската рецесија што го погоди пазарот на малопродажба на облека, во сите развиени индустриски земји влијаеше исто така на синцирите на вредности или каналите за набавка во развиените земји. Познато е дека најголемите производители на облека со ниски трошоци во развиениот свет, како што се Кина, Индија, Бангладеш и Виетнам, всушност го менаџираа зголемувањето на нивниот извоз, поточно нивниот удел во извозот во најголемите светски пазари. Тоа се рефлектираше со супституција на ефектот од економската рецесија, со што добавувачите со најниски трошоци го добија пазарниот удел во однос на поскапите ривали.

Кина е чист победник во однос на трката за добивање на најголем дел од глобалниот извоз, и тоа во последните 15 години. Помеѓу 1995 и 2008 година, Кина повеќе од двојно го зголеми нејзиниот удел во извозот и тоа, од 15,2% на 33,2%. Тоа значеше петпати поголема вредноста на нејзиниот извоз на облека и тоа од 24 милијарди американски долари на 120 милијарди американски долари. За разлика од ЕУ 27, каде што е вклучена и меѓуевропска трговија, поточно трговијата меѓу земјите од Европска унија, следните шест извозници на облека,

⁴¹ Ibid p.5

⁴² Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.3

сочинуваат околу 15,4% или половина од извозот што го има Кина во 2008 година. Тоа се Турција, Бангладеш, Индија, Виетнам, Индонезија и Мексико.

Табела 4-2 ги покажува овие промени во учеството на најголемите извозници во светскиот пазар. Според неа 15 земји учествуваат со 87,0 % во вкупниот светски извоз, така што тој е зголемен во однос на 1995 година за 6,5 процентни поени⁴³.

Табела 1-2 Той 15 светски извозници на облека 1995,2000,2005,2007 и2008
(вредности милјарди американски долари)

Земја/ регион	1995		2000		2005		2007	2008	
	Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%	Вредност	Вредност	%
Свет Вкупно	158,4		197,7		277,1		345,8	361,9	
Кина	24,0	15,2	36,1	18,2	74,2	26,8	115,2	120,0	33,2
ЕУ 27 ; (в)	48,5	30,6	56,2	28,4	85,5	30,8	105,1	112,4	31,1
Турција	6,1	3,9	6,5	3,3	11,8	4,3	13,9	13,6	3,8
Бангладеш (б)			5,1	2,6	6,9	2,5	8,9	10,9	3,0
Индија	4,1	2,6	6,0	3,0	8,6	3,1	9,8	10,9	3,0
Виетнам (б)					4,7	1,7	7,4	9,0	2,5
Индонезија	3,4	2,1	4,7	2,4	5,0	1,8	5,9	6,3	1,7
Мексико (а)	2,7	1,7	8,6	4,4	7,3	2,6	5,1	4,9	1,4
САД	6,7	4,2	8,6	4,4	5,0	1,8	4,3	4,4	1,2
Тајланд	5,0	3,2	3,8	1,9	4,1	1,5	4,1	4,2	1,2
Пакистан					3,6	1,3	3,8	3,9	1,1
Тунис	2,3	1,5			3,1	1,1	3,6	3,8	1,0
Кмбоца (б)							3,5	3,6	1,0
Малезија	2,3	1,4						3,6	1,0
Шри Ланка (б)			2,8	1,4	2,9	1,0		3,5	1,0
Хонг Конг (г);	9,5	6,0	9,9	5,0	7,2	2,6	5,0		
Мароко					2,8	1,0	3,5		
Република Кореја	5,0	3,1	5,0	2,5					
Тајван	3,2	2,0	3,0	1,5					
Доминиканска репуб			2,6	1,3					
Филипини	2,4	1,5	2,5	1,3					
Полска	2,3	1,5							
Топ 15 Извозници, Вкупен извоз и % во Светскиот извоз									
	127,5	80,5	161,5	81,7	232,6	83,9	299,1	315,0	87,0

Извор: Светска трговска организација,2010,Сектор облека претставен преку SITC код 84

(а) Вклучува испорака преку производни зони; (б) Одредени години вклучуваат проценета вредност; (в) Вредноста на ЕУ вклучува и меѓутрговија: вредноста претставува само ЕУ-15 во 1995 . (г);Само домашен извоз

1.2.2. Способностите на водечките извозници на облека на глобален план

Способностите на извозниците на облека варираат од земја до земја и зависат од националните политики што се водат во однос на текстилната

⁴³ Ibid p.3

индустрија. Табелата 1-3 ги прикажува способности на неколку од главните извозници на облека. Земјите како Кина, Турција и Индија развија способности кои овозможуваат вертикална интеграција во секторот на облека и нивното потпирање на извозот на облека има тенденција да се намали бидејќи тие секторот го надоградуваат во правец на поширока индустриска диверзификација.

Табела 1-3 Водечки извозници на облека: јаки страни и слабости/закани

Земја	Јаки страни	Слабости/закани	Цена на трудот
Кина	Труд: Висока продуктивност, компетентност & искуство Кина се одликува со подобрување на продуктивноста и покрај инфлацијата. Трошоци: труд & елиминација на квоти Квалитет: ткаенина и облека доверба, инвестирање во технологија (логистика) , производна диверзификација: ткаенини и готови производи; менталитет & менаџмент "може да се направи" бизнис пристап , владина поддршка	Инфлација (зголемување на цените на производителите) , конкуренција на труд од секторите со повисоки плати ; трошоци на труд & трудовото законодавство зголемување на домашните плати, како резултат на новите закони за работни односи Апресијација на валутата трошоци за енергија и за транспорт (безбедност на производот	\$1,88- \$1,44/ час
Турција	Флексибилност и брзина. Инвестирање во ново производство надвор.	Трошоци на труд; инфлација во трошоците за материјали споредено со конкуренцијата	\$2,44/ час
Бангладеш	Подготвеност да се држат ниски маргини , а инвестирање во нови технологии и односи со купувачите ; подобрувања во царинењето трошоци на труд и енергија , депресијација на валутата, раст на текстилната индустрија. Тајвански и корејски инвеститори во предиво и ткаенини	Дизајн, софтверски вештини и технологија Флукуација на валутата (главно со еврото); недостаток на кадар и среден менаџмент;прекини на енергија , Слаба инфраструктура поддршка, експертиза и социјални стандарди.	\$0,31/ час
Индија	Производна диверзификација: извозник со најголема диверзификација Трошоци , флексибилност и брзина: посилни во однос на Кина, висок квалитет на производите и за мали нарачки. Владина поддршка. Домашен пазар , многу фирми се свртуваат кон домашен пазар.	Пречки за меѓународната трговија , Недостаток на економија на обем 80% се мали фирми со помалку од 11 вработени, 6 % со преку 49 Апресијација на валутата. Високи трошоци за производство во однос на конкуренцијата.	\$0,51/ час
Виетнам	Алтернатива на Кина: СДИ. Раст на текстилната индустрија. Тајвански и корејски инвеститори за пристап до Јапонија, АСЕАН. Стабилна бизнис околина и владина поддршка	Недостаток на вешт кадар со искуство во технолгија, мода и менаџмент Зависност од увозен материјал Овозможување на приватниот капитал да дејствува слободно	\$0,38/ час
Мексико	НАФТА Близина до САД	Трошоци на труд	\$2,17/ час
Пакистан	Ниска цена на трудот, владина поддршка и либерални политики за СДИ, депресијација на валутата во однос на американскиот долар	Пристап до енергија , национална нестабилност , лош квалитет, слаба продуктивност и вештини , недостаток на дизајн и знаење за пазарот	\$0,56/ час
Камбоџа	Труд: трошоци, расположивост и стандарди, владина поддршка, економија од обем	Ниска продуктивност , нема домашни фирми , зависност од извоз , неефикасност, инфраструктура и корупција	\$0,33/ час
Шри Ланка	Диверзификација на извозните производи , фокус на пазарни сегменти, Квалитет, навремена испорака и услуга, прилагоденост на меѓународните стандарди	Висока цена на трудот. Зависност од извозот на облека	\$0,46/ час

Оние земји кои имаат најголем извоз на облека, или извозна зависност од извозот на облека како што се Камбоџа, Бангладеш и Шри Ланка, го потенцираат КШП (кроење, шиење, пакување) конфекционирањето и имаат ограничување во способноста за целосен пакет. Виетнам, исто така, го потенцира КШП конфекционирањето, но неговата зависност од извоз на облека е релативно мала бидејќи поголема важност има извозот на земјоделски производи.

Главните извозници на облека би можеле да се распоредат во следниве категории:

1. Добавувачи со постојан раст, постојано зголемување на нивното пазарно учество уште од раните деведесетите годин од 20 век. Тоа се Кина, Бангладеш, Индија, Виетнам како и Камбоџа, Пакистан и Египет исто така, но, нивното пазарно учество е многу помало.
2. Добавувачи со поделен пазар. На пример Индонезија го зголемува пазарното учество во САД и Јапонија, но го намалува во ЕУ 15. Исто така, Шри Ланка, го зголемува пазарното учество во ЕУ 15, но го намалува во САД.
3. Добавувачи пред Договорот за преференцијални царини и тарифи со огромно намалување после укинувањето на овој договор, кое продолжи да се зголемува после кризата. Тоа се Канада, Мексико, САД, ЕУ 12, Тунис, Мароко и Тајланд.
4. Добавувачи кои во минатото имале големо извозно учество, но чиј извоз се намалува од 1990 година. Тоа се земјите Хонг Конг, Јужна Кореја, Тајван, Малезија, како и Филипини, Сингапур и Макао, како земји со многу помало пазарно учество.

Последните две години има засилување на многу од трендовите кои што се случуваа после исклучувањето на квота системот. Кина, Бангладеш, Виетнам и Индонезија го зголемија своето пазарно учество во Северна Америка и Европска унија, примарно на сметка на соседните земји како што беа Мексико, Централна Америка и Карибите. Добавувачите од овие земји беа на пазарите на САД. Исто така, извозниците на облека во Северна Америка и Источна Европа во ЕУ 15 имаа големо учество, меѓутоа постојано го губеа својот удел. Водечките добавувачи на облека како Кина, Индија и Турција, загрижени во врска со опаѓањето на глобалниот извоз, исто така почнаа да се фокусираат повеќе на продажба на нивните домашни локални пазари. Овој тренд не само

што им овозможува да ја зголемат нивната моќ во набавките од економиите кои што сега се развиваат туку исто така им дозволува да го зголемат процесот на надоградба кој што значи поместување од само конфекционирање кон целосен пакет на услуги за своите купувачи, па дури и кон креирање на свои сопствени брендови.

1.2.3. Регионални трендови

Од регионалната перспектива, различните извозници на различни начини се соочуваа со процесот на исклучување на квотите од меѓународната трговија и економската рецесија, бидејќи секој на различен начин беше поддржуван од своите владини политики. (табела 1-4)

Основна карактеристика на трендовите после исклучување на квотите е дека сите главни земји извознички на текстил подготвија владини мерки и стратегии за поддршка на текстилната индустрија, со цел задржување на позицијата на глобалниот пазар. Мерките главно се однесуваат на намалување на давачките кон државата, погодни финансиски средства за одржување на производството и извозот и погодности за ширење на домашниот пазар.

Порастот на регионалните добавувачи за готови производи за облека во ЕУ и САД се намалија значително од 2005 година, претежно заради експанзијата на извозот од Кина на овие пазари. Регионалните и билатералните трговски договори во Азија, исто така се зголемуваа како што се оние во јужниот азиски регион и оние кои се инволвираа во југоисточните држави на Азија, како што се САФТА и АСЕАН.

Во *Источна* Азија, Кина е победник. Кина не само што го зголеми своето учество во вкупниот извоз туку таа исто така има голема диверзификација во извозните партнери. Во 1996 година, Јапонија и Хонг-Кон претставуваа речиси 60% од извозот на Кина и тоа некаде од 25 милијарди американски долари, со САД и ЕУ. Тоа беа додатни 22,6%. Од 2008 година, извозот на облека од Кина се зголеми за четири пати, на 120 милијарди американски долари. ЕУ 15 и САД беа на врвот, како два најголеми извозни партнера, но тие, сепак, учествуваа со 39,3% од кинескиот извоз, додека Јапонија и Хонг-Конг држеа 21,1% . Четирите извозни пазари на Кина во 2008 година имаа речиси ист удел во кинескиот извоз, како што беа само Јапонија и Хонг-Конг сами во 1996 година. Во тој поглед Кина ја намали нејзината зависност од традиционалните извозни партнери,

давајќи им можност на новите извозни пазари како што се Русија и земјите од поранешниот советски блок. Овие патеки или овие шеми ѝ помогнаа на Кина да ги издржи нападите од локалните потрошувачи.⁴⁴

Земјите од Јужна Азија се стабилни победници на долг рок бидејќи го имаат зголемено пазарното учество на двата пазара и во ЕУ 15 и во САД, после договорот за царинските квоти и преференцијали. Бангладеш, направи добар пробив и на двата пазара ЕУ 15 и САД, но Индија, Шри Ланка и Пакистан имаа различни успеси на овие два пазара.⁴⁵

Табела 1-4 Владината поддршка кај водечките извозници на текстил

Земја	Владина поддршка	Клучни трговски договори
Кина	2009 (Април 24): Кинескиот државен совет, Тригодишен план за поддршка на текстилната индустрија. Целта на планот е да осигури стабилен развој и да ја надгради инфраструктурата на текстилната индустрија (елиминирање на застарените капацитети, намалување на потрошувачката на енергија и охрабрување за промени кон производите со повисока додадена вредност, плус подобрувања во квалитетот на производите и нивната различност. Владата е насочена кон просечно производство на текстил со раст од 10% за секоја година и пораст на извозот од 8% на годишно ниво. Индустријата инвестира во понапредна технологија за зголемување на производството, да негува 100 домашни брендови за тие да учествуваат со 20% во извозот, да се зголеми домашната потрошувачка и да се подобри пристапот кон кредит и проширување на кредитните рокови на отплата на текстилните компании кои се соочуваат со тешки времиња. 2008-2009: Зголемување на ДДВ извоз: Наплатува ДДВ од 17% на секое ниво на производствениот процес и на финалниот производ, но фирмите, извезувајќи продукт, можат да примат ДДВ попусти на готовите и увезените производи. Поради намалување на извозната побарувачка и зголемување на домашните трошоци за производство (валута и труд), Кина прогресивно ги зголеми ДДВ извозните даночни намалувања за текстилната индустрија.	АСЕАН-Кина Договори за слободна трговија со: Пакистан, Нов Зеланд, Хонг Конг
Турција	2009: Стратегиски акциски план за текстил, облека и секторот за кожа: 2009-2014: Планот обезбедува поддршка во форма на владино финансирање, советување и обуки за производителите на облека кои се ориентирани кон извозот и кои сакаат да ги релоцираат фабриките од Истанбул и неговата околина во источните провинции на Турција, каде што платите се пониски. Иницијативите вклучуваат ослободување од царински данок и намалување на ДДВ, данокот на доход и сметките за електрична енергија. 2003: Владина поттикнувачка програма, акредитација и програма за поддршка и зајакнување на меѓународниот имиџ на земјата и на група од околу 30 сопственици на бренд.	Царинска унија со ЕУ
Бангладеш	2006: Владата на Бангладеш: мерки на поддршка преземени за да се зајакне текстилната индустрија што вклучува обезбедување на царински објекти, технолошки надградувања, субвенции во готово за употреба на локални ткаенини како инпути за извоз, извозни кредити и гарантна шема за покривање ризик на извозните кредити дома и комерцијални и политички ризици кои се случуваат во странство. Владата исто така ги поддржува промотивните напори на извозниците.	САФТА ЕУ- ГСП Канада, Австралија, & Норвешка

⁴⁴ Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.9

⁴⁵ Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.11

Индија	<p>2006-2011: Владин стратегиски план за развој на текстилната индустрија: намалување на ДДВ на сите добра, утврдување на шема за интегрирани текстилни паркови за да се охрабри формирањето на вертикално интегрирани текстилни кластери со модерна инфраструктура; (одобрен се 40 паркови и четири се во функција). Исто така инвестирање во кластери ракотворби.</p> <p>2009/2010: Индискиот национален буџет вклучи неколку механизми за поддршка и помош на производителите на текстил и облека за да закрепнат од економската рецесија вклучувајќи 26 милиони американски долари финансиски пакет за помош да им помогне на компаниите да развијат нови извозни пазари. Исто така, обезбедувањето ниско каматни кредити и даночни олеснувања за извозно-ориентираните фирми. 1999-2009: Индиската фонд шема за текстил:</p> <p>Владата нуди финансиски стимулации (кредити со ниска цена и специјални кредити) за домашните производители за надградување на нивната технологија. Ова беше многу ефективен инструмент за поттикнување на нови инвестиции.</p>	САФТА , ЕУ- ГСП
Виетнам	<p>2010 Индустриски планови: реструктурирање на производството преку преместување на текстилот од индустриските паркови и облеката кон руралните средини, охрабрувајќи ги големите фирми да воспостават долгорочни врски со прекуморските увозници и трговците на мало, воведување на производи со додадена вредност, користејќи модни техники, посветување внимание на локалните пазари и подобрување на квалитетот на живот на вработените во текстилната индустрија .</p> <p>2009: Развојна програма за производство на памук : целта е тројно зголемување на суровини и памук до 2020. Вклучува бесплатно семе за памук за неколку провинции 2008: Виетнамската владина развојна стратегија се обидува да го охрабри производството на производи со додадена вредност преку: нагласување на примената на домашните суровини памук, промоција на производството на високо квалитетни ткаенини со подобрување на бојата и завршните операции, и фокусирање на обучување на работници за менаџмент и дизајн..</p>	АСЕАН ГСП АСЕАН-Јапонија АСЕАН-Кина АСЕАН- Австралија , Нов Зеланд ЕУ
Индонезија	<p>2009 Индонезиската влада одобри 26.5 милиони американски долари државен фонд од буџетот за поддршка на текстилната индустрија Дополнителни 23,2 милиони американски долари се издвоени за подобрување на машинскиот парк во текстилната индустрија, за да се исполнат јапонските високи стандарди за извоз.</p>	АСЕАН АСЕАН-Јапонија АСЕАН-Кина Австралија , Нов Зеланд
Пакистан	<p>2009 Владата објави нова петгодишна програма за да ја ревитализира текстилната индустрија. Се додејствува средства на компаниите за да направат инвестиции кои им се неопходни за меѓународен натпревар на пазарите за облека со зголемување на локалната достапност на текстилот направен во Пакистан, особено предивата и ткаенините. Олеснувања за снабдување со гас и електрична енергија, целосна наплата на побарувањата за истражување и развој, достапност од 5% извозно рефинансирање, ослободување од долгорочни заеми, ослободување од такса за увоз на машинерија и субвенциониран кредит.</p> <p>2008/2009 Стратегија за трговија воспоставува нови извозни кластери за ткаење и текстил средства за контрола на продуктивноста, вработување на меѓународни консултанти да развијат сектор за ракотворби, даночни олеснувања за увозот на машини и суровини, како и за производство и извоз на рециклиран полиестер.</p> <p>2006: Владина поддршка фокусирана на надградување и модернизација на технологијата како и на институтите за обука за развој на вештини.</p>	САФТА ЕУ САД зони Договори за слободна трговија Со Кина, Малезија, Шри Ланка
Камбоџа	<p>2001: Подобрени фабрики во Камбоџа: проектот произлезе од трговскиот договор помеѓу Соединетите Американски Држави и Камбоџа. Со договорот Соединетите Држави ѝ ветиле на Камбоџа подобар пристап до американските пазари во замена за подобрени работни услови во секторот за облека</p> <p>2000: Владина поддршка фокусирана на поттикнување на странски инвестиции со додејствување високи поволности</p>	АСЕАН АСЕАН-Јапонија АСЕАН-Кина АСЕАН- Австралија , Нов Зеланд
Шри Ланка	<p>2006: Владата на Шри Ланка: отпишување на неплатен долг на локални текстилни производители. Стимулации за подобрување на продуктивноста преку грант до 1 милион американски долари. Започна воспоставувањето на индустриски парк со пречистителна</p>	САФТА ГСП ЕУ

	станција, за да се олесни производството на ткаенина. Владата привлекува странски директни инвестиции со стимуланти, вклучувајќи индустриски зони. 2002: Облека без вина: кофинансирано од Владата и приватниот сектор да го промовира имиџот на земјите како етички текстилни производители што се посветени на работничките права и етичките извори. Кампањата е начин за производителите од Шри Ланка да се разликуваат од другите азиски добавувачи.	
--	--	--

Извор: Информации на авторот собрани од различни трговски списанија и интернет извори

Земјите од Југоисточна Азија се со поделен ефект. Виетнам и Камбоџа имаа добивки од ЕУ 15 земјите и САД. Нивното пазарно учество се зголемуваше меѓутоа, така што за време на кризата, Виетнам успеа да го задржи најмногу од сите земји своето пазарно учество во глобалниот извоз на облека.⁴⁶

Регионалните добавувачи трпат намалување на нивното пазарно учество. Овде припаѓаат земјите како што се Мексико, Канада, Централна Америка и Доминиканската Република, каде што после укинувањето на договорот за преференцијални царини и тарифи се укина нивното овластено право преку квоти да ги обезбедуваат овие пазари. Затоа најголем негативен ефект кај нив се почувствува после престанување на важноста на овој договор. ЕУ 15 исто така имаше удел во укинувањето на овој договор. Тој беше надоместен со зголемувањето на пазарите, кои што се појавуваа, како што е на пример Русија.

1.2.4. Насоки на надградба на синцирот на вредности

Трендовите во текстилната индустрија предизвикаа промени во синцирот на вредности во секторот облека. Оваа индустрија, производство на облека, е класичен пример на индустрија придвижувана од купувачите и затоа овој пазар е забележително асиметричен. Поточно, моќта помеѓу производителите и глобалните купувачи на крајни производи на облека е многу несиметрична и таа многу повеќе е во рацете на глобалните купувачи. Активностите со најмногу додадена вредност во синцирот на вредности на оваа индустрија, не се однесуваат на производството, туку се наоѓаат во дизајнот, брендирањето и маркетингот на производите. Овие активности се изведуваат од водечките фирми кои се големи трговци на мало на глобален план и сопственици на брендови во индустријата на облека. Во најголем број случаи овие водечки фирми го

⁴⁶ Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.11

отстапуваат процесот на производство на производители од глобалната мрежа на добавувачи.

Производството на облека е високо конкурентно, Развиените земји се во постојана конкуренција за странски инвестиции и договори со сопствениците на глобалните светски брендови, оставајќи многу добавувачи со многу мала моќ во синцирот на вредности. Резултатот е нееднаквото учество во вкупната додадена вредност, помеѓу учесниците во синцирот на вредности и сето тоа во корист на водечките фирми.

Почнувајќи од седумдесетите години од 20 век, добавувачите од Источна Азија ги прошируваа нивните можности за надоградување на синцирот на вредности во производство на облека од просто конфекционирање до серија на нови услуги кои вклучуваа целосен пакет на производството, ПОД (производство на оригинален дизајн-целосен пакет) или ПОБ (производство на оригинален бренд - развој на бренд). Сите овие фази полесно се освојуваа од добавувачите од Источна Азија.

Невидливите аспекти на синцирот на вредности, како што се маркетингот, развојот на брендот и дизајнот стануваат многу важни за профитабилноста и моќта на водечките фирми, додека пак оние видливите аспекти како производството и мануфактурата сè повеќе стануваа како стока што може да се купи било каде. Ова води до нови поделби на трудот и создава пречки доколку добавувачите сакаат да влезат во овие канали, поточно синцири на вредности.

Табела 1-5 Резиме на способностите по земји

Функционални модели	Вид на добавувач	Главни способности и средства	Примери од земји
КШП – кроење, шиене, пакување	Маргинален	Промоција на влез на СДИ. Водечка фирма да се ангажира на долг рок	Камбоџа, Кариби, Виетнам
ПОМ - конфекционирање со посебна опрема	Приоритетен	Инвестирање во машини и логистичка технологија. Приватни инвестиции.	Бангладеш, Индонезија
	Ниче		Шри Ланка, Мексико
ПОД – (п-во на оригинален дизајн)	Стратешки	Следен чекор: појавување на нови пазари како водечка фирма	Турција, ЕУ, Индија, Кина
Обезбедувачи на услуги	Координатори и надворешни инвеститори		Хонг Конг, Јужна Кореја, Тајван, Сингапур, Малезија

Извор: Gereffы,G and Stacey, F (2010)“ the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “ , *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, April 2010, p.13

Табелата 1-5 покажува кој од овие модели се користат на страната на понудата за вклучување во синџирот на вредности во индустријата на облека, каква позиција се обезбедува преку нив за производителите на облека и кој модел во која земја најмногу се користи.

Исто така, на страната на побарувачката се менува однесувањето на водечките фирми и брендови во поглед на нивната поставеност во синџирот на вредности и нивната стратегија за вертикални поместувања кон напред или кон назад.

Табела 1-6 Водечки фирми и брендови на глобален план

Тип на водечка фирма	Вид бренд	Опис	Примери	
			САД	ЕУ-27
Трговија на мало: синџир на продавници	<i>Приватна етикета:</i> производителот го поседува или лиценцира брендот, но производителот е без сопствено производство.	Стовни куќи што носат приватна марка, ексклузивни или лиценцирани брендови кои се единствено достапни во продавниците на мало како додаток на другите брендови.	Валмарт, Таргет Сеарс, Маџис, ЏС Пени, Кол и Дилард	Азда (Валмарт) Теско, ЦиА, Маркс и Спенсер
Трговија на мало: Специјалност облека		Трговијата на мало, развива комерцијални етикети брендови, кои најчесто го вклучуваат името на продавниците.	Гап, Лимитед Брандс, Американ Игл, Аберкромби и Фитч	Х и М, Бентон Манго, Њу Лук Некст
Пазарен бренд	Национален бренд: производителот е и сопственик на брендот и производителите се дистрибуираат во повеќе малопродажни објекти.	Фирмата е сопственик на името на брендот, без сопствено производство, "производители без фабрики". Продуктите се продаваат на различни продажни места.	Наик, Лвис, Поло, Лиз Клаибон,	Бен Шерман, Хуго Бос, Дизел, Гучи.
Производител на бренд		Фирмата го содржи името на брендот и производството; типично координирано снабдување преку (КШП) до нивната продажна мрежа, често во земји со трговски спогодби	ВФ, Ханјсбрендс Фруг оф Лум, Гилдан	Индитекс (Зара)

Извор: Gereff, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.16

Табела 1-6 ги прикажува стратешките насоки на водечките фирми на страната на побарувачката во индустријата на облека на глобален план. Нивното

однесување се прикажува во однос на видот на фирмата, потоа начинот на создавање на брендот, поопширен опис на водечката компанија во синцирот на вредности (за да таа може да се препознава на пазарот). На крај, во табелата се прикажуваат примери на фирми кои го преименуваат опишаниот стратешки правец на однесување.

Создавањето бренд на глобалниот пазар е стратешка определба на четирите различни видови главни актери во синцирот на вредности во текстилната индустрија: трговците на мало со свој синцир продавници; трговци на мало, чија специјалност е продажбата на облека; сопственик на пазарен бренд, поточно фирма која поседува сопствен бренд, но нема организирано производство за својот бренд и производител на бренд производи. Секој од овие актери има исклучително влијание на побарувачката на производствени капацитети. Управувањето на целиот синцир на вредности или пак градење на блиски односи и партнерства со производителите им обезбедуваат голема преговарачка моќ за распределба на профитот.

1.2.5. Промени во периодот по укинување ан договорот за квоти

Во периодот на престанување на важноста на договорот за квоти се случија две главни промени во однос на промена на стратегите за набавка од страна на водечките фирми во синцирот на вредности во индустријата за облека. На страната на побарувачката, производителите на брендovите беа заменети со добавувачи на приватни марки на производи кои ги нудеа производитите на малопродавачите.

Јаките страни на трговците на мало беа во маркетингот и брендирањето така што тие имаа намера да го надминат ограничувањето на знаењето за тоа како да направат производ што тие го нудат до крајните потрошувачи. Така, трговците на мало обезбедуваат добавувачи или агенти за набавки, кои беа способни да ги обезбедат сите активности за производство и носење на производот во нивните продавници.

На страната на понудата пак, односите на вмрежување во синцирот на вредности во секторот облека станаа сè покомплексни поради сè поголемата и подлабоката специјализација на производството на облека, како и поради растот на земјите, кои имаа способности да произведуваат. (види табела 1-7)

Табела 1-7 *Можности на земјата за извоз на облека*

Држави	Можности на државата	Сопственик на фирма и Големина
Кина	Целосен пакет (ПОД), вертикални способности во земја со целосен синџир на снабдување на географски кластери Светски најголем производител на памук, увозник и потрошувач. Надградба на финални производи за облекување. Примарен добавувач за глобалните купувачи: големи купувачи имаат локални канцеларии. Силен домашен пазар како и ориентација кон создавање брендови (ПОМ).	Странски директни инвестиции околу 45%; државни претпријатија -2%
Турција	Целосен пакет (ПОД), способности за вертикални интеграции во земјата. Заинтересирана за висококвалитетна облека; Памук и производство на влакна. Повеќе плетена облека~70% (маици, џемпери, чорапи) отколку ткаена 20% (маици, блузи).	Многу мали и средни претпријатија
Бангладеш	ПОМ Пакет под-договарачи (само плетена облека) КШП модел за ткаена облека (ткаени штофови): индустријата не е развиена; увоз 85% од потребните материјали од Кина, Индија, Хонг Конг и Тајван Главните купувачи имаат тенденција да имаат канцеларии Производи: облека од памук; ~50/50 плетени (маици) и ткаени	Странски директни инвестиции доминираат; државните претпријатија: < 5%
Индија	Целосен пакет (ПОД): вертикални способности за памук да се крои и шије во финален производ. Силни дизајнерски вештини Најчесто памучна облека: среден квалитет и релативно висока мода готова облека за извоз и домашен пазар	Домашни фирми, СДИ мора да се заедничко вложување големина МСП.
Виетнам	КШП модел и незначително учество на ПОМ; Недостаток на домашни текстилни материјали. Главните купувачи имаат тенденција да имаат канцеларии во земјата Производите се со ниска цена и голем обем на производство Памук и памучни мешавини, првенствено ткаени облеку	Странски директни инвестиции: 45% државни претпријатија: 10%
Индонезија	ПОМ Пакет под-договарачи: производители на облека на голем број ткаенини од САД и Европа. Не е целосно искористено домашното производство за извоз на облека. Вертикални способности; силни, доброинтегрирани материјали и база на помошни материјали со силен настап на извозните пазари за текстил и облека. Производи: ниска цена, волумен, синтетика, Ткаенина и облека; Втора, најсилна во предиво зад Кина	Странски и локални фирми
Мексико	Способности за ПОМ и КШП модели Производи: памучни, тексас панталони	Странски и локални фирми
Пакистан	Вертикално производство на памук: (памук, предење, ткаење, плетење, завршна обработка, сечење/шиење; поголемо фокусирање на домашниот текстил отколку на текстилните продукти. Памучна облека; приближно 50/50 плетени и ткаени	Важност на Странски фирми ткаена облека: мали фирми
Камбоџа	КШП модел; Недостиг од домашни текстилни материјали Помалку важна земја за набавки, најчесто за основните производи (маици).	СДИ : 90% Локални: 7%
Шри Ланка	ПОМ Пакет договарачи и ПОД модел за плетена облека Групни производи: поединечна женска долна облека и градници; Специјализирани во плетена долна облека Неколку водечки фирми имаат долгорочни стратески врски со одредени фирми (Victoria Secret, Nike, Gap)	

Извор: Информации на авторот собрани од различни трговски списанија и интернет извори

Со прекинување на важењето на договорот за квоти, многу земји во развој кои што имаа ограничени технички и бизнис способности беа турнати во глобалната мрежа на добавувачи за облека. Овие две промени водеа до потребата да се формира координација и менаџмент на синџирот на вредности за секторот облека.

Две групи произлегоа како актери кои произведуваат главни врски меѓу производителите и малотрговците. Едната се таканаречените агенти или увозно извозни компании, кои дејствуваат како посредници помеѓу купувачите и продавачите во синџирот на вредности. Друг начин на обезбедување врска помеѓу купувачите и понудувачите е тоа што големите купувачи отвораат свои експозитури или фирми во земјите каде што произведуваат и на тој начин ја приближуваат функцијата на дизајнирање на производот поблиску до местото каде што требаше да се произведе. Така големите потрошувачи се обидуваат да ги прескокнат сите посредници, за да бидат најблиску до местото каде ќе се произведува нивниот производ.

Главните промени на страна на побарувачката би можеле да се сведат на следново:

1. Сопствениците на брендови стануваат и специјалисти за продажба, со тоа што тие сè повеќе отвораат нивни сопствени продавници. Исто така брендовите со постоечки малопродажни активности многу повеќе се фокусираат на нивните сопствени продавници отколку да ги опслужуваат потребите на нивните надворешни потрошувачи.
2. Производителите на целосен пакет стануваат посредници и наместо да се ориентираат на производство тие воспоставуваат мрежа на глобални добавувачи и бараат добавувачи кои го работат истото она што тие го правеле последните 10- 20 години. Тие отвораат фирма во земјите каде што сакаат да произведат различни брендови и на тој начин обезбедуваат и целосен пакет на сервис услуги, но истовремено стануваат посредници помеѓу купувачите и добавувачите. Агентите или посредниците ја прошируваат нивната улога во која што се вклучени услуги за купувачите, вклучувајќи дизајн, развој на производ и контрола на квалитетот, како и можност да се обезбеди мрежа на добавувачи и логистика.

3. Се зголемуваат приватните брендови. Трговците на мало сè повеќе ги развиваат своите лични брендови со тоа што тие се обидуваат да креираат свој бренд преку изнаоѓање на производители на тие производи надвор од нивните земји. Исто така, производителите на брендови креираат ексклузивни производни линии со трговци на мало кои имаат синцир на продавници. На тој начин тие обезбедуваат трајни врски за пробивање на пазарот.

Табела 1-8 Водечки извозници на облека: Извозни вредности, пазари, и независности, 2008 (извозот во милијарди американски долари, извозната зависност е % удел во вкупниот извоз на стока)

Држава	Вкупен Извоз	Извозни пазари	Вработување	Процента загуба на вработување и вкупен %	Зависност на извоз на облека
Кина	\$ 120	ЕУ-15: 4% САД: 15% Јапонија 15% Хонгконг 6% Русија 5%	30 милиони	10 милиони (33%)	8,4%
ЕУ-27	\$ 27,7	Русија 19% Швајцарија 17% САД: 10%			
Турција	\$ 13,6	ЕУ-15 76% САД 2,3 %			10,3 %
Бангладеш	\$ 10,9	ЕУ-15 59% САД 32 % Канада 4 %	3 милиони	0 (0%)	71,1 %
Индија	\$ 10,9	ЕУ-15 48% САД 26 % Об.А.Емират 8 %	35 милиони	300.000-1.000.000 (0,9-3%)	6,1 %
Виетнам	\$ 9,0	САД 61 % ЕУ-15 19 % Јапонија 9 %	2 милиони	20.000-30.000 (1,0-1,5)	14,3 %
Индонезија	\$ 6,3	САД 58 % ЕУ-15: 24 % Об.А.Емират 2 %	1 милион	41.000-100.000 (4-10%)	4,5 %
Мексико	\$ 4,9	САД 97 % Канада 1% ЕУ-15: 1 %	750.000	36.000-80.000 (4-10%)	1,7 %
Пакистан	\$ 3,9	ЕУ-15: 30% САД 30 % Хонк конг 4 %	2.5 милиони	200.000 (8%)	19,2 %
Камбоџа	\$ 3,8	САД 70 % ЕУ-15: 22 %	352.000	74.500-75.500 (20-22%)	84,8 %
Шри Ланка	\$ 3,8 (2007)	ЕУ-15: 48% САД 44 % Канада 2 %	270.000		40,9 %

Извор: Gereffу,G and Stacey, F (2010)“ The Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “, *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, p.34

Како резултат на настанатите промени на страната на побарувачката на облека од страна на водечките глобални компании, различните земји-извознички на текстил претрпеа ефекти во извозот и вработеноста. Кај сите нив се почувствуваа промените кои имаа влијание на вработеноста и остварениот извоз (види табела 1-8)

На страната на побарувачката, главните промени кај водечките фирми се однесуваа во стратегиите за набавки на производи од земјите во развој. Табелата 1-9 ги прикажува водечките брендови од малошродажбата со нивната продажба и стратегијата за набавки која се однесува на организацијата на набавките и земјите од каде ги набавуваат производите.

Табела 1-9 Трговци на мало со синџири на продавници: стиратеѝии на набавки за приватни брендови [Приходи од продажба во милијарди САД долари за 2008]

Малопродажба	Продажба	Набавки	Опис и земји на набавки
Валмарт	302,6	Директни набавки; Посредник: Ли и Фунг	80% од 3 страни; <20% директно од производителите ; Земји: Кина: ~90%; други: Мексико, Бангладеш, & Јордан
Таргет	64,9	Сопствен посредник	таргет поседува сопствен агент (подружница)
Сеарс	25,3	Директни набавки	60-70% директна набавка преку 8 канцеларии за набавки и 4 канцеларии за обезбедување квалитет, лоцирани во разни земји во светот (2005)
Маџис	24,9	Сопствен посредник; Посредник: АМС	Маџис поседува (подружница) домашен агент, МДСИ , кој има канцеларии во 10 држави
Ц.Ц Пени	18,5	Директни набавки	16 странски канцеларии за купување: фокусирани за 15 држави вклучувајќи ги Бангладеш, Хонг Конг, Пакистан
Колс	16,4	Посредник: Li & Fung	Кол е моментално најголем добавувач на Ли и Фунг
Марк и Спенсер	15,3	Директни набавки	Домашни увозници: 70% обезбедени преку целосен пакет од <15 -лоцирани увозници во Велика Британија, 30% директни набавки од 120 добавувачи преку 7 сопствени канцеларии за набавки. Турција/Мароко канцелариите одговорни за 12% . Други: Бангладеш, Шри Ланка.

Извор: Gereffu,G and Stacey, F (2010)“ The Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “ , *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, p.36

Табелата 1-10 се однесува на стратегиите на трговците на мало кои се специјализирани за облека. Овие брендови имаат развиено свои стратегии од набавки кои сè организирани според нивните главни способности.

Страгегиите на водечките брендови во секторот на облека прикажани се во табелата 1-11, заедно со земјите на нивните главни набавки.

Споредбената анализа на презентираниите табели (1-9; 1-10 и 1-11) покажува дека најголема продажба остваруваат трговците на мало кои не се специјализирани за текстил, но имаат синџири на продавници, каде што е концентриран голем проток на купувачи, чии потреби за облека се задоволуваат во овие малопродажни објекти. (табела 1-9). Според големината на продажбата следуваат производителите на брендови, а најмал обем на продажба остваруваат специјализираните трговци на мало.

Табела 1-10 Трговци на мало специјализирани за облека: стратегии на набавки, [Приходи од продажба во милијарди САД долари за 2008]

Трговија на мало	Продажба	Набавки од приватни марки на производи	Опис и земји на набавки
Гап	14,5	Директни набавки	900 снабдувачи во 60 држави. Кина 27%; САД: 3%. Други: Бангладеш, Шри Ланка, Пакистан, Филипини, Јордан, Виетнам, Камбоџа (Гап најголем купувач), Мароко, Турција и Индија.
Х и М (Шведска)	13,1	Директни набавки	20 канцеларии (10 во Европа & Азија); поврзани со 750 фабрики: 60% набавки од Азија (вклучувајќи ги Бангладеш, Пакистан, Камбоџа) и 40% од Европа
Лимитид Брендс Инц	9,0	Сопствен посредник	Сопствен агент, производни погони во 35 држави во Азија (Шри Ланка), Европа, Јужна Америка, Африка.
Аберкомби и Фитч	3,5	Директни набавки	Домашен увозник: врски со 38 земји: првенствено со Азија и Централна и Јужна Америка
Талботс	2,4	Посредник: Ли & Фунг	
Аеропостале	1,9	Директни извори	>67% од бизнис со пет снабдувачи
Гимбори	1,0	Посредник: Ли & Фунг	

Извор: Gereffы,G and Stacey, F (2010)“ the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “ , *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, p.36

Табела 1-11 : Пазарни брендови и производители: стратегии на извори, [Приходи од продажба во милијарди САД долари за 2008]

Бренд фирми	Продажба	Стратегија на извори	Опис и земји на набавки
Најк	19,2	Директни набавки	Облека од 38 држави. Кина (најмногу);
Инидтекс (зара)	15,1	Директни набавки; Производител	50% сопствено производство 50% набавки од кои 40% од Азија и 10% Европа,.
ВФ Корпорација	7,6	Директни набавки Производител	77% набавки. 23% сопствено производство.: Мексико, Никарагва, Хондурас, Полска и Турција.
Лиз Клаиборн	4,2	Посредник: Ли и Фунг	
Наинсбрендс	4,0	Директни набавки Производител	34% набавки од производители додека 66%:сопствени погони или добавувачи ПШПмодел.. Сопствени 52 производствени погони
Филипс-Ван хенсен ПВХ	2,5	Директни набавки	175 производители во 26 земји (вклучувајќи ги: Бангладеш, Камбоџа, САД)
Тимберленд	1,5	Посредник: Ли и Фунг	Лиценца за ПВХ за одредена облека

Извор: Gereffы,G and Stacey, F (2010)“ the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “ , *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, p.37

Сите овие водечки фирми, главни актери во синџирот на вредности во секторот облека, имаат организиран систем на директни набавки преку широко разгранета мрежа на канцеларии во земјите извознички на текстил. Овие канцеларии ги селектираат добавувачите кои се во состојба да одговорат на нивните потреби за производи.

1.2.5.1. Важноста на оштетствениите стандарди и стандарди за заштитата на човековата околина

Општествената одговорност станува сè поважна во производството на облека, така што потрошувачите бараат од водечките фирми јавно да се изјаснат под кои услови ги произведуваат производите и дали еколошките стандарди се запазуваат во производството како на материјалот така и на готовиот производ.

Од страна на купувачите се применуваат две стратегии во однос на набавките:

1. Брз одговор на нарачките; и
2. Брза реакција на модата.

Тие се два различни термина. Брзиот одговор е поврзан со пополнувањето на набавките за основни производи, додека брзата мода е брз одговор за нов продукт доколку има потреба тој да се воведо на пазарот поради барањето на купувачите. Значи, купувачите бараат, за производите кои што се чувствителни на модата да имаат добавувачи кои можат да ги испорачат флексибилно и брзо. Додека пак, за основните производи, тие бараат добавувачи кои можат да им обезбедат производство со најниски цени. Ова се двете стратегии на купувачите во однос на набавките во фазата производство на нивните производи за облека.

Трендовите што ги предизвикаа рецесијата и укинувањето на квотите, можат да се сведат на следново:

1. Купувачите се обидуваат да го диверзифицираат ризикот со цел да можат да го одбегнат. Тоа значи тие да држат протфолио на добавувачи од повеќе региони, за да имаат успешна организација на производството. Затоа, рецесијата предизвика купувачите да имаат интерес да имаат повеќе добавувачи кои би го поддржале нивното производство. И доколку еден од нив има проблеми, да може да ја продолжи работата со друг добавувач, од друга земја и друг регион;

2. Купувачите сакаат да го намалат потпирањето на Кина. Водечките фирми продолжуваат најголемиот број производи да ги добавуваат од Кина, но исто така тие сакаат да направат диверзификација во други земји и да го избегнат ризикот сите производи да ги купуваат од Кина;
3. Намалување на “заробувањето” на добавувачот. Водечките фирми повеќе не сакаат да бидат главни купувачи за било кој добавувач поради ризикот што произлегува од контролирање на мнозинството производи од фабриката. Купувачите сè повеќе имаат тенденција да го следат принципот 30:70. Значи 30% од капацитетот на фабриката е пожелен, но тој процент да не надмине 70%. На тој начин се поттикнуваат добавувачите да имаат повеќе од еден купувач. За време на квотите, во трговијата доминираа краткорочните пазарни односи, меѓутоа сега купувачите се фокусираат на развивање на долгорочни стратешки партнерства со важни добавувачи за да можат да бидат сигурни во нивните набавки;
4. Рационализација и намалување на синцирот на набавки. Водечките фирми, во индустријата на облека го редуцираат обемот на нивните добавувачи, тие сè повеќе сакаат да работат со помалку поголеми и поспособни добавувачи, кои се лоцирани блиску до нивните пазари, затоа што тие сакаат да се потпрат на вешти и важни добавувачи на услуги.⁴⁷

1.2.5.2. Влијание на кризата врз добавувачите од земјите во развој

Неколку суштински, структурни влијанија се чувствуваат кај добавувачите на облека од развиените земји како резултат на економската криза.

1. Намалување на бројот на вработените и фабриките и опстанок на оние што се најдобри. За време на рецесијата купувачите го префрлија својот бизнис од маргиналните добавувачи на нивните главни операции. Со тоа во многу земји каде што имаше голема зависност на индустријата на облека од овие купувачи настана намалување на побарувачката, помало

⁴⁷ Извор: Gereffы,G and Stacey, F (2010)“ the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “ , *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, p.18

производство и на тој начин дојде до отпуштање на работници и затворање на фабрики. Во голем број земји дојде до масовни отпуштања на работници. Тоа може да се види од табелата 1-8;

2. Се намалува обемот и вредноста на извозот. Оние што произведуваат сепак искусуваат намалување на извозот. За некои групи производи поради намалениот увоз од најголемите земји кои што увезуваат облека се случува ваквото намалување да се одразува кај оние фирми кои што ќе опстанат во оваа криза;

3. Нови извори на кредитирање и финансирање на производството. Поради големиот проблем со извозот и зголемувањето на циклусот од производство до продажба, многу производители и добавувачи имаат проблем со финансиски средства. Големите купувачи се обидуваат да воспостават систем со кој што ќе им дадат некакви поволности или финансиски аранжмани, со цел да ги обезбедат своите квалифицирани добавувачи;

4. Се зголемува владината поддршка. Поради големото значење на индустријата за облека, речиси во сите земји во развој владата интервенираше, за да овозможи поддршка на текстилната индустрија. Било да е тоа преку ослободување од даноци, намалување на царините или обезбедување на финансиски средства за претпријатијата. Табелата 1-4 покажува каков тип владина поддршка има во најголемиот број земји извозници на текстил и облека;

5. Неопходноста да се воспостават стратешки и долгорочни односи со водечките фирми. Стратешките и долгорочните односи се од корист и за купувачите и за продавачите, односно добавувачите на облека. Купувачите имаат корист од ваквите односи, со тоа што пренесуваат дел од своите способности кај добавувачите. Значи, ги пренесуваат своите способности и вештини кај добавувачите, со што ги прават нив поефикасни и со тоа тие успеваат да го стандардизираат производствениот процес и да добиваат постојано воедначен квалитет на производи а истовремено да се воспостават и добри аранжмани за транспорт и логистика. Од друга страна, добавувачите имаат корист бидејќи ваквите долгорочни односи им обезбедуваат сигурност и загарантирана побарувачка за нивното производство. Важно е да се

истакне дека ваквите долгорочни стратешки односи стануваат сè поважни во синцирот на вредности во производство на облека, посебно после укинувањето на договорот за квоти и почетокот на кризата. Потребата од вакви долгорочни партнерства се повеќе го свртува фокусот на водечките фирми од прашањето не само колку е успешна мојата фирма, туку и колку е успешна мојата мрежа и која улога ја игра мојата фирма во обезбедување на користи за секој актер во таа мрежа⁴⁸.

Врз основа на презентирните насоки, способностите на добавувачите ќе се градат во исполнувањето на некое од овие подолу наведени барања. Исполнување на барањата не би требало да се однесува само на едно или на две барања туку на поголем дел од нив:

1. Пониски трошоци и цена

Како резултат на кризата, големите фирми сè повеќе ќе се фокусираат на намалувањето на трошоците, а со тоа и намалувањето на цената за производство на облека.

2. Подобар квалитет на производи

Компаниите мора да обезбедуваат квалитет и покрај тоа што ќе имаат пониски цени и ќе мора да нудат и дополнителни услуги.

3. Флексибилност на добавувачиите

Фирмите ќе бидат под притисок да направат повеќенаменски производи, или покомплицирани производи за облека во мали нарачки и притоа секогаш да бидат подготвени за намалување на побарувачката и на пазарите.

4. Видливост и транспарентност

Зголемените барања за високи и социјални еколошки стандарди ќе ја зголемат потребата секој од добавувачите да може да покаже во какви услови го произведува производот и да се држат до одредени принципи за заштита на човековата околина и заштита на правата на работниците.

5. Способност за целосен пакет

Добавувачите ќе треба да бидат способни да понудат целосен пакет со што ќе треба да ги шират нивните способности во синцирот на вредности во правец на понуда на услуги за дизајн, услуги на залиха на готови

⁴⁸ Gereffы,G and Stacey, F (2010)“ the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opprotunities for developing Countries “ , *Policy Reaserch Working Paper* , World Bank, p.19

производи, транспорт на производите и приспособување на производните технологии за обезбедување на што поквалитетен производ⁴⁹.

Накратко, купувачите ќе инсистираат на што подобар квалитет на производи, повеќе услуги во рамки на ангажманот, побрзо време од нарачка до испорака и сето тоа со пониски трошоци. Добавувачите мора да ги исполнат овие барања ако сакаат да ги задржат налозите, да го зголемат обемот на работа и да добиваат што повеќе работа. Кога сето тоа ќе се земе предвид резултатот ќе биде се поголема моќ во рацете на големите купувачи како што се синџирите на продавници, глобалните брендови и големите производители кои што ќе префрлаат дел од нивните активности надвор, односно ќе ги префрлаат да се извршуваат кај други добавувачи.

1.2.5.3. Препораки за пресретнување на кризата

На краток рок, добавувачите на облека треба да спроведат одредени препораки доколку сакаат да ја пресретнат кризата. Една од нив е намалувањето на бројот на денови за работа наместо намалување на работниците, бидејќи со намалување на бројот на деновите на работа и/или платите, би можеле фирмата и земјата да ја одржи работната сила и индустриската експертиза што ќе му требат кога производството ќе се врати.

Следната препорака е да се подобрува пристапот до кредит за текстилните компании и нивно охрабрување да произведуват за локалниот пазар за да може да се одржи бизнисот на компаниите. Таков е примерот со Турција каде што се поддржува локалната побарувачка за да можат нивните фирми да имаат бизнис, и да го одржат обемот на производство.

Препораките на долг рок за пресретнување на глобалната состојба во текстилната индустрија се однесуваат на следното:

1. Едукација и тренинг.

Мора да се инвестира и во едукација и во тренинг, за да се добијат вештини кои што сега се дефицитарни, а кои се важни за економскиот развој и развојот на конкурентноста на текстилната индустрија.

2. Маркетинг и вмрежување.

Да се креира организација на маркетинг и вмрежување во регионот, со кој што фирмите ќе можат да го интернационализираат нивниот бизнис и да се

⁴⁹ Ibid p.20

посветат на стандарди. Да развијат стандарди, истражување и развој и најдобри практики.

3. Промоција на странски директни инвестиции.

Да се развијат вертикални способности со привлекување на странски директни инвестиции. Да можат добавувачите да се поместат од конфекционирањето кон целосен пакет на услуги за купувачите.

4. Технолошки инвестиции и флексибилен производствен систем

Оваа ќе им овозможи добра инвестиција на пазарот, затоа што со подобрување на технологијата и флексибилниот систем на производство ќе може да се овозможи да се пресретнат барањата на купувачите.

5. Развивање на способности за целосен пакет

Купувачите не сакаат да купуваат само краен продукт. Тие сакаат да купуваат и услуги. Ова значи дека фирмите треба да бидат способни да можат да ги обезбедуваат услугите кои што треба да бидат во склоп на развој на производот а тоа се дизајнот, логистиката и контрола на квалитетот. Глобалните брендови сè повеќе го поместуваат овој дел кон нивните добавувачи, посебно во регионите каде што имаат најголемо производство.

6. Меѓународна и регионална стандардизација

Треба да се охрабрат фирмите да обезбедат стандарди со кои што ќе ги позиционираат во рамки на ЕУ и во рамки на светот, затоа што се повеќе е препознатлив ИСО 9000 -14000 како глобален текстилен стандард кој што е воспоставен со директивите на ЕУ.

7. Да се промовираат одржливи практики и производство

Диверзификацијата на купувачите, производите и пазарите каде што се настапува треба да се применува за обезбедување подолгорочна стабилност на фирмите. Треба да се охрабрат фирмите да имаат што повеќе производни линии, да одат на што повеќе пазари и истовремено да обезбедуваат што повеќе различни купувачи.

1.3. ЕВРОПСКИ ТРЕНДОВИ ВО ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА

Во светската трговија со текстилни производи, во тек се значајни промени во поглед на учеството и производната структура на развиените земји и земјите во развој. Имено, долгорочниот тренд покажува опаѓање на учеството на

развиените земји во светскиот извоз на текстилни производи (од 83% на 40% за набљудуваните 40 години), а пораст на учеството на земјите во развој (од 17% на 60%). Притоа, соодносот во поглед на учеството во извозот по одделните текстилни гранки се менува, така што во извозот на текстил приматот го преземаат развиените земји, а во извозот на облека - земјите во развој.

Европската унија бележи постојан пораст на размената на текстилни производи со светот, а во тие рамки побрз раст има увозот. Притоа, основна карактеристика е што на подрачјето на текстилните материјали од 1992 година наваму, ЕУ е поголем извозник отколку увозник, додека на подрачјето на облеката за целиот период ЕУ е поголем увозник, отколку извозник. Ваквата структурна поставеност на текстилната индустрија во ЕУ, според сознанијата добиени од достапните материјали останува нејзина стратешка определба и за периодот до 2020 година.

Ваквиот тренд е присутен кај сите развиените земји. Основните стратешки насоки се задржување примат во иновациите во текстилните материјали и во технологијата на нивно производство. Со тоа и натаму доминираат во извозот на основните текстилни производи, технологија и опрема.

Следниот тренд е да се префрлаат трудоинтензивните операции во неравиените земји, каде што се создава конкуренција преку платата на вработените. Кај трудоинтензивните операции во последните 100 години, како резултат на иновациите и технолошките подобрувања, продуктивноста на трудот е зголемена само за 30 %. Најголем дел од профитабилноста, претпријатијата во неравиените земји, а исто така и во Република Македонија, ја остваруваат како резултат на заштеди (пониски плати на вработените и материјал од дозволените норми на странскиот партнер) и инвестирање во нова вредност (компјутерска опрема во кројачниците со цел спроведување на посложени операции на кроење, како и машини за везење со цел нудење на дополнителна вредност на клиентот). Трендот на доминација на компаниите од ЕУ земјите во диктирање на пазарните трендови и модата останува и за наредниот период до 2020 година. На овој план, овие компании ќе ги задржат операциите на дизајнот, модните креации, маркетингот, брендирањето и рекламата. Префрлањето на овие операции во неравиените земји ќе биде условено од можноста за поевтини финансии и поефикасна логистика, што е малку веројатно за регионот на Балканот и Република Македонија.

Македонската текстилна индустрија треба да се вклопи во овие трендови. Основниот предизвик е како да го зголеми учеството во новододадената вредност на производите.

На регионално ниво, со приемот на Романија и на Бугарија во ЕУ, дојде до промени кои одат во прилог на македонската текстилна индустрија. Поради порастот на цената на работната сила во овие земји, дел од странските компании кои досега соработувале со компаниите од овие земји се преориентираат кон земјите кои не се членки на ЕУ. Ова е карактеристично за грчките компании, од една страна, поради близината, а од друга страна, поради фактот што во Бугарија досега беа ориентирани 85% од вкупните вложувања на грчките текстилни компании во соседните земји.

Ваквите тенденции веќе се видливи и кај земјите што пред неколку години се примени во ЕУ, а со кои македонската текстилна индустрија во поранешниот период немала соработка. Од 2005 година, извозот на облека во Полска, Чешка и Словачка бележи рапиден пораст и покажува тенденција на натамошен раст. Слична тенденција се очекува и во случајот со Романија (од 2005 година веќе е отпочнат овој процес на извоз во оваа земја со видлив тренд на раст), како и со Бугарија. Што се однесува до останатите земји од регионот (Србија, Црна Гора, Босна и Херцеговина, Хрватска и Албанија), се настојува да се воспостави соработка во насока на уште поголем извоз на производи со поголема додадена вредност и постепено создавање на македонски регионални брендови.

1.3.1. Европската технолошка платформа и регулатива

Во Европа, развојот на производството на текстил се засновува на научен пристап во работењето со примена на реинженеринг (Reengineering) и бенчмаркинг (Benchmarking) истражувања. Новите видови текстил се именувани како *интелигентен текстил*, изработен од композитни материјали засновувани на нови видови влакна и предива.

Овој текстил се применува во авионската, автомобилската индустрија, за медицински потреби, за вградување во машини од различен вид, за примена во земјоделството и во други сфери.

Европската платформа е зацртана со:

- Движење од традиционални производи кон специјални производи со високи технички перформанси: влакна, филаменти, ткаенини, плетенини, финални производи со висока функционалност, точно определени својства засновувани на нано-микро и биотехнологии, нови покривки и ламинати, дигитални процеси и др;

- Проектирање и експанзија на текстил за примена во транспортни системи, конструкција, медицински потреби, електроника;

- Новата индустриска ера во производство на текстил се карактеризира со задоволување на барањата на купувачите, флексибилност, препознатливост, производи со интелегентна логистика, дистрибуција и сервиси.⁵⁰

Платформата за развој на производството на текстил и облека е зацртана со 3 цели и 9 тематски приоритети. (табела 1-12)

Табела 1-12 Цели и приоритети на европската технолошка платформа

<i>Од производи до специјални производи</i>	<i>Нови текстилни примени</i>	<i>Кон задоволување на купувачите</i>
1. Нови специјални влакна за иновативни текстилни производи	4. Нови производи за хумани текстилни цели (медицина, заштита, спорт)	7. Облека/мода масовно задоволување на купувачите (производство, технологии, синџир на набавки, менаџмент, логистика)
2. Приспособување на текстилни материјали и соодветни процеси	5. Нови текстилни производи за техничка примена (транспорт, конструкција, геотекстил)	8. Нов концепт на дизајн и технологии
3. Биоматеријали и процеси пожелни за околината	6. Изуми во текстил и облека	9. Полн животен циклус и биотехнологии, Total Quality Management концепти

Извор: Европска платформа за развој на текстил и облека.

Според оваа платформа, ќе се финансираат проекти од ЕУ за развој на текстилните претпријатија согласно 7-та рамковна програма (2007-2013 година). За да се обезбеди опстојување на македонското производство на облека на европскиот пазар, ќе треба поврзување и тесна соработка со европските експертски мрежи и платформи на знаење за облека произведена по интелегентни концепти и технологии.

Во таа смисла се наведува остварувањето на следните цели:

⁵⁰ European technology platform for textile and clothing, EUROTOX The European apparel and textile confederation pp11-16 пристапено на <http://www.euratex.org/content/european-technology-platform-future-textiles-and-clothing-a-vision-2020> (22 Септември 2011)

- (1) Продуктивност;
- (2) Ефикасност во развојот на производи и иновации;
- (3) Подобрување на брзината и ефикасноста на верижната кооперација⁵¹⁾

Легислативата на ЕУ која се однесува на индустријата за производство на текстил и облека е покриена во одделот Слободно движење на стоки (Поглавје 1) и индустриска политика (Поглавје 15). Постојат четири директиви на Советот и една директива на Комисијата на ЕУ кои се однесуваат на текстилната индустрија. Овие директиви се вклучени во правната рамка на Република Македонија преку три правилника донесени во 2006 година и тоа: (1) Правилник за одредување на суровинскиот состав и називите на текстилните производи; (2) Правилник за постапката за избор на методи за квантитативна анализа на двокомпонентни мешавини на текстилни влакна и (3) Правилник за постапката за избор на методи за квантитативна анализа на трикомпонентните мешавини на текстилни влакна⁵².

Подигањето на конкурентноста во рамки на ЕУ се засновува на следниве стратешки елементи:

- (1) Пробив и напредок на технологијата (поставување на технолошка платформа);
- (2) План на активности за заштита од увозот од Кина;
- (3) Подобрување на пристапот на пазарите од трети држави преку намалување на царините и укинување на нецаринските бариери со цел да се зголеми извозот;
- (4) Подобрување на вештините и знаењата;
- (5) Заштита на правата во областа на интелектуалната сопственост;
- (6) Законодатството на ЕУ да биде благопријатно за инвестиции.⁵³

Имајќи го предвид високото учество на извозот со ЕУ (90 %) , македонската текстилна индустрија треба да ги следи и да се приспособува на овие европски трендови дефинирани во европската платформа за развој на текстил и облека. Посебно треба да се фокусира на третата цел задоволување на купувачите и во однос на неа да ја зголемува продуктивноста преку вмрежувања, партнерства и верижна кооперација.

⁵¹⁾ Таква експертска мрежа е на пример Леапфрџ ЦА www.leapfrog-eu.org посетена на 10 март 2010

⁵²⁾ Министерство за економија (2007) *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр. 48

⁵³⁾ Europe Industry directorat, *The future of the textile and clothing sector in enlarged EU*, пристапно на http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/industry/n26105_en.htm (22 септември 2011)

1.3.1.2. Трендови во текстилната индустрија во Западен Балкан

Земјите од Западен Балкан се конкурентни со трошоците и имаат предности во однос на блискоста до ЕУ пазарите. Во однос на трошоците, трошокот за работна сила во услугите за бизнис процесите или технологијата, се до пет пати пониски отколку во Источна Европа. Производствените компании со нивните структури на трошоци посебно во текстилната индустрија се до четири пати пониски отколку во Централна и Источна Европа.

Следната предност е блискост до ЕУ пазарите. Во производството на облека времето на транспорт до ЕУ, може да биде помалку од 24 часа. Освен ова, тие можат да обезбедат и дополнителни услуги покрај самото производство на облека. Истовремено тие имаат доста големи можности за надоградување на соработката со информатичка технологија и расположливоста со лица кои разбираат англиски јазик и способности за развој на софтвери. Меѓутоа конкурентноста на трошоците како извор на диференцијација и градење на конкурентски предности не е одржливо, бидејќи трошоците се зголемуваат постепено во истите сектори. Тоа влијае негативно на профитот и завршува со намалување на пазарното учество на фирмата во вкупната пазарна потрошувачка. Исто така, ограничувањето на финансиите и отсуството на стратегија за реинвестирање во технологијата и човечки капитал претставуваат ризик за иднината и неможност на долг рок да се одржи оваа конкурентност која се базира на трошоците.

За да ја одржат конкурентноста земјите од Западен Балкан а посебно Република Македонија мора да се поместат во синцирот на вредности и тоа:

1. Со диференцирање на услуги со додадена вредност и иновации;
2. Со понатамошно искористување на близината на регионот до европскиот пазар.

Интервенциите во синцирот на вредности би требало да се лоцира во три области :

1. Во посебните секторски политики;
2. Во човечкиот капитал;
3. Во иновациите.

1.3.1.3. Позицијата на текстилната индустрија од Западен Балкан во однос на глобалните трендови

Индустријата на облека искуси големи трансформации во последните децении. На страната на побарувачката, потрошувачите бараа поголем асортиман на производи за облека, повеќе прилагодени на индивидуалните вкусови и броеви на одделни потрошувачи, и тоа да биде по пониски цени. Во исто време, потрошувачите трошеа помал дел од нивниот приход на облека, како резултат на зголемената потрошувачка на електрични апарати, забава и сл. Од друга страна, малопродажбата на облека се соочи со зголемена конкуренција, но не само заради појавата на големите малопродажни објекти, поточно синџири на продавници туку и заради зголемената интернационализација на најуспешните трговски компании како успешни ланци на продавници.

Ваквата трансформација на индустријата на облека ја фаворизираше малопродажбата на облека за таа да се потпира сè повеќе на извори од надвор и да стане ефикасна во намалувањето на трошоците, намалувањето на залихите и намалувањето на времето или циклусот на мода за одреден производ. За производителите на облека ваквите промени предизвикаа сериозни импликации. Пред сè продавачите на мало бараа од производителите да го подобрат времето за кое што нивниот производ ќе стигне до пазарот преку намалување на времето помеѓу нарачката што се дава од малопродавачот и пристигнувањето на готовиот производ во продавницата подготвен да се изложи за продажба. Меѓународната конкурентска клима понатаму бараше производителите на облека да обезбедат повеќе услуги за малопродавците и другите купувачи, со што ги поместуваше од тоа да бидат само конфекционери кон обезбедување поширок асортиман на услуги поврзани со подготовката на финалниот производ за облекување. Производителите исто така креираа нивни сопствени домашни и меѓународни брендови.

Со обезбедување на целосен пакет на услуги и креирање нивни единствени брендови, производителите на облека почнаа да освојуваат сè поголем дел од синџирот на вредности и да земаат сè поголемо пазарно учество, но истовремено тие мора да преземат и поголем дел од ризикот во работењето. Во вакви глобални услови, фирмите од Западениот Балкан покажаа дека можат да бидат конкурентни во традиционалниот сектор за конфекционирање на

облека. Производителите од облека се едни од најголемите учесници во извозот во регионот и тие претставуваат 7% од вкупниот извоз во 2006 година⁵⁴.

Во регионот се комбинира конкурентноста на трошоците со релативно висока продуктивност и затоа на него сè повеќе се гледа како на главен снабдувач на пазарот на Западна Европа и ефективен начин да се дизервифицира ризикот со обезбедување повеќе понудувачи низ многу различни географски области. Меѓутоа, во Западен Балкан сè уште стануваат бројни промени кои треба да обезбедат долгорочна одржливост на конкурентноста на секторот конфекционирање на облека. На страната на извршувањето на операциите, компаниите мора да го намалат времето за комплетирање на нарачките, да го подобрат времето за контрола на залихите, а посебно предвидувањето на побарувачката на налози.

Производителите на облека во овој регион се бавни во поместувањето во рамки на синцирот на вредности кон понуда на целосен пакет на услуги до дизајнирање и маркетингање на сопствени брендови. Според направените истражувања сè уште 42% од компаниите обезбедуваат само основни услуги на конфекционирање.

Генерални заклучоци за интернационализацијата на производството на текстилната индустрија се:

1. Укинувањето на квотите за увоз на текстилни производи предизвика промени на страната на побарувачката и понудата што влијае на стратегиите на големите извозници и клучните актери во синцирот на вредности во текстилната индустрија. Фокусот е ставен на стекнување способности за надоградување во синцирот на вредности преку вертикална интеграција кон напред, кај големите извозници (продавачи) на текстилни производи, и кон назад, кај големите купувачи на текстилните производи.
2. Пресретнувањето на кризата е пропратено со владина поддршка за текстилната индустрија и насочување кон: меѓународна стандардизација на квалитетот; воведување технолошки иновации; едукација и тренинг на човечките ресурси; маркетинг и градење партнерства; промоција на странски директни инвестиции.

⁵⁴ OECD, Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans, *Recommendation paper for a regional Investment Strategy*, 2008, p 33

3. Стратегијата на Европската унија е насочена кон остварување на технолошката платформа за текстилната индустрија преку развивање на програми за воведување на нови текстилни материјали и задржување на трендот за зголемување на извозот на текстилни материјали и увозот на облека.

4. Текстилната индустрија во Западен Балкан успева да одржи конкурентност на трошоците со релативно висока продуктивност но без значителни поместувања во синцирот на вредности. Најголемиот дел од компаниите обезбедуваат само основни услуги на конфекционирање преку лон работењето.

1.4. ОДНЕСУВАЊЕТО НА КУПУВАЧИТЕ И ПОТРОШУВАЧИТЕ ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ

Земјината топка како еден пазар сочинува население од 7 милијарди луѓе и се очекува, според последните проекции направени во Обединетите нации да достигне 10 милијарди до 2050 година.

Светското богатство е зголемено и тоа се рефлектира со зголемена побарувачка. Зголеменото изобилие и динамиката на трговијата ги принудува земјите да се здружуваат во регионални економски заедници и политички униии, со цел постигнување на повисоки стапки на раст. Зголеменото изобилие и побарувачката значат поголем избор за потрошувачите, а компаниите се натпреваруваат за поголем дел од нивниот расположив приход. Компаниите и индустриските гранки се натпреваруваат на глобалниот пазар за да понудат производи според потребите на потрошувачите. Генерално, глобалните компании поаѓаат од фактот дека сите луѓе сакаат со купувањето на производот да добијат висок квалитет за пониска цена. Но, глобалните компании веќе препознаваат, а и самите со своите бизнис и маркетинг стратегии создаваат хомогени групи на потрошувачи кои имаат исти навики и начин на однесување.

Така, порастот на населението помогна во креирањето на „глобална младинска култура“. Тинејџерите сега претставуваат 30% од светската популација. Во одредени земји повеќе од половина од населението е до 18 годишна возраст, со што се создава еден светски пазар, пазар на млади. Најголемите светски марки (Најк, Кока Кола, Сони) нудат производи за овој сè

повеќе унифициран сегмент од светскиот пазар. Домашните марки на производи сè потешко ќе ја издржуваат нивната конкуренција.

Потрошувачите во поодминати години (постари луѓе) сè повеќе стануваат слични во однесувањето и не се држат исклучиво до производите од националната економија. Тие возат странски автомобили, гледаат меѓународни телевизиски програми и користат странски хардвери и софтвери. Тие сè повеќе се хармонизираат во вкусовите и користењето на иновирани производи што се јавуваат на глобалниот пазар. Меѓународната потрошувачка се зголемува и границите за потекло на производите сè повеќе се замаглуваат. Производите стануваат сè повеќе мулти-национални (произведени во повеќе национални економии), а потрошувачите се хомогенизираат во задоволување на потребите-да добијат високо квалитетни производи за релативно ниски цени.

Од страна на претпријатијата (понудата на производи), исто така, се поттикнува меѓународната потрошувачка. Сè повеќе мултинационални глобални компании настануваат преку спојувања, преземања и сојузи. Во исто време има тренд на глобална национализација и барање на светски стандарди за ефикасност и продуктивност. (Пр. Тојота и Генерал Моторс имаат заедничко вложување во Калифорнија- Нуми, Дајмлер Бенз направи спојување со Крајслер а Фолксваген го презеде Бентли). Има уште многу примери на слични преземања и во другите индустрии⁵⁵. Ваквиот тренд на страната на глобалната понуда има огромно влијание на однесувањето на купувачите и потрошувачите.

Светскиот пазар истовремено е меѓузависен од економските, културните и техничките фактори кои се под влијание на силен притисок на технололошките иновации. Информациите се движат со голема брзина секаде во светот, телекомуникациите овозможуваат разговори на големи растојанија, се намалија трошоците за користење компјутери и пристап до интернет. Комбинацијата на сите овие движечки сили влијае на однесувањето на купувачите и потрошувачите на националните и светските пазари.

Основната разлика меѓу домашните и надворешните пазари е повеќедимензионалноста и комплексноста на странските пазари каде што претпријатијата можат да работат. Факторите кои влијаат на тие пазари се

⁵⁵ Doole, I. & Lowe, R (2004), *International marketing Strategy*, Thomson Learning , p.4

различни по својот карактер и интензитет.⁵⁶ Процесот на глобализација на пазарите изврши влијание на факторите кои го определуваат однесувањето на купувачите и потрошувачите. Овие промени се однесуваат на производите што се купуваат, начините на купување, комуникација со омилените марки и користење бенефиции за лојалноста кон одредена марка на производ.

Општ заклучок е дека технолошкиот напредок во намалувањето на трошоците за комуникација и транспорт врши силно влијание и на однесувањето на индивидуалните купувачи.

1.4.1. Промени во однесувањето на потрошувачите во услови на глобализација

Промените во однесувањето на купувачите се случуваат и кај двата вида купувачи, бизнис за бизнис (Б2Б) и бизнис за индивидуален потрошувач (Б2П)

Промените во однесувањето на купувачите во сегментот на личната потрошувачка се однесуваат на сите четири групи фактори. Промените кај економските фактори влијаат на однесувањето на купувачите. Се зголемува издвојувањето за телефонската и информатичката комуникација, едукацијата и патувањата. На овој начин, сè поголем број купувачи се вклучуваат во понудата на производи на глобалниот пазар. Интернетот овозможи купување од дома и преку телевизија (телешоп), со што сè поголемо е учеството на интернет трговијата во вкупната меѓународна размена.

Постојаниот пристап до информации, континуираното учење, користењето компјутер ги менува ограничувањата на купувачите кога и од каде ќе купуваат. Со оглед на фактот дека светското население сè повеќе се концентрира да живее во градовите⁵⁷, се зголемува бројот на купувачите кои купуваат седмично во големите супермаркети. На ова се надоврзува и трендот, сè поголем број производи да се купуваат седмично, а не дневно. Големите светски глобални компании, создавајќи лојалност за нивните марки на производи, сè повеќе воведуваат попусти и наградни игри за своите потрошувачи. Директната продажба, мрежниот маркетинг и интернетот им

⁵⁶ Д-р Јаковски, Б и Д-р. Ристевска – Јовановска, С (2001), „Однесување на потрошувачиите“ Економски факултет Скопје, стр.41

⁵⁷, World Bank (2009) *World development report*, p. 13 пристапено на <http://www.worldbank.org/wdr2009> (12 февруари 2010)

овозможуваат да создаваат свои мрежи на потрошувачи и во нив разни сегменти на потрошувачи. На овој начин, глобалните компании успеваат да го менуваат однесувањето на купувачите. Тие нудат повластено купување (попуст за порани и поголеми нарачки, наградни игри и бонуси за препорака на производите) и привилегии за учествувањето во нивните мрежи на потрошувачи. На овој начин, сè поголем број купувања се случуваат заради начинот на маркетингање на производот, а сè помалку се водат од реалната побарувачка за производот.

Во сегментот бизнис за бизнис (производно услужна потрошувачка), исто така, настануваат промени во однесувањето на купувачите. На глобалниот пазар, сè повеќе се воведува стандардизација на производите. Покрај општите стандарди воведени од меѓународната организација за стандарди (ISO), големите светски глобални компании воведуваат свои интерни стандарди. Исполнувањето на стандардите е услов за купување. Интернет и видео технологијата го промени начинот на организирање на производството. Се прават вертикални поврзувања и интеграции, така што производството, дистрибуцијата и промоцијата се извршува на различни локации и во различни земји. Вертикалните поврзувања во рамки на глобалните компании почнуваат од малопродажбата, а завршуваат со производството и вложувањата за истражувања и развој на производот. Целокупната комуникација за дизајнот на производот, изработката на шаблоните и мустрите до големината на нарачката е можна преку интранет комуникација во рамки на мрежата на вертикална интеграција на компании од синџирот на вредности.

Ваквите промени во однесувањето на купувачите влијаат и на начинот на задоволување на потребите на потрошувачите.

1.4.2. Промени во потребите на потрошувачите

Во зависност од критериумот постојат различни класификации⁵⁸ на потребите на потрошувачите: основни за живот, потреби на стандардот, индивидуални, општествени, лични, производно-услужни потреби и др.

Глобализацијата овозможи, задоволувањето на потребите да се врши и надвор од националните пазари. Светските компании сè повеќе иновираат

⁵⁸ Д-р Јаковски, Б. и Д-р. Ристевска – Јовановска, С (2001), „Однесување на потрошувачите“ Економски факултет Скопје, стр.41

производи со кои се создават нови потреби (пример: 3Г технологиите за мобилна телефонија, лап топ компјутери, технички текстил, интернет страни и продавници и слично). За задоволување на основните потреби на поединците се креираат производи со повисок квалитет и релативно пониски цени.

Развојот на светската економија е ориентиран кон подобрување на здравјето на луѓето (продолжување на нивниот животен век), овозможување на пријатен простор за живеење во густо населените градови и иновирање на техничко-технолошките достигнувања за зголемување на ефикасноста и продуктивноста од индивидуалниот труд.

Во идните дваесет години на светскиот развој, глобалните компании ќе се ориентираат кон поголема специјализација⁵⁹, достигнување на економија од обем, иновации во производите, зголемување на конкурентноста и подобрување на продуктивноста.

Овие трендови ќе извршат промени во потребите на потрошувачите и тоа⁶⁰:

- ◆ Потребите за храна ќе се задоволуваат со органска, здрава и еколошки чиста храна;
- ◆ Потребите за домување ќе се задоволуваат со решенија за конфор во помали простори како резултат на сè поголемата густина на населеност на градовите;
- ◆ Потребите за облека ќе се задоволуваат со материјали и модни дизајни кои ќе бидат пријатни и за повеќе од 10 часа носење- како резултат на промените во креирањето на работните места;
- ◆ Потребите за едукација и специјализирано знаење за користење на технолошките иновации ќе се зголемуваат за да се постигне поголема продуктивност на работните места и да се зголемат потенцијалите за заработувачка.

Промените се случуваат и кај купувачите од пазарот за производно-услужна потрошувачка. Промените во нивните потреби се однесуваат на: иновации на производите (пр. технички текстил, нови технологии за производство на техничкиот текстил и негова проширена примена во други индустрии);

⁵⁹ World Trade Organization, (2009), *World Trade Report 2008*, "Trade in a globalizing world", p XVI пристапено на <http://www.worldbank.org/wdr2009> (12 февруари 2010)

⁶⁰ World Trade Organization, (2009), *World Trade Report 2008*, "Trade in a globalizing world", p XIX пристапено на <http://www.worldbank.org/wdr2009> (12 февруари 2010)

електронска комуникација; перманентна комуникација во рамки на мрежите на потрошувачи; потреба од навремени испораки; и потребата од намалување на времето од нарачка до испорака на производот/услугата.

Согледувањето на промените што настануваат во промените на потребите на потрошувачите влијае и на изборот на стратегија за задоволување на тие потреби.

1.4.3. Стратегија за задоволување на потребите

Стратегијата на компанијата за задоволување на потребите на купувачите на глобалниот пазар може да се дефинира според критериумите, која е целта на применуваниот маркетинг микс, колкав е степенот на адаптација и според начинот на кој компанијата ќе ги извршува своите операции.

Според целта на маркетинг миксот, се разликуваат традиционален маркетинг и маркетинг на односи⁶¹. Традиционалниот маркетинг има за цел испорачување на висок квалитет на производот за задоволување на потребата. Маркетингот на односи го има за цел задоволството на потрошувачот. За таа цел маркетинг миксот се надополнува со уште три елемента - луѓе, комуникација и процеси⁶².

Според тоа колкав е степенот на адаптација на инструментите на маркетинг миксот можни се три стратегии за задоволување на потребите на потрошувачите на глобалниот пазар: целосно стандардизирана за сите пазари и земји; прилагодена зависно од пазарот; и, целосно различна за секој пазар.

Табелата 1-13 ги прикажува можните пристапи во подготовка на стратегии за задоволување на потребите на потрошувачите. Пристапите на стандардизирана стратегија за сите земји, прилагодена за одредени пазари или различна за секоја земја се применуваат на одделните инструменти на маркетингот: производ, цена, промоција и дистрибуција.

Во остварувањето на стратегијата за задоволување на потребите на потрошувачите, компанијата може сите бизнис операции да ги извршува од домицилната земја, може да префрли дел од маркетинг активностите во земји со помали трошоци или да се издигне на глобално ниво и да ги користи своите

⁶¹ Doole, I & Lowe, R (2004) *International marketing Strategy*, Thomson Learning, p.321

⁶² Ibid p. 322

средства на најоптимален начин. Последната стратегија значи создавање на светска марка на производ.

Табела 1-13 Стратегии за задоволување на потребите

	Стандардизирана	Прилагодена	Различна за секоја земја
Позиционирање/ сегментација	1	1	3
Производ	1	1	3
Пакување	1	2	3
Реклама	1	2	2
Промоција	1	2	3
Продажба	1	2	3
Дистрибуција	1	2	3
Цена	1	2	3

Извор: Douglas, S.P. & Wind, Y. (1987) "The myth of globalization" Columbia Journal of World business, p. 42

1.4. 4. Сегментирање на потрошувачите

Сегментирањето на потрошувачите е процес во кој се определуваат хомогени групи на потрошувачи кои се слични по своите карактеристики во потрошувачката или купувањето производи. Определените хомогени групи потрошувачи се нарекуваат сегменти.

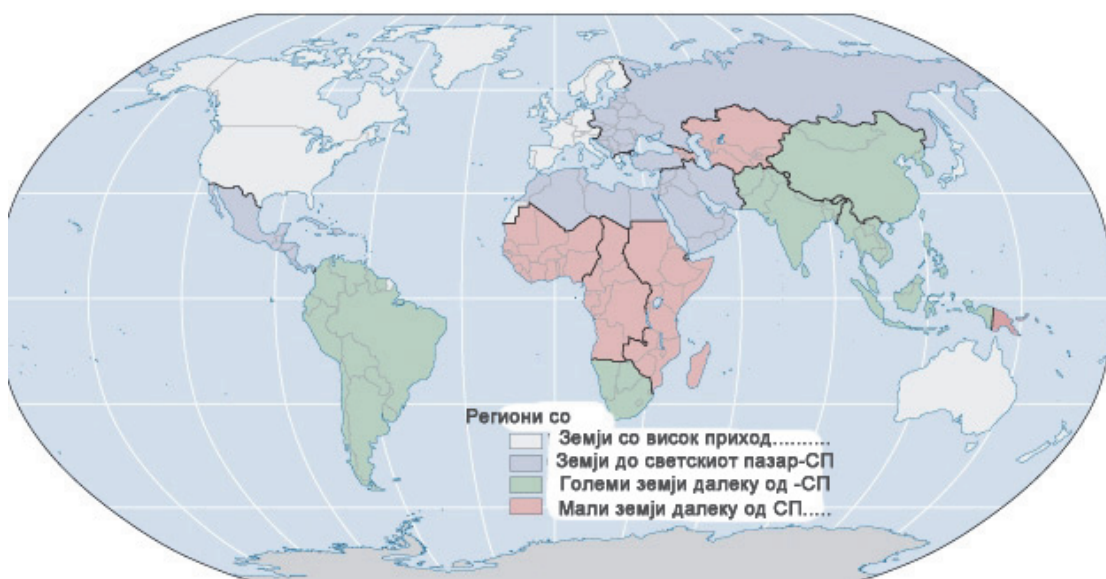
Сегментирањето на потрошувачите е потребно за да се откријат одредени групи на потрошувачи кои се однесуваат и реагираат на ист или сличен начин во процесот на купување и трошење на производите. Целта на овој процес е да се откријат сегментите на кои компанијата треба да ги концентрира средствата и напорите за да постигне максимална пенетрација во тој сегмент. Ова е подобар пристап за разлика од пристапот за широко пазарно присуство на колку што е можно повеќе пазарни сегменти, каде што пазарното учество е многу мало или незначително.

Традиционалниот пристап на сегментирање на потрошувачите од страна на глобалните компании е според географскиот принцип и користење на податоците на националните економии за класификација на привлечноста на меѓународните пазари. Во овој пристап, првичната сегментација на

националните пазари се прави според два критериума: пораст на населението и пораст на доходот по жител.

Сегментирањето според географскиот принцип им овозможува на компаниите да ги категоризираат пазарите според прв, втор и трет приоритет. На сегментите од прв приоритет компаниите обезбедуваат постојано присуство, следење и истражување на потребите на потрошувачите. На сегментите од втор приоритет компаниите ги следат промените и можностите за задоволување на потребите. На сегментите од трет приоритет компаниите се однесуваат по принципот „добиј што можеш“ и алоцираните ресурси се минимални.

Слика 1-4 Распоред на земјите според приходот и пристапот до светскиот пазар



Извор: WDR 2009 Team

Сликата 1-4, на глобален план ги прикажува земјите според големината на приходот и пристапот што го имаат до светскиот пазар. Република Македонија спаѓа во земјите со помал приход, но блиски до светскиот пазар.

Значењето на сегментирањето на потрошувачите во услови на глобализација се зголемува. За поуспешен настап на глобалниот пазар, сегментирањето на потрошувачите компаниите го прошируваат на индивидуално ниво. Географскиот принцип го надоградуваат со дополнителни критериуми како што се демографските и психолошките, но и индивидуалното однесување.

Демографските фактори имаат карактеристики на универзален критериум. Често користени варијабли на сегментирањето се пол, старост, висина на доход, социјален статус и образование. Најчесто, овој критериум за сегментација се користи кога се сака да се дефинира транснационален или глобален сегмент на потрошувачи (млади, пензионери, вработени и сл.).

Психолошките фактори, во сегментирањето инволвираат и карактеристики на животниот стил. Критериуми за сегментирање се интересот и перцепцијата на начинот на живот во однос на работата и забавата. Демографските фактори можат да се надополнат со критериумите за „животниот стил“ и така да се дефинираат дополнителни сегменти. (Пример: Според Рисирч Интернационал, при анализата на глобалниот сегмент, млади над 18 години, ги поделиле во четири широки категории: „Ентузијастички материјалисти“ се оптимисти и тежнеат за материјални достигнувања- ситуирани во земјите во развој и новите пазари како Индија и Латинска Америка; „Пливачи против бранот“ го нагласуваат песимизмот и се наоѓаат во Јужна Европа; Во Северна Европа, САД и Австралија е групата на „Нови реалисти“, кои бараат баланс меѓу работата и забавата; и „Самозадоволни материјалисти“ кои се пасивни оптимисти и се лоцирани во Јапонија)⁶³.

Најголем потенцијал за сегментација на потрошувачите на глобалниот пазар има преку критериумот за индивидуално однесување. Овде спаѓаат факторите за начинот на трошење, лојалност кон производот, прифаќањето на бонусите од користењето на производите и сл. Овде влегуваат сите фактори кои не се препознаваат под категоријата животен стил на потрошувачот.

Сегментирањето на потрошувачите добива сè поголемо значење во процесот на дефинирање на бизнис стратегијата за глобален пазар. Сè повеќе се комбинираат географскиот пристап и факторите кои влијаат на индивидуалното однесување во процесот на купување и трошење на производот. Еуро мозаик ги искомбинира критериумите за сегментирање на потрошувачите и веќе се направени гео-демографски податоци за 380 милиони потрошувачи во Европската унија. Идентификувани се 10 типа на сегменти: елитни реони, просечни области, луксузни станови, градови со ниски доходи, социјални станови, индустриски заедници, динамични фамилии, фамилии со ниски

⁶³ Doole, I & Lowe, R(2004) *International marketing Strategy*, Thomson Learning, стр.109

примања, рурални средини, области за одмор и рекреација. Ваквите податоци за сегментите се мапирани по земји и за цела Европа⁶⁴.

Генерални заклучоци за однесувањето на потрошувачите во услови на глобализацијата на пазарите се:

1. Глобализацијата врши промени во однесувањето на потрошувачите во правец на хомогенизирање на групите на потрошувачи во глобални пазарни сегменти;
2. Промените во потребите на потрошувачите и нивното задоволување е поврзано со следење на технолошкиот напредок во создавањето на иновативни производи. Напредокот на комуникациите и интернетот овозможува директна комуникација со потрошувачите;
3. Во дефинирањето на маркетинг стратегијата за задоволување на потребите на потрошувачите, сè повеќе се користи маркетингот на односи каде што целта е задоволен потрошувач;
4. Промените во однесувањето на купувачите и потрошувачите од текстилната индустрија не ги следат целосно општите трендови на глобалниот пазар. Различните фактори на однесување дефинираат сегменти со специфични потреби кои не можат да се задоволуваат со глобална стратегија.
5. Глобализацијата на текстилната индустрија повеќе се однесува на глобализација на производството отколку на глобализација на пазарите. Селењето на производството низ целата земјина топка е поврзано со потребата компаниите да обезбедат поволни услови за производство изразени преку пониски трошоци, квалификувана работна сила и остварување на економија од обем.

⁶⁴ Ibid p.110

ГЛАВА II: ПРОЦЕСОТ НА ДЕФИНИРАЊЕ НА БИЗНИС СТРАТЕГИЈАТА

2.1. АНАЛИЗА НА ИНДУСТРИИТЕ

Во анализата и евалуацијата на индустриите би требало да се земат предвид две главни димензии, што треба да ја позиционираат нејзината важност.

Првата димензија привлечност на пазарот, во која што спаѓаат конкурентските предности на фирмите и потенцијалот за раст на самата индустрија во одредена земја.

Втората димензија се користите што индустријата ги носи за самата земја со нејзиниот развој.

Во овие две димензии постојат поголем број варијабли, односно податоци. Прво, кај атрактивноста, поточно привлечноста на пазарот, се зема предвид порастот на пазарот за таа индустрија, нејзиното учество во вкупната додадена вредност, годишниот пораст на додадената вредност во индустријата, учество на извозот на таа индустрија во вкупниот извоз на земјата, трговскиот биланс на индустријата, бројот на фирми активни во тој сектор и нивното учество во вкупниот број фирми во соодветната земја.

Кај втората димензија, придобивки за земјата, се мери учеството на странските директни инвестиции во таа индустрија во однос на вкупните странски инвестиции, годишниот пораст на странските инвестиции на индустријата, учеството на вработувања во индустријата во однос на вкупниот број на вработувања, како и иновациите што се јавуваат во индустријата на годишно ниво. Имајќи ги предвид овие две димензии, моделот за влијанија на политиката, врз одреден сектор би требало да има две цели :

1. Да овозможува евалуација на финансиското влијание на различните политики на фирмите, односно да се процени како одредена политика ќе има влијание врз финансиите или финансиското работење на фирмите во дадената индустрија;
2. Да се направи споредба на конкурентноста на фирмите во однос на други земји, или поточно како со одредена политика ќе се влијае на конкурентноста на фирмите на индустријата , во однос на оние земји кои

што се на исто ниво на конкурентност и може да претставуваат земји за споредба, за тоа како напредува конкурентноста во индустријата.

2.1.1. Пристапи за анализа на индустриите

Анализата на индустриите може да се прави за различни потреби и намени и според нив се дизајнира различна структура на прашањата што ќе се реализираат. За потребите на трудот ќе се разгледуваат само два пристапа:

1. Анализа на конкурентноста на одредена индустрија според степенот на нејзиниот развој, и
2. Анализа на бизнис моделот врз основа на кој одредена индустрија нуди вредности и заработува пари.

Во однос на првиот пристап⁶⁵ анализата на индустријата опфаќа неколку групи прашања:

1. *Производите и услугите што се нудат*. Овде се собираат податоци за производите или линиите на производи на анализираната индустрија, кои потреби на купувачите ги задоволува, постоењето на комплементарни производи или супститути производи во однос на оние на анализираната индустрија. Така дефинираната индустрија, како збир на активности за да се обезбеди понуда на одредени производи би требало да се надополни со динамични податоци.
2. *Развојните трендови*. Оваа група податоци за анализа се однесуваат на стапката на раст на индустријата, постоењето на циклични или сезонски движења и факторите кои влијаат на развојот на таа индустрија, поточно што го одредува развојот на таа индустрија.
3. *Продуктивноста*. Оваа група податоци се однесува на тоа како се остварува продуктивноста на производството во анализираната индустрија.

Овде се разгледува технологијата за производството преку структурата на трошоците, економијата од обем, создавањето додадена вредност, логистиката и помошните дејности за остварување на производството и цената на трудот.

4. *Маркетинг и продажба*. Преку оваа група прашања се анализираат маркетингот и продажбата во дадената индустрија, а пред сè сегментацијата

⁶⁵ Porter, M. (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York, p.370

на пазарот и практиката на користењето на маркетингот, поточно начините на кои индустријата комуницира со своите потрошувачи за откривање и задоволување на нивните потреби.

5. *Набавките*. Следната целина прашања се набавките, поточно кои се добавувачите за таа индустрија, каква е нивната преговарачка моќ и каков тип на односи градат со своите купувачи.

6. *Дистрибутивните канали*. Податоците за каналите на дистрибуција за соодветната индустрија, директни и индиректни, можностите за пристап до пазарот и важните сегменти на потрошувачи.

7. *Иновативноста*. Овие прашања за анализа се поврзани со иновативноста во индустријата, брзината на создавање иновации, од каков тип се и од каде потекнуваат иновациите, поточно од кои извори, која е стапката на иновациите и каква економија од обем има во делот на иновациите.

8. *Конкурентноста*. Анализата се однесува на податоци поврзани со конкурентите, нивните стратегии, цели, јаки страни, слаби страни и претпоставки на кои се гради конкуренцијата во анализираната индустрија.

9. *Макро окружување*. Анализата завршува со согледувањето на социјалното, политичкото, правното окружување (ПЕСТЛЕ анализа) На крај анализата завршува со најширокото макроекономско окружување, поточно националната економија на земјата и регионот каде што избраната индустрија се анализира.

Вториот приод во анализа на одредена индустрија е анализа на бизнис моделот кој е доминантен во таа индустрија.

Оваа анализа се однесува на две групи податоци за индустријата⁶⁶:

1. Првата група податоци се однесуваат на привлечноста на пазарот за таа индустрија, а
2. Втората група на податоци ја дефинираат користа на индустријата за земјата и националната економија.

Во однос на привлечноста на пазарот има неколку вида податоци што се анализираат:

⁶⁶ Генерирање на бизнис модел, пристапено на <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas> на 20 јануари 2012

- *Клучниите актери во таа индустрија.* Неопходно е да се дознае кои се главните покренувачи и двигатели на индустријата и притоа да се дефинира нивната мотивација за присуство во таа индустрија.
- *Клучни активности* што анализираната индустрија ги извршува со присуството на претходно анализираните актери во индустријата.
- *Клучниите ресурси* кои се користат во индустрија за извршување на активностите. Се анализира кои ресурси доминираат и каков ефект во успехот на препријатијата имаат поделните ресурси (физичките, интелектуалните, човечките и финансиските)
- *Вредносните* што индустријата ги испорачува на потрошувачите. Се анализира кои се тие вредности и како влијаат на подобрување на животот на луѓето, како и начинот на кој тиа се испорачуваат до пазарот.
- *Односите* што индустријата ги гради со купувачите.
- *Дистрибутивните канали* што се користат за да се стигне до пазарот и потрошувачите
- *Сементите на истражувањето* за таа индустрија

Во втората група на податоци спаѓаат оние за користите што земјата ги има од анализираната индустрија. Во оваа група податоци првата подгрупа прашања што се разгледуваат се оние за влијанието на индустријата врз вработеноста во земјата. Тие се прашања се однесуваат на:

- ▶ Ангажираните физички ресурси;
- ▶ Учеството на вработените од анализираната индустрија во вкупниот број на вработени во националната економија;
- ▶ Ангажираните финансиски ресурси и
- ▶ Ангажирани интелектуални ресурси за потребите на индустријата

Втората подгрупа прашања што се поставуваат за согледување на корисноста на индустријата за земјата се оние кои дефинираат како индустријата влијае на приходите на земјата и тоа од аспект на:

- ◆ Девизниот прилив;
- ◆ Учеството на индустријата во буџетските приходи на државата;
- ◆ Придонесот во привлекување на домашни и странски инвестиции;
- ◆ Број на иновации во таа индустрија.

Слика 2-1 Пристап за анализа на индустријата според бизнис моделот

ПРИВЛЕЧНОСТ НА ПАЗАРОТ		КЛУЧНИ АКТИВНОСТИ?		ПРЕДЛОГ НА ВРЕДНОСТИ		ОДНОСИ СО КУПУВАЧИТЕ		СЕКМЕНТИ НА ПОТРОШУВАЧИ	
<p>Клучни актери</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дизајнери 2. Трговци 3. Производители на основни и помошни материјали 3. Добавувачи на технологија и резервни делови (испорака на машини и делови) 4. Работници менаџмент и работници 5. Јавни инфраструктура (струја, вода, патништа) 6. Сопственици на земја и објекти (продажба или изнајмување на погони) 7. Транспортери (организација на транспорт до купувачот) 8. Финансиски организации (кредити и осигурување на производителите) 		<p>Клучни ресурси ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Физички - Погони, машини и алати -транспортни средства -Човечки - менаџери и работници - Финансиски - Кредити за опрема, набавка на материјали и тековно работење Интелектуални -дизајн и модели -бреднови и марки 		<p>Предлог на вредности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Порастот на пазарот - Учество во вкупната додадена вредност и годишниот пораст -Учество на извозот во вкупниот извоз на земјата, - Позитивен трговски биланс на секторот, -Бројот на активни фирми и нивното учество во вкупниот број на фирми - Иновации -Примена на нови технологии 		<p>Односи со купувачите</p> <ul style="list-style-type: none"> - Долгорочни или краткорочни - Видови и сегменти на купувачи - Идни сегменти на купувачи <p>Канали</p> <p>Државна промоција Саеми Конференции Европски вмрежувања Вложувања во дистрибуција во странство</p>		<p>Сегменти на потрошувачи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сегменти што ќе растат 2. Пазари што ќе растат 3. Потрошувачка спроед сегменти на потрошувачи <p>Актери во синџирот на вредности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производители на материјали 2. Производители на дел од прозиводот 3. Производители на трговски марки 4. Производители на брендови 5. Трговци на мало со свој бренд 6. Нови вертикали 7. Трговци на мало 	
				КОРИСТИ ЗА ЗЕМЈАТА ОД ИНДУСТРИЈАТА					
						ВЛИЈАНИЕ НА ВРАБОТЕНОСТА		ВЛИЈАНИЕ НА ПРИХОДИТЕ	
						<ol style="list-style-type: none"> 1. Број на вработени и учество во вкупниот број на вработени 2. Ангажиранан физички ресурси 3. Ангажиранан финансиски ресурси 4. Ангажирање на интелектуални ресурси 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Девизен нето прилив 2. Учество во буџетските приходи 3. Привлекување на домашни и странски инвестиции 4. Број на иновации 	

Извор <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Начинот на доаѓањето до податоци и определувањето на изворите на податоци и за првиот и за вториот пристап се доста слични:

Првиот чекор во анализа на индустријата е дефинирање на актерите во таа индустрија, и притоа се разгледува кој се е вклучен во таа индустрија, согласно одредени меѓународни стандардизации, како што индустриската класификација или пак номенклатурите на занимање. Врз основа на тоа може да се открие кој се е вклучен во оваа индустрија, како фирма, занимање и способности за да се биде успешен на пазарот.

Вториот чекор е истражување на постојните индустриски студии и извештаи, нивно групирање и анализирање дали можат да се користат за истражувања поврзани со индустријата, секундарни или деск истражувања.

Третиот чекор во дефинирање на изворите на податоци се постојните асоцијации, професионални и синдикални. Нивните списанија и магазини се користат за обезбедување информации за избраната индустрија. Во ова група спаѓаат и прес-конференциите што се организираат во однос на бизнисот со кој што се бави таа индустрија.

Четириот чекор се консултирањето на директориуми на фирми и статистичките податоци кои се однесуваат на компаниите кои се присутни во таа индустрија како и јавни документи за работењето на компаниите,

Петтиот чекор во изнаоѓањето податоци се истражување за владини извори за индустрии кои што се предмет на владина поддршка, индустрии за кои постојат владини стратегии како и обезбедување на некакви погодности и субвенции за компаниите од таа индустрија.

Последниот чекор е идентификување на извори на податоци на терен и организирање на истражување за собирање на податоци преку директни контакти, и претходно подготвени прашалници. Овој чекор овозможува собирање на податоци и размислувања од самите актери во избраната индустрија за тоа што е важно за неа и на кои трендови посебно треба да се обрне внимание.

2.1.2. Оценување на окружувањето

Првата фаза од процесот на донесување на стратегијата се однесува на оценување на окружувањето. Анализата на бизнис окружувањето е главен

фактор во определувањето на стратегијата. За индустриите, оваа фаза на процесот на стратешки менаџмент е многу важна. Факторите на окружувањето ќе ја водат индустријата кон еден или друг вид стратегија. Доколку факторите на окружувањето водат кон глобализација на пазарите, индустријата ќе мора да развива бизнис стратегија за глобален пазар. Доколку пак, тие водат кон локализирање на потребите на потрошувачите, тогаш индустријата треба да пристапи кон развивање на стратегија за локален или регионален пазар.

Најголемиот број индустрии се соочуваат со окружување кое е многу променливо, комплексно и глобално и им прави големи тешкотии во анализата и интерпретирањето. Најчесто, тие се соочуваат со двосмилени и некомплетни податоци за окружувањето. Ваквата состојба ги принудува да се ангажираат во процесот на анализа на окружувањето.

Овој процес вклучува скенирање, набљудување, предвидување и проценување.⁶⁷

Преку *скенирањето* се идентификуваат првичните сигнали за можните промени во окружувањето и ги препознаваат промените кои се во тек. Следењето на околината е од пресудна важност кога се работи во нестабилно окружување.

Набљудувањето служи за откривање на нови трендови во окружувањето. Преку мониторинг анализата се открива дали одредени настани во околината ќе прераснат во тренд или не. Набљудувањето и мониторингот се однесуваат на настани кои се случуваат во околината и поширокото окружување.

Предвидувањето пак, се однесува на проекција и прогноза на она што ќе се случи во иднина во определен временски период, како резултат на трендовите дефинирани преку набљудувањето и мониторингот. Тоа може да се однесува на појавување на нова технологија, нови или модифицирани производи, промени во дистрибуцијата и сл.

Целта на *проценувањето* е да се утврди дали одредена промена во окружувањето ќе има ефект на стратешкиот правец на индустријата или не. Преку првите три чекора (набљудување, мониторинг и проценка) анализите се однесуваат на разбирање и објаснување на окружувањето. Намерата на

⁶⁷ Preble, J.E (1992) "Environmental scanning for strategic control, *Journal of Management issues* 4, pp.254-268

проценувањето е да го открие влијанието и поврзаноста на промените во окружувањето.

Оцената на окружувањето е клучен елемент на стратешкиот процес. Тој опфаќа анализа на макроокружувањето и микроокружувањето. Анализата на макроокружувањето се однесува на промените и трендовите во демографските, социјалните и културните, политичките, технолошките и економските фактори⁶⁸ Вака анализираното окружување може да се разгледува на глобално ниво (се анализираат глобалните трендови) и на локално на ниво на одделна земја. Анализата на микроокружувањето се однесува на трендовите во индустријата и на пазарите. Исто така, и оваа анализа може да се однесува на глобално и локално ниво.

2.1.2.1. Движечки сили на глобализацијата на индустриите

При одредувањето на стратегијата потребно е да се следат и факторите што го движат процесот на глобализација. Динамичката природа на бизнис окружувањето го води трендот на глобализација на многу индустрии и пазари. Сепак, има многу примери каде што индустријата е широко глобализирана, но пазарите останале локално да се разликуваат во однос на потребите на потрошувачите, законската регулатива, брендирањето, рекламирањето и други фактори.

Широко користена е рамката за проценка на степенот и потенцијалот на глобализацијата на индустријата и пазарот. Таа сугерира постоење четири категории движечки сили (пазар, трошоци, влада, конкурентност) кои треба да се анализираат и следат за да се одреди степенот на глобализација во една индустрија. Јачината на секоја од овие движечки сили варира од индустрија до индустрија и од пазар до пазар.

Во категоријата движечки сили што го одредуваат степенот на глобализацијата поврзани со *пазарот* се: потрошувачите, потребите на потрошувачите, дистрибутивните канали, маркетингот и земјите кои предничат во поддршката на глобализацијата.

Индустриите чии фиксни *трошоци* се високи навиваат за глобализација. Во категоријата трошоци спаѓат следниве движечки сили на глобализацијата:

⁶⁸ Ginter, P. and Duncan, J. "Macroenvironmental analysis," Long range planning, December 1990, p.73

принципот економија од обем, искуството, изворите на набавки, логистиката (транспортните трошоци), продуктивноста, локалните трошоци, животниот циклус на производот.

Власта влијае на степенот на глобализација на една индустрија со трговската политика, техничките стандарди, пазарната регулатива, конкурентите во државна сопственост, потрошувачите во сопственост на државата, ставовите за глобализацијата на владата-домаќин.

Индикатори за *глобална конкурентност* на еден национален пазар се нивото на увоз и извоз, бројот на конкуренти на пазарот, меѓузависноста на државите (националните пазари).

2.1.2.2 Техники на анализа на окружувањето

Во оваа фаза на процесот на стратешкиот менаџмент претпријатието може да користи и различни средства (алатки) за анализа на екстерното окружување. Најчесто користени техники се:

ПЕСТЗО (PESTLE) анализа е техника за разбирање на околината во која се извршуваат бизнисите. Се однесува на анализа на политичките, економските, социо-културните, технолошките, правните и факторите на животната средина. Оваа техника служи за анализа на пошироката околина за извршување на бизнисот. Во табелата бр. 2-1 е презентирано она што може да биде предмет на анализа со примената на оваа техника. Главните подрачја на анализа се следните фактори: демографските, економските, политичките, правните, социо-културните, технолошките и факторите на глобализацијата. Секоја од овие групи фактори има влијание на одредување на околината во која ќе се одвиваат бизнис активностите. Правилното оценување на секој од овие фактори може да донесе предност на индустријата од повеќе аспекти: одредување на пазарниот потенцијал; избор на соодветно пазарно учество кое нема да бара преголемо ангажирање на ресурси; избор на најдобрите сегменти на потрошувачи; препознавање на најефикасните медиуми на информирање на потрошувачите; идентификување на оптималните дистрибутивни канали со цел задоволување на барањата на потрошувачите; калкулирање на конкуретна цена за купувачите согласно понудените вредности; како и дизајнирање на ефикасен информационален систем за навремено и точно идентификување на промените во потребите и барањата на потрошувачите.

Табела 2-1 Елементи за анализа на пошироката околина

Демографски фактори	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Големина на населението ◆ Старосна структура ◆ Територијална разместеност 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Распределба на приходите ◆ Етички прашања
Економски фактори	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Стапка на инфлација ◆ Каматни стапки ◆ Трговски дефицит/суфицит ◆ Буџетски дефицит/суфицит 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Стапка на штедење ◆ Стапка на инвестиции ◆ Бруто домашен производ
Политички//Правни фактори	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Антимонополски закони ◆ Даночна регулатива ◆ Дерегулација на бизнисот 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Закон за работни односи ◆ Образовна политика
Социо-културни фактори	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Структура на вработените ◆ Квалификациона структура ◆ Ставови за квалитетот на животот ◆ Прифаќање на нови производи 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Грижа за човековата околина ◆ Можностите за промена на работните места и кариерата
Технолошки фактори	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Иновирање на производите ◆ Иновирање на процесите ◆ Примена на знаење 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Нови комуникациски техники ◆ Приватните и владините трошоци за истражување и развој
Фактори на глобализацијата	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Важни политички настани ◆ Критични глобални пазари 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Разликата во културата и ставовите кон институциите ◆ Новоиндустријализирани земји

Извор: Hitt, M. A., Ireland R. D & Hoskisson, R.E „Strategic Management-Competitiveness and Globalization , Third Edition, South Western Collage Publishing 1999, p.47

Во поширока смисла на зборот, екстерното окружување е бесконечно и вклучува сè што е надвор од претпријатието. Ова окружување вклучува потрошувачи, конкуренти, снабдувачи, технологија, понуда на работници, образовни, правни, демографски, политички, социолошки и други фактори.

Слика 2-2 Клучни сеџменџи на окружувањето



Извор: Шуклев Б. и Дракулевски „Љ (2001). „Стратеџиски менаџмент“ Економски факултет, второ и проширено издание, Скопје, стр. 81

Окружувањето на претпријатието го сочинуваат различни сегменти. Слика 2-2 прикажува кои фактори вршат најдиректно влијание а кои се подалечни и имаат индиректно влијание врз работењето на претпријатието.

CBOT (SWOT) анализата⁶⁹ е корисна техника за сумирање на клучните прашања што произлегуваат од проценка на позицијата на индустријата предизвикана од влијанието на екстерното окружување (бизнис околината) и интерните фактори на индустријата (способностите и ресурсите).

Оваа е широко прифатена техника за подобро вреднување на идејата за започнување нов бизнис или пак, за развивање на стратегија на постојниот бизнис.

Табела 2-2, Образец на CBOT анализа

	Позитивно влијание на бизнисот	Негативно влијание на бизнисот
Внатрешни фактори	<p>Strengths- Јаки страни</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Технолошки предности ◆ Водечка марка на производ ◆ Канали на дистрибуција ◆ Задоволни потрошувачи ◆ Квалитет на производот ◆ Менаџментот ◆ Конкурентнска предност ◆ Единствена продажна позиција ◆ Искуство, знаење, податоци ◆ Цена, додадена вредност ◆ Ставови вредности, однесување 	<p>Weaknesses- Слаби страни</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Отсуство на важни способности ◆ Слаба марка на производ ◆ Слаб пристап до каналите на дистрибуција ◆ Ниско ниво на задржување на потрошувачите ◆ Слаб квалитет на производот/услугата ◆ Менаџментот ◆ Недостаток на конкурентски предности ◆ Недостаток на финансии/ресурси ◆ Отсуство на планирање
Надворешни фактори	<p>Opportunities-Можности</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Менување на вкусовите и навиките на потрошувачите ◆ Либерализација на определен пазар ◆ Воведување на технолошки иновации ◆ Менување на владината политика ◆ Намалување на даноците ◆ Промени во структурата на населението ◆ Нови канали на дистрибуција ◆ Развивање на пазарите ◆ Трендови во индустријата и влијание на глобализацијата ◆ Нови партнерства за соработка 	<p>Threats-Закани/Ризици</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Менување на потрошувачките навики ◆ Царински бариери на пазарите ◆ Промени во технолошките процеси ◆ Менување на владината политика ◆ Зголемување на даноците ◆ Менување на структурата на населението ◆ Промени во каналите на дистрибуција ◆ Политиката за заштита на човековата средина ◆ Промени во побарувачката на пазарот ◆ Промени во општата економска состојба ◆ Недостаток или одлив на квалитетен кадар

Извор: www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm

⁶⁹ S.W.O.T. е акроним кој се добива од почетните букви на зборовите : Strengths - јакости, јаки страни , Weaknesses - слабости, недостатоци, Opportunities – можности, шанси, Threats – закани, опасности.

СВОТ анализата може да се користи заедно со PESTLE и анализата на петте сили на индустријата. Јаките страни (предностите) и можностите се позитивните аспекти на бизнисот, а слабите страни (слабостите) и заканите/ризиците (ограничувањата) се негативните аспекти на бизнисот.

Табелата. 2-2 се однесува на начинот на користењето на СВОТ анализата, Анализата служи за да се согледаат внатрешните фактори на бизнисот и нивно оценување како јаки страни или слабости. Нивното правилно анализирање овозможува да се согледаат ресурсите со кои располага индустријата и способностите во нивно користењето. Овие фактори директно влијаат на пазарната позиција на индустријата. По согледувањето на состојбата со внатрешните фактори на бизнисот, следи анализа на надворешните фактори кои се групирани во две категории: можностите и заканите што се наоѓаат во околината каде што дејствува претпријатието.

Со анализата се опфаќаат различни прашања за секоја од наведените категории фактори. Преку одговорот на овие прашања презентирани во табелата 2-2, се овозможува согледување на стратешките насоки кон кои треба да се насочат напорите за подобрување на пазарниот успех.

Сознанијата од СВОТ анализата се користат за дефинирање на стратешките насоки на индустријата. Основните стратегии што произлегуваат од СВОТ анализата се однесуваат на тоа како индустријата ќе го планира пазарниот успех, преку политика на инвестирање во јаките страни за искористување на можностите, со политика на стимулирање на претпријатијата за отстранување на слабите страни со цел искористување на можностите, или преку политика на надворешна поддршка за отстранување на слабите страни на индустријата.

2.1.3. Анализа на конкурентноста

Во анализа на индустријата најзначаен дел е анализата на конкурентноста. Индустриите меѓу себе се разликуваат според економските карактеристики, состојбите со конкуренцијата и перспективите за профит. Економските карактеристики на индустриите се разликуваат според големината на пазарот, стапката на раст на пазарот, темпото на технолошки промени, географските

граници на пазарот, бројот и големината на купувачите и продавачите, видовите на дистрибутивните канали и сл.

Конкурентноста може да биде просечна во една, а многу изострена во друга индустрија. Освен тоа, во некои индустрии конкуренцијата се фокусира на тоа кој има најдобра цена додека во други е насочена кон квалитет и доверба, или брза услуга или пак, репутацијата на брендот. Во други индустрии, предизвик е компаниите да работат кооперативно со добавувачите, потрошувачите, па дури и со избрани конкуренти со цел воведување иновации на производите и сл. Од економските и конкурентските карактеристики на индустријата зависи како тие се менуваат и ги определуваат изгледите за профитабилност.

Анализата на индустријата и нејзината конкурентност се алатки на концепти и техники, за да се добие јасна слика за карактеристиките на индустријата, интензитетот на конкуренцијата, силите што ги движат промените во индустријата, пазарните позиции и стратегии на конкурентите, факторите на успех и стапката на профитабилност. Овие алатки обезбедуваат начин на стратешко размислување за целокупната состојба во индустријата и на обезбедување заклучоци за тоа дали треба да се привлечат инвестиции за претпријатието.

Анализата налага испитување на бизнисот на претпријатието во поширок контекст на бизнис окружувањето и е насочена кон одговори на седум прашања:

1. Кои се доминантните карактеристики на индустријата?
2. Каква е конкурентноста и кои се конкурентите?
3. Што ги предизвикува промените во конкурентската структура на индустријата и бизнис окружувањето?
4. Кои компании се во најсилна, а кои во најслаба позиција?
5. Кои стратешки акции конкурентите планираат да ги преземат?
6. Кои се клучните фактори за успех?
7. Дали индустријата е атрактивна и кои се изгледите за натпросечна профитабилност?

Одговорите на овие прашања овозможуваат пошироко разбирање на индустријата и можните промени во условите на конкурентност.

2.1.3.1. Доминантни карактеристики на индустријата

Под индустрија се подразбира „група фирми чии производи имаат многу слични карактеристики така што тие се конкурираат за исти купувачи“⁷⁰

Поради фактот што индустриите значајно се разликуваат меѓу себе, анализата на индустријата започнува со нејзините доминантни економски показатели.

Во Табела 2-3 е даден профил на индустријата за информатичка технологија во Република Македонија во 2001 година.

Табела 2-3. Профил на доминантните карактеристики на индустријата за софтвер и хардвер во РМ во 2001 година

• Големина на пазарот	100 милиони евра, 25.000 компјутери годишно, 70% е хардвер и 30% софтвер
• Стапка на раст на пазарот	20-25 % годишно , 64% од продадените компјутери и 47% од софтверот се склопени во РМ
• Ширина на конкуренцијата	Регионално, секоја од компаниите е поврзана со светска марка
• Број на компании	150 регистрирани компании со просечен број на вработени од 2 до 50 - 10 компании држат 80% пазарно учество
• Капацитет - вишок и недостаток	Недостаток на капацитети и увоз од странство
• Профитабилност на индустријата	Висока профитабилност 20-30%
• Бариери за влез/излез	Ниски бариери, потребен способен и обучен кадар,
• Стандардизирани производи	Стандардизирани производи во три сегменти- компјутерски хардвер и оперативни системи, апликативен софтвер и интернет услуги
• Брзи технолошки промени	Брзи технолошки промени водени од глобалниот пазар
• Барања на капитал	Мали барања за капитал и се однесуваат за гаранции за увоз и опремување на мали погони за склопување
• Вертикална интеграција	Постои кај 4 фирми кои се застапници на светски марки (IBM, HP, DELL, Apple)
• Економија од обем	Влијае само кај трошоците за увоз
• Брзи иновации на производот	Се зголемува брзината на воведување на нови производи

Извор: Меѓународната финансиска корпорација, Светска банка, SEED *Маркетинг извештај за илустрирање на ИНЕТ ао Скопје*, рр.3-5

Факторите кои се разгледуваат во профилирањето на економските карактеристики на индустријата се:

- Големина на пазарот; стапката на раст на пазарот; животниот циклус на производите;
- Ширината на конкурентноста (локално, национално, меѓународно, или глобално); бројот на конкурентите и нивната големина;

⁷⁰ Thomson, A.A & Strickland, A.J. (2003) *Strategic management-concepts*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill Irwin, p.77

- Бројот на купувачи и нивната релативна големина; дали препријатијата можат да остварат економија од обем;
- Видовите дистрибутивните канали до потрошувачите;
- Темпото на технолошки промени; дали клучните учесници во индустријата се групирани на посебни локации во кластери;
- Дали високите стапки на користење на капацитетот се круцијални за достигнување на ефикасност и ниски трошоци на производството;
- Барањето за капитал и колку лесно се влегува и излегува од индустријата;
- Дали профитабилноста на индустријата е под или над просекот;

Табела 2-4. Стратеиската важност на клучните економски карактеристики на индустријата

Економски карактеристики	Важност за Бизнис стратегијата
• Големина на пазарот	• Малите пазари не привлекуваат нови големи конкуренти; големите пазари привлекуваат интерес на компании кои сакаат да се позиционираат во атрактивни индустрии
• Стапка на раст на пазарот	• Високата стапка на раст носи и нови влезови: успорувањето ја заострува конкурентноста и се ослободува од слабите конкуренти
• Капацитет - вишок и недостаток	• Вишок на капацитети притиска да се намалат цените и профитот; недостатокот ги влече нагоре
• Профитабилност на индустријата	• Високата профитабилност привлекува нови влегувања; намалената профитабилност охрабрува да се излезе
• Барииери за влез/излез	• Високите барииери ги штитат позициите и профитот на постојните фирми; ниските барииери ги прават постојните фирми ранливи на нови влезови
• Трошоци и важност на производот	• Купувачите повеќе ќе купуваат егзистенцијални производи по пониски цени отколку неважни или скапи производи
• Стандардизирани производи	• Купувачите се помоќни затоа што лесно можат да се свртат од еден кон друг купувач
• Брзи технолошки промени	• Зголемен фактор на ризик; опремата и погонот може да застарат пред да се искористат целосно
• Барања на капитал	• Големите барања на капитал ја прават инвестиционата одлука важна и креираат барииери за влез и излез; времето станува важен фактор
• Вертикална интеграција	• Ги зголемуваат барањата за капитал; често креираат конкурентски разлики и разлика во трошоците меѓу целосно интегрираните во однос на делумно и вертикално неинтегрираните фирми
• Економија од обем	• Го зголемуваат потребниот обем на продажба или пазарниот удел за да се биде конкурентен со трошоците
• Брзи иновации на производот	• Краток животен циклус на производот; зголемен ризик поради можноста ривалите побрзо да лансираат производ од следна генерација и да се прескокне постојниот пазарен лидер

Извор Thomson, A.A & Strickland, A.J. (2003), *Strategic management-concepts*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill Irwin, 2003, p.80

Од доминантните економски карактеристики на индустријата зависат и стратешките одлуки за бизнисот на претпријатието.

Од табелата 2-4, може да се согледа значењето на економските карактеристики на индустријата за бизнис стратегијата на претпријатието.

Следењето на економските карактеристики на индустријата ја одредува и потребата за менување или не на применуваната бизнис стратегија.

2.1.3.2. Техники за анализа на конкурентноста и профитабилноста на индустриите

Важни делови на анализата на индустријата и конкурентноста претставуваат продлабочените согледувања за тоа што врши притисок за подобрување на конкурентноста и колку е јака секоја од тие сили. Овој аналитички чекор е важен бидејќи без согледување на карактерот на конкурентноста во индустријата не може да се осмисли успешна стратегија. Спроведувањето на бизнис стратегијата на претпријатието е во корелација со бизнис окружувањето. Иако окружувањето е широк поим, сепак, клучен аспект на окружувањето на претпријатието е индустријата или индустриите во кои се конкурира. Структурата на индустријата има силно влијание на правилата на конкурентскиот натпревар. Интензитетот на конкуренцијата во една индустрија не е случајност ниту работа на среќа.

Согледувајќи ја важноста од анализа на конкурентноста, во последните децении од минатиот век развиени се техники за анализа на конкурентноста. Овие техники обезбедуваат рамка за категоризација на производите на претпријатието во различни портфолија и да се определи нивното влијание во алокација на ресурсите на претпријатието. Некои од нив имаат применливост во формулирањето на стратегијата, а некои од нив се однесуваат на имплементирање на конкурентска стратегија во одредена индустрија. Нивното разбирање овозможува тие да се користат во различните фази од процесот на стратешкото планирање.

Постојат различни мислења за најкористените техники за анализа на конкурентноста. Сепак фокусот ќе биде ставен на анализа на петте движечки сили на конкурентноста развиена од Мајкл Портер.

Според Мајкл Портер⁷¹, состојбата со конкурентноста во една индустрија зависи од пет сили и тоа: закани од нови влегувачи, преговарачката моќ на снабдувачите, преговарачката моќ на купувачите, закани од супституција на производите или услугите и ривалството меѓу постојните претпријатија. Збирната јачина на овие сили го одредува крајниот потенцијал за профит во индустријата, каде што потенцијалот за профит се мери како долгорочен поврат на инвестираниот капитал. Сите индустрии немаат ист потенцијал. Тој варира во зависност од збирната јачина на петте сили во одредената индустрија. Во индустриите каде што збирната јачина е голема, повратот на инвестираниот капитал е мал како што се индустриите на автомобилска гума, облека, хартија, челик. Но, кога јачината е блага (слаба), тогаш повратот е голем како што е во индустриите за опрема за вадење на нафта, козметиката и сл.

Користејќи ја оваа техника, терминот конкурент добива пошироко значење. Покрај ривалите, претпријатијата што се занимаваат со слична дејност, како конкуренти се набљудуваат купувачите, снабдувачите, производителите на супститути и потенцијалните нови влегувачи. Така, конкурентноста во оваа поширока смисла се дефинира како проширено ривалство.

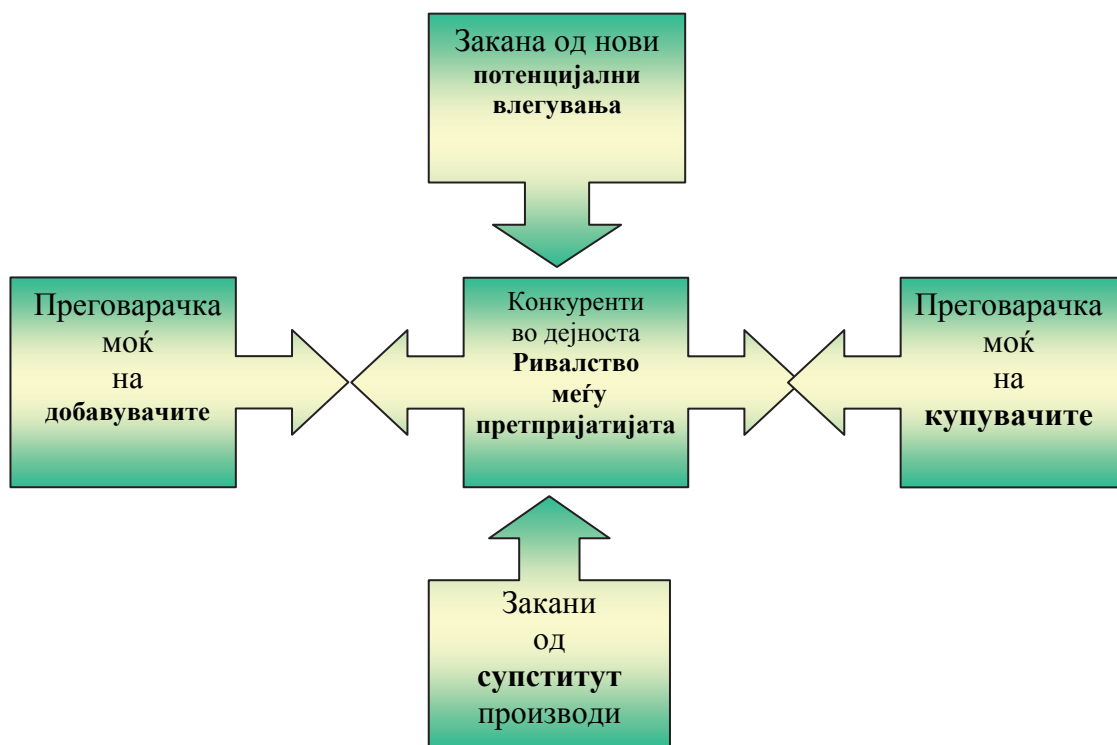
Петте конкурентски движечки сили, дејствувајќи заедно, ја одредуваат конкурентноста и профитабилноста на индустријата. Колку овие сили се појаки толку стануваат и поважни во формулирањето на бизнис стратегијата. На пример: иако компанијата не се соочува со закани од нови потенцијални влегувачи во индустријата, сепак ќе заработува помал поврат на инвестицијата доколку се соочува со супститути што се нудат по пониски цени. Дури и во отсуство на супститути и потенцијални нови влегувачи, силното ривалство меѓу постојните конкуренти ќе ја ограничи профитабилноста и повратот на инвестициите.

Анализата на петте сили на конкурентноста ги идентификува основните и долгорочните чинители на структурата на индустријата и ја оцртува арената во која конкурентската стратегија треба да се постави и имплементира. Секоја фирма има свои единствени јаки и слаби страни при дејствувањето во рамки на структурата на индустријата, која постојано се менува. Затоа, разбирањето на структурата на индустријата мора да биде почетна точка за стратешките

⁷¹ Porter, M.E (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York, p.4

анализи. Бројни економски и технолошки карактеристики во една индустрија се критични за влијанието на секоја од петте сили на конкурентноста.

Слика 2-3, Движечки сили на конкурентноста на индустријата



Извор: Porter, M.E (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York , p.4

Закани од нови влегувања

Влегувањето на нови претпријатија во индустријата претставуваат закана за постојните претпријатија преку нудењето на дополнителен капацитет и зголемување на понудата. Ова влијае на конкурентноста преку притисокот за намалување на цените. Веројатноста за влегување на нови конкуренти во индустријата зависи од влезните бариери и од очекуваната реакција на постојните претпријатија.

Изворите на влезните бариери можат да бидат: различни потребата од економија од обем, постоење на лојалност кон одредени марки производи, високи барања за почетен капитал, дополнителни трошоци за придобивање на потрошувачи за нов производ, отежнат пристап до дистрибутивните канали, лиценцирана технологија од постојните претпријатија во индустријата како и владината политика.

Реакција на новите влезови од страна на постојните претпријатија е исто така влезна бариера. Нормално е да се очекува постојните претпријатија да реагираат, да се спротивстават на влегувањето на нови конкуренти и да преземат акции за нивно истиснување пред да заземат посилна позиција во индустријата. Карактеристиките на секоја од влезните бариери како и интензитетот на нивното влијание на бизнис стратегија е различно.⁷²

Преговарачката моќ на снабдувачите

Моќта на снабдувачите на сировини и материјали може да се изрази над претпријатијата во рамки на дејноста преку зголемување на цените и намалувањето на квалитетот на продадените производи. Ваквите акции влијаат на намалување на профитабилноста на претпријатието. Силата на снабдувачите како група зависи од видот на инпутите, трошоците за пристап до добавувачи, можноста за супституција на инпутите, обемот на побарувачката, учеството на трошоците за набавките во вкупните трошоци, закани од интеграција напред или назад.

Работниците (трудот, работната сила) се исто така на страната на снабдувачи на инпути. Недостатокот на квалификувана работна сила влијае на нивната преговарачка моќ.

Стратегиски акции на претпријатие во неповолна состојба може да бидат интеграција кон назад, елиминирање на трошоците за премин на алтернативни снабдувачи или со изнаоѓање супститути.

Преговарачката моќ на купувачите

Купувачите се конкурираат во рамки на индустријата со притисокот на намалување на цените, со што ја намалуваат стапката на профитабилност на претпријатието и можноста за враќање на инвестираниот капитал. *Преговарачката моќ* зависи од: концентрацијата на купувачите, бројот на купувачите, дополнителните трошоци за нови купувачи, информациите на купувачите, способноста за интеграција наназад и можната супституција на производите..

⁷² Porter, M.E (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York , pp.14-16

Моќта на факторот цена се изразува во однос на обемот на набавки, диференцијацијата на производот преку брендирање, квалитетот и влијанието на профитот на купувачот. Факторите влијаат на тоа дали моќта на купувачите се зголемува или намалува.

Закани од супституција на производи или услуги

Супститутивните производи задоволуваат слични потреби на потрошувачот, но имаат различни карактеристики. Заканата од супститути може да биде силна доколку потрошувачите имаат за избор релативно слични перформанси на супститутите, а различни (пониски) цени, во случај на ниски дополнителни трошоци за преорентација и кога постои склоност на купувачот за супституција.

Појавата на супститути е најчеста кога постои висока профитабилност на индустријата. Анализата на трендовите за воведувањето супститути е значајно во стратешкото планирање и претставува неизбежен фактор во правењето на стратешките избори.

Ривалство меѓу постојните претпријатија

Ривалството меѓу постојните претпријатија влијае на општата конкурентност на индустријата. Целта на конкуренцијата меѓу претпријатијата е да се оствари подобра стратешка позиција и поголема профитабилност. Конкуренцијата меѓу ривалите се случува кога едно или повеќе претпријатија чувствуваат притисок или препознаваат можност за стекнување подобра позиција на пазарот. Нивните акции за подобра пазарна позиција се однесуваат на намалување на цените, иновирање на производите, подобрување на квалитетот на производот, подобра дистрибуција, зголемување на гаранциите кон потрошувачите, подобри постпродажни услуги за потрошувачот и сл.

Силината на ривалството зависи од бројот и големината на конкурентните, растот на индустријата, фиксните и варијабилните трошоци, идентитет на марката, висината на излезните бариери и сл. Постојењето на високи излезни бариери го засилуваат ривалството.

Факторите кои ја одредуваат силината на ривалството предизвикуваат промени и влијаат на конкурентноста на индустријата. Посилното ривалство предизвикува побрзи и позначајни промени во индустријата.

Анализата на петте движечки сили на индустријата ја одредува силината на секоја од нив. Со тоа се создава преглед на состојбата за формулирањето на стратегијата на претпријатието. Стратешките избори во однос на овие сили ќе ја одредат способноста на претпријатието во дејноста да заработи и да си ја поврати инвестицијата.

Јачината на петте сили варира од индустрија до индустрија. Во индустриите каде што односот на петте сили е поволен, многу од ривалите остваруваат натпросечна профитабилност. Но, во индустрии во кои некоја од петте сили е поизразена и со големо влијание, само некои претпријатија можат да очекуваат остварување на просечна профитабилност, независно од напорот на менаџерите.

Анализата на петте сили укажува на конкурентноста во индустријата и на тоа дали одредена индустрија е атрактивна за нови влегувачи. Неатраktivните индустрии имаат ниски влезни бариери, снабдувачите и купувачите се со висока преговарачка позиција, постојат закани од супституција на производите и интензивно ривалство меѓу конкурентските претпријатија. Овие карактеристики на индустријата ја прават тешка за претпријатијата во остварувањето стратегиска конкурентност и висок профит.

Атраktivните индустрии пак, имаат високи влезни бариери, купувачите и снабдувачите се со мала преговарачка моќ, мали се заканите од супститути и имаат скромно ривалство.

Согледувањето на структурата на индустријата и разбирање на петте сили им овозможуваат на менаџерите да формулираат успешна стратегија.

2.2. ВИДОВИ СТРАТЕГИИ НА ИНДУСТРИИТЕ ЗА НИВНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР

Во зависност од тоа во која фаза на развој се одредени индустрии, постојат и различни стратегии со предизвици и ограничувања за нивниот развој, како и начините на иновирање и создавање продукти за освојување нови пазари.

Најчестите форми на стратегии се однесуваат на индустриите кои се во формирање или индустрии кои се појавуваат, фрагментирани индустрии, индустрии кои се во транзиција (од индустрии во формирање во зрела индустрија), индустрии во опаѓање и индустрии кои се глобализирани, поточно се конкурираат на глобалниот пазар.

Постојат разлики во дефинирањето на стратегиите за индустриите во зависност од тоа во која фаза од развојот се наоѓаат. Затоа ќе се осврнеме на тоа што значи секоја од овие развојни фази и какви стратегии се потребни за секоја од нив.

2.2.1. Стратегија на индустрија во формирање

Индустриите во формирање се нови или индустрии што се реструктурираат како резултат на создавање на технолошки иновации, појава на нови потреби на потрошувачите или како резултат на некои други економски и социјални промени кои издигнуваат нов производ или услуга на ниво на потенцијална бизнис можност. Вакви индустрии се креираат постојано и најчесто овие се индустрии поврзани со информатичката технологија, производство на алтернативните извори на енергија, развојот на оптичките кабли, како и во обновливите извори на енергија. Постојат и други групи вакви индустрии, или индустрии во формирање кои што се резултат најчесто на технолошки иновации и промени во стандардот на живеење на луѓето.

Бизнис моделите и стратегиите на фирмите во ваквите индустрии, се сè уште недокажани и не може да се тврди кој модел или стратегија е најдобар. Затоа, од стратешка гледна точка се јавуваат проблеми кога во ваквите индустрии треба да се дефинираат стратешки насоки. Основната карактеристика на индустриите во формирање од гледна точка на формулирање на стратегии е дека нема правила на игра. Конкурентскиот проблем во ваквата игра е дека сите правила мора да се воспостават, па така фирмата да успее да обезбеди развој. Отсуството на правила е истовремено и ризик, но и извор на можности кој што треба да се менаџира во правец на постигнување успех.

Првата целина на прашања за индустриите во формирање е тоа што тие се разликуваат во однос на околината, окружувањето во кое што дејствуваат. Заеднички карактеристики на индустриите во формирање се дека за нив постои неизвесност во однос на технологијата што ќе се користи. Овде постои дилемата која производна технологија ќе биде најефикасна и дали со неа ќе може да се оствари профитабилност во новата индустрија.

Како резултат на технолошката несигурност, постои голема несигурност и во однос на тоа кој стратешки пристап треба да се примени. Во ваквите

индустрии сè уште не постојат вистински стратегии кои ќе можат јасно да се дефинираат и идентификуваат и поради тоа постои нејаснотија како да се позиционира производот, како да се маркетинга и како да се опслужуваат потрошувачите.

Третата карактеристика на индустријата во формирање е дека најчесто почетните трошоци се доста големи. Имено првичните производства во овие индустрии се доста ниски, а некои трошоци мора да се направат во развојот на претпријатијата. Многу мали компании на почетокот се присутни во овие индустрии, па тие сè уште се недооформени и немаат големи можности за стратешко планирање.

Четврта карактеристика е дека во овие индустрии голем проблем е купувачот кој првпат ќе купува. Од тие причини, задача на маркетингот е да креира потреба кај купувачите и да обезбеди прво купување на новиот производ или услуга.

Петта карактеристика е краткиот хоризонт на планирање, затоа што развојот на потрошувачите и задоволувањето на нивната побарувачка сè уште не е доволно јасна. Во овие индустрии нема посебно дефинирање на потребите на потрошувачите, туку напротив, треба на краток рок да се дефинира основна потреба според која ќе се маркетингаат купувачите.

Следното прашање е дали ќе постојат одредени бенефиции, или субвенции за производите на овие индустрии, најчесто во делот на соларна енергија или обновливите извори на енергија. Развојот на овие индустрии се поттикнува од владата, со тоа што се даваат одредени субвенции на цената на производите, бидејќи во почетните фази, цената на производите секогаш е повисока од цената што можат самите потрошувачи да ја платат.

Бариерите во однос на почетоките на индустриите, се однесуваат на тоа прво да се избере соодветна технологија, да се обезбеди пристап до дистрибутивните канали, да се обезбедат добавувачи на репроматеријали и други инпут, како што се квалификувана работна сила и да се обезбеди предност во однос на трошоците.

Големиот ризик во работењето е бариера која ги зголемува трошоците на капиталот и поставува високи ограничувања за да се стигне до капитал во оваа индустрија.

Следниот тип стратешки проблеми се однесуваат на развојот на индустрија во формирање и помеѓу нив се следниве проблеми:

1. Неспособност да се дојде до суровини, материјали, и компоненти, и високи цени на материјалите;
2. Отсуство на инфраструктура за овие индустрии, бидејќи се нови и сè уште немаат креирано пазарни структури, како што се дистрибутивни канали, услуги, обука за луѓето, комплементарни производи и сл;
3. Отсуство на стандардизирани структури и стандардизирани технолошки процеси, така што на тој начин тешко е да се контролираат трошоците и истовремено да се организира набавката на материјалите;
4. Се претпоставува дека производот брзо ќе застари. На пример во одредени индустрии купувачите претпоставуваат дека ќе излезе нов производ на пазарот што ќе предизвика оној што веќе постои да застари, па од тие причини купувачите се воздржуваат од купување.
5. Конфузијата на потрошувачите. Потрошувачите често не можат да разберат во што се состои предноста на производот, ниту пак како тој може да се користи за да ги решава нивните проблеми. На ова се надоврзува и непостојаниот квалитет на производот, бидејќи во отсуство на стандарди тешко може да се контролира квалитетот и да се обезбеди постојано ист квалитет.
6. Брзината на развој на индустријата зависи од имиџот и кредибилитетот во однос на финансиските организации. Доколу оваа индустрија нема имиџ или кредибилитет, значи дека ќе има големи проблеми во обезбедувањето капитал, поточно ќе има многу поголеми трошоци за финансискиот капитал.
7. Регулацијата на овие индустрии и правилата за функционирање на ниво на држави се формираат многу покасно, како резултат на тоа што многу време им треба да добијат препознатливост и одобрување од владите и други регулаторни агенции, за да може правилата за нивно функционирање да бидат донесени.

Накратко, зборувајќи за овие индустрии во формирање треба да се нагласи аспектот дека, индустриите во формирање работат во огромни неизвесности, меѓутоа, истовремено се соочени со извесност дека промените ќе се случат. Оние што ќе обезбедат во овие индустрии да ги дизајнираат своите

технолошки процеси, производи и пристап до пазарот на најпрофитабилен начин и притоа ќе издржат ова индустрија да се развие со оформени структури, тогаш имаат можност да обезбедат голема профитабилност во следната фаза на развој на индустријата.

2.2.2. Стратегија на фрагментирана индустрија

Индустрија во која ниту една фирма нема значително пазарно учество и не може да има силно влијание во настаните во индустријата се нарекува фрагментирана индустрија. Во оваа индустрија има многу голем број мали и средни претпријатија и најчесто тие се приватни претпријатија. Иако нема прецизна дефиниција за фрагментирана индустрија, сепак, основниот поим е дека овие индустрии се претставуваат како единствена околина во која се конкурира во отсуство на пазарни лидери со моќ да ги обликуваат настаните во таа индустрија. Ваквите индустрии ги има во многу економии и најчесто такви се услугите, малопродажбата, дистрибуцијата, дрвната и метало-преработувачката индустрија, земјоделските производи, креативните индустрии и текстилните индустрии, односно текстилните индустрии во одредени земји.

Значајно е да се укаже на тоа што ги прави овие индустрии фрагментирани, односно расцепкани:

1. Многу ниските бариери за влез. Во овие индустрии е многу лесно да се влезе и да се отпочне со продажба.
2. Отсуство на економија од обем или т.н. крива на искуство – во овие индустрии не е неопходно да се постигне економија од обем за да се работи профитабилно, зошто истовремено тоа се индустрии во кои што кривата на учење не е многу изразен и важен фактор во бизнисот, без разлика дали кривата на учење се однесува на производството, маркетингот, дистрибуцијата или истражувањето.
3. Високите транспортни трошоци се исто така причина за фрагментирањето на индустријата, затоа што не е можно производството да се лоцира на едно место и потоа да се дистрибуира на подалечни места. Заради присуството на високи транспортни трошоци, производството мора да се лоцира до потрошувачите, така што на тој начин се создаваат многу фрагментирани мали претпријатија

4. Високи трошоци за залиха. Во услови на високи трошоци на залиха а понестабилни услови за продажба, помалите фирми се пофлексибилни, поконкурентни отколку големите, и од тие причини во индустријата опстојуваат само мали претпријатија.

5. Не постојат предности во однос на купувачи и добавувачи во однос на набавки и на продажби, и доколку не се остварува некоја поголема преговарачка моќ во работата со големи количини, тогаш големите фирми не се заинтересирани да влегуваат во ваквите индустрии, така што отсуството на можноста да се преговара овозможува да опстојуваат само мали фирми.

6. Разлика во пазарните потреби. Во некои индустрии вкусовите на потрошувачите се многу различни и секој бара посебен вид продукт. Тие сакаат да платат за таквите видови различни продукти и, од тие причини, не се бараат стандардизирани верзии на производи, туку секој купувач бара производот да биде прилагоден според неговите потреби. Затоа ваквата флексибилност можат да ја обезбедат многу повеќе малите фирми отколку големите.

7. Голема диверсификација на производите води до фрагментирање. Како резултат на тоа, одредени фирми се зафаќаат само со одреден број производи, а за да се постигне голема диверсификација се остава други фирми, со слична или приближно иста големина, да се појават на пазарот.

8. Постоењето високи излезни бариери, исто така придонесува за фрагментирањето на индустријата. Владината забрана за концентрација, постоењето рестрикции одредени индустрии да вршат окрупнување, може да биде причина на пазарот или во таа индустрија да постојат само мали фирми.

Новите индустрии во почетокот се доста фрагментирани, затоа што во нив фирмите се сè уште мали, немаат вештини, нити пак ресурси, за да можат да управуваат со значителен удел на пазарот, дури и тогаш кога нема големи ограничувања за ширење на пазарот. За изработка на стратегија за ваква фрагментирана индустрија, неопходно е да се спроведат неколку чекори.

Првиот чекор е да се направи целосна анализа на индустријата и конкурентноста, да се идентификуваат изворите на конкурентските сили во таа индустрија, нејзината структура и позицијата на најзначајните конкуренти.

Со оваа анализа како заднина, *вџториот чекор* е да се идентификуваат причините за фрагментација на таа индустрија. Важно е дека треба да се комплетира листа на причини, кои се поврзани со економијата на оваа индустрија.

Третиот чекор е да се испитаат причините за фрагментацијата на индустријата, и тоа една по една во контекст на индустријата и анализата на конкурентноста. Притоа, би требало да се види дали одредени извори на фрагментација би можеле да се отстранат преку иновации или стратешки промени.

Четвртиот чекор зависи од позитивниот одговор на некој од поставените прашања доколку фрагментацијата може да се надмине. Треба да се процени дали идната структура на индустријата ќе овозможи многу попривлечен поврат на вложувањата во индустријата .

Петтиот чекор во формулирање на стратегијата за фрагментираната индустрија е да се избере најдобрата алтернатива, за да се отстрани фрагментираната структура во индустријата, Овој чекор вклучува размислување за поширок број на алтернативи и откривање на оние кои што се најсоодветни за конкретната индустрија во однос на посебните ресурси што се бараат и способностите што се потребни за да дојде до окрупнување на индустријата .

2.2.3. Стратегија при транзиција во зрела индустрија

Како дел од процесот на еволуција многу индустрии поминуваат од период на брз раст во период на скромен раст. Ваквите индустрии се нарекуваат индустрии во заситување. Многу вакви индустрии се појавија после седумдесетите години, како што се дигитроните, сноубордовите, тениските игралишта и опрема и сл. Одредени индустрии се обидуваат да го пролонгираат овој период на заситеност со иновации и откривање нови производи во таа индустрија. Меѓутоа, сепак, постојат одредени карактеристики кои треба да се знаат за индустриите кои се наоѓаат во период на транзиција од брз раст во заситеност, бидејќи тоа е еден критичен период, не само за индустриите туку и за фирмите во таа индустрија.

Периодот од транзиција во заситеност има бројни сигнали кои се покажуваат во конкурентското окружувањето на соодветната индустрија.

Некои од тие сигнали за промени се следниве:

1. Намален раст во индустријата, и со тоа зголемување на конкурентноста за пазарниот удел. Поточно, кога се намалува растот на индустријата, одредени конкуренти во отсуство на раст ќе се свртат кон придобивање на уделот што го имаат другите конкуренти на пазарот;
2. Фирмите во таа индустрија зголемено продаваат на постојните купувачи, производот не е повеќе нов, но повеќе купувачи го знаат и овие купувачи веќе се искусни и знаат какви избори треба да прават;
3. Конкуренцијата се менува кон поголемо нагласување на трошоците и услугите што се даваат од страна на компаниите;
4. Постои слободен капацитет во индустријата и во персоналот;
5. Меѓународната конкуренција се зголемува како резултат на намален раст во индустријата. Конкуренстите од другите земји се обидуваат да најдат нови пазари и на тој начин конкуренцијата на глобално ниво се зголемува.

Профитите во индустријата за време на транзицискиот период почнуваат да опаѓаат, некогаш времено, а некогаш постојано. Исто така, дилерските или посредничките маргини се намалуваат, но од друга страна пак, нивната моќ се зголемува поради потребата да се биде блиску до купувачот и да се продава повеќе на постојните купувачи, кои се веќе запознаени со производот. Во формулирањето на стратегијата на индустриите кои што се од транзиција во заситеност, би требало да се земе предвид следново:

- ◆ Треба да се промени перцепцијата и имиџот за самата индустрија, да се набележат точките на кои што таа индустрија се менува и причините за нејзиниот намален раст;
- ◆ Треба да се процени што е тоа што би требало да се направи за индустријата да се води како индустрија во заситување;
- ◆ Во индустријата треба да се промени фокусот на инвестирање, од аспект на инвестиции во производство и производни капацитети кон инвестиции во кои ќе се гради пазарното учество и ќе се зголемува готовината на фирмата;
- ◆ Треба да се направи пресметка кој пазарен удел треба да се задржи, кои индустриски активности треба да се одржуваат и со каков обем;
- ◆ Да се води сметка дека на ниво на индустрија многу почувствителни се реакциите на купувачите во однос на цените и дека сè повеќе конкуренцијата се префрла од квалитетот кон цената;

- ◆ Мора да се води сметка за тоа да се воведат некои други индустриски практики кои се резултат на промените во статусот на индустријата. Тие практики се: начинот на користење на одредени машини или нови технологии во комуникација со купувачите;
- ◆ Треба да се биде многу претпазлив во креирањето нови производи во индустрии кои што се во заситување.

Инсистирањето на квалитет не би требало да биде единствената стратешка насока, затоа што сè повеќе конкуренцијата се зголемува и веќе цените и маркетингот стануваат одлучувачки во придобивањето на купувачите кои се доволно запознаени со производите и нивниот квалитет.

Стратешка насока за индустриите кои преминуваат во заситување е да се има предвид да не се користат сите слободни капацитети, туку само оние кои можат да обезбедат најголема профитабилност и најниски трошоци на производство. На овој начин, оваа индустрија би можела да се задржи и да има успешна транзиција во индустрија на заситување.

2.2.4. Стратегија на индустрија во опаѓање

За потребите на анализите што се однесуваат на стратешките насоки за одредена индустрија, индустрии во опаѓање се сметаат оние кои што имаат постојано опаѓање на продажбата. Притоа, ваквото опаѓање не може да им се препише на некакви бизнис циклуси и краткорочни околности, туку се работи за подлабоки причини во кои што индустријата полека опаѓа и во одредена околина се намалува потребата за производите што таа ги нуди на пазарот. Иако не постојат многу студии и истражувања во однос на ваквите индустрии што се во опаѓање, сепак, би требало да бидат земени предвид, затоа што помудрите компании во вакви индустрии носат стратешки одлуки за излегување.

Инаку, првиот показател за ова е дека побарувачката за производите на индустријата се намалува, а карактеристиките на пазарните сегменти остануваат главни двигатели на конкуренцијата во една индустрија која што опаѓа.

Факторите што влијаат на ваквиот тренд во побарувачката се :

а) *Суиститиуција на технолошките решенија*. Производите да се креираат преку иновации во технолошкиот процес или пак се менуваат технологиите кои што овозможуваат да се произведе сосема поинаков производ за сосема поинаква намена;

б) *Демографскиите фактори*. Може да се случи побарувачката на одредени бизниси да се намали како резултат на промената на тие бизниси во други насоки и друг тип на производи;

в) *Промена во поитребитието*. Како резултат на социолошки и економски промени потребите и вкусовите на купувачите може да се променат. Тоа може да биде резултат на закони или промена на навиките и однесувањето на потрошувачите кон преферирање субститути на производите на индустријата.

Стратегиите во ваквите индустрии може да се лоцираат во четири подрачја:

1. Водство или лидерство, што би значело дека таа индустрија бара лидерска позиција во однос на пазарната индустрија на меѓународниот или глобалниот пазар. Таа да се обиде и покрај опаѓачките трендови на меѓународниот и светскиот пазар да биде потпомогната со владина поддршка да гради лидерска позиција и да се обиде да обезбеди што поголемо пазарно учество на светскиот пазар;

2. Ниче стратегија, која што би значела одредена индустрија да се реструктурира со тоа што ќе креира или ќе брани одредена позиција за одреден пазарен сегмент (млади, возрасни или друга категорија на подефиниран сегмент на пазарот) каде што како индустрија ќе се фокусира. На глобално ниво ќе бара остварување на профит и поврат на инвестициите со задоволување на потребите за тој пазарен сегмент;

3. Стратегија на жетва, во која што одредена национална индустрија ќе го редуцира бројот на производи и производни линии, полска ќе го намалува бројот на вработените, при што ќе ги елиминира незначителните пазари или малите пазари, а ќе се фокусира само на големите пазари. Истовремено, полска ќе го намали инвестирањето во таа индустрија, со цел на краток рок да се обезбеди продажба и профитабилност. Ова ќе биде поддржано со постепено намалување на услугите во однос на држење залиха, брзината на поправки или поддршка на продажбата. На овој начин, таа индустрија полска ќе излегува од пазарот, но притоа остварувајќи, исто така, добри продажби и приходи;

4. Брзо дезинвестирање. Ова е стратегија со која во краток рок се продаваат средствата на претпријатието или се затвора одредена индустрија, со цел да не се создаваат загуби во компаниите во таа национална економија.

Важно е да се напомене дека во ваквите стратегии постојат одредени замки:

- ▶ Грешка или неуспех е да не се препознае дека индустријата е во опаѓање и во тој случај и понатаму да се инвестира во неа како индустрија;
- ▶ Конкументската борба да оди до исцрпување, со тоа што едноставно, конкурентите, поради високите излезни бариери мора да се борат до крај за да остварат опстанок на компанијата;
- ▶ Да почне да се применува повлекување од индустријата, меѓутоа без јасна стратегија и без дефинирање на јасни предности што ги има таа индустрија со цел за брзо време да се излезе од пазарот.

За да се подготви стратегија за индустриите во опаѓање, мора да се оди на минимизирање на инвестирањето и другите акции што би можеле да ги зголемат излезните бариери од таа индустрија, да се нагласи одреден пазарен сегмент кој ќе се фаворизира сè додека постојат услови на опаѓање. Тој да се користи за да може индустријата полесно да излезе од тој пазар и на крај да се креираат трошоци за промена од еден кон друг пазарен сегмент.

2.2.5. Стратегија на глобалните индустрии

За глобална се смета онаа индустрија во која стратешките позиции на конкурентите во главните географски и национални пазари се под влијание на нивната глобална позиција. Тоа се пред сè индустрии во кои што има развиено силни брендови, глобални компании, кои што го управуваат целиот синџир на вредности и кои што во рамки на своите синџири на вредности имаат голем обрт на средства, пред сè голем износ на продажба во различни земји и национални пазари.

Изворите на глобалните конкурентски вредности за одредени индустрии би можеле да се класифицираат на следниве начини:

1. Компаративната вредност за одредени индустрии. Тоа значи да имаат компаративна предност, бидејќи во одредени земји за тие индустрии има предности во факторите како што се трошоци за производство, пред сè за трудот и енергијата и другите трошоци поврзани со таа индустрија, како и фактори за квалитет, со што во старт таа национална индустрија има можност на глобален план да обезбеди конкурентска предност;

2. Производство кое успеа да обезбеди економија од обем. Тоа подразбира индустрии кои произведуваат централизирано производство, обезбедуваат ниски производни трошоци и на тој начин, како лидери во трошоците, обезбедуваат широка глобална конкурентност. Ваквите индустрии овозможуваат производството да се лоцира во одредена земја, да се централизира како резултат на компаративните предности на таа земја и најголем дел од производите да се произведуваат во тие погони. Истовремено, погодностите во вертикалната интеграција, исто така, овозможуваат да се обезбеди економија од обем и со тоа индустријата да стане глобална;
3. Искуство со глобализацијата имаат индустриите кои што биле изложени на глобална меѓународна конкуренција. Тие полесно можат да се преточат во глобални, затоа што има малку бариери за пристигнување на производите на таа индустрија на многу различни пазари. Со тоа се создава можност одредени производи од таа индустрија да се стандардизираат и на тој начин да станат привлечни за широк број национални пазари;
4. Економија од обем на логистиката. Тоа значи дека фиксните трошоци за логистиката се намалуваат по единица производ кога се обезбедува економија од обем, таа што како резултат на тоа, таа индустрија може да обезбеди, преку овие предности да стане глобална индустрија;
5. Економија од обем на маркетинг активностите. Исто така, ова е фактор кој што може да обезбеди одреден индустрија да се глобализира. Успешна маркетинг стратегија се стандардизира и се применува на глобален пазар;
6. Економија од обем на набавките е следниот фактор кој што влијае одредена индустрија да стане глобална;
7. Диференцијација на производите е фактор што обезбедува глобална конкурентност и одредена индустрија да добие репутација и кредибилитет на глобална, како што е високата мода, козметиката и сличните производи. Како резултат на диференцијацијата што се прави во развиените земји, сè повеќе овие индустрии се претвораат во глобални;
8. Можноста сопствените технологии да се применуваат во повеќе национални економии, така што на тој начин, со префрлање на компетенциите, знаењето и технолошките процеси во различни земји овозможуваат одредена индустрија да стане глобална;

9. Мобилноста на капиталот и ресурсите е фактор кој одредува дали одредена индустрија може да се глобализира или пак не.

Конкурентноста на глобалните индустрии е одредена од следниве фактори:

- Индустриската политика и конкурентското однесување на националните економии;
- Односите со владите домакини на главните пазари;
- Тешкотиите во анализата на конкурентите;
- Стратешките алтернативи во глобалните индустрии се широка линија на глобална конкурентност;
- Фокусирање на глобални пазари.

Наведните фактори влијаат на тоа да се дефинираат стратешките алтернативи на глобалните индустрии. Тие се :

1. Стратешки да се настапува широко на глобален план и да се конкурира со целосната линија на производство;
2. Индустријата да се фокусира на одреден сегмент, за кој што ќе се конкурира на глобално светско ниво;
3. Национален фокус и користење на предностите од разликите што се јавуваат помеѓу различните пазари на меѓународниот пазар;
4. Да се избере пристап што ќе му овозможи предност како резултат на националните пазари;
5. Заштита на niche сегментот, што подразбира специфична категорија на потрошувачи. Тоа значи индустријата на глобален план да ги задоволува тие потребите на niche сегментот, поточно специфичната група потрошувачи.

2.3. СТРАТЕГИИ НА НИВО НА ПРЕТПРИЈАТИЕ

Подготовката, формулирањето и извршувањето на бизнис стратегијата е суштината на стратешкиот менаџмент. Тој е континуиран процес на создавање на успешни конкурентни стратегии.⁷³ Од избраната бизнис стратегија на претпријатието зависи неговата позиција на пазарот, привлекувањето и

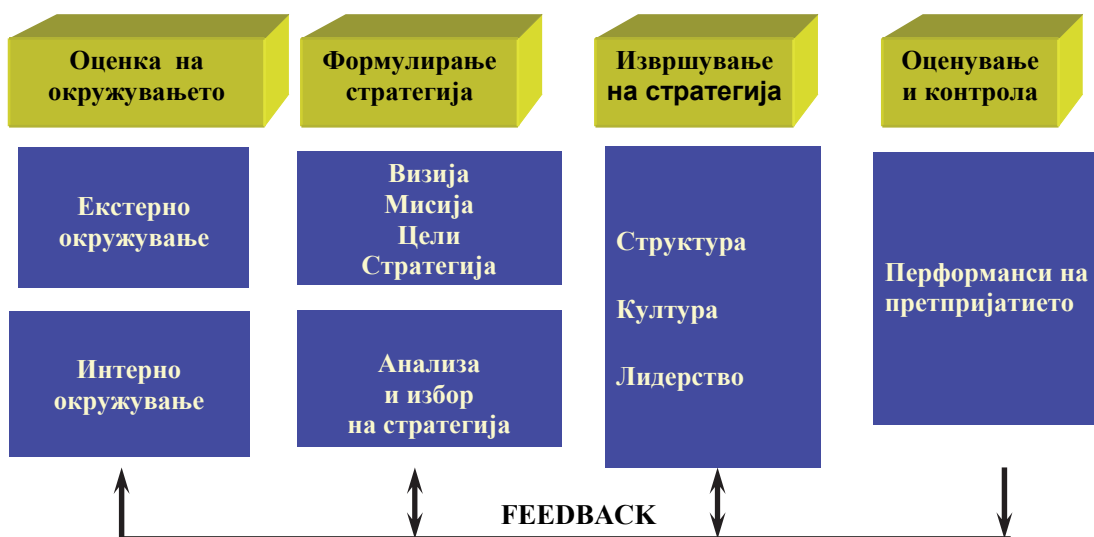
⁷³ Шуклев, Б и Дракулевски, Љ (2001), *Стратешки менаџмент*, Економски факултет, второ и проширено издание, Скопје, стр. 73

задоволувањето на потрошувачите, успехот од пазарниот натпревар и остварувањето на целите на претпријатието.

Во подготовката на стратегијата, всушност се врши избор на насоката во која ќе се движи претпријатието, на кои пазари и потреби на потрошувачите ќе се фокусира, на кој начин ќе се натпреварува со конкуренцијата, кои средства ќе ги алоцира во таа насока и кои ќе бидат пристапите во водењето на бизнисот. Затоа, процесот на стратешкиот менаџмент бара од менаџментот на претпријатијата да направи избор меѓу повеќето алтернативи за одделните пазари, пристапот во тој пазарен натпревар и начините на раководење со бизнисот. Накратко, стратешкиот менаџмент служи да ја определи размената (индустријата) во која претпријатието треба да се вклучи, да ја избере околината (пазарите) каде ќе ја извршува својата размена и да ги определи индикаторите преку кои ќе се мери успешноста во опстојувањето и растот на претпријатието.

Изборите што се прават во процесот на стратешкиот менаџмент имаат за задача остварување на конкурентна⁷⁴ предност. Претпријатијата се конкурираат едни со други, за да остварат пристап до средствата што се потребни за да се вратат вложувањата во бизнисот и задоволување на потребите на акционерите.

Слика 2-4. Модел на стратешки менаџмент



Извор: Шуклев Бобек и Љубомир Дракулевски (2001), Стратешки менаџмент, Економски факултет, второ и проширено издание, Скопје, стр. 73

Процесот на стратешки менаџмент е рационален пристап кој има за цел да им помогне на претпријатијата ефективно да одговорат на предизвиците на

⁷⁴ Конкурентноста е концепт на споредба за способностите и работењето на фирма, индустрија или држава да продава и набавува производи и/или услуги на даден пазар.

новата глобална конкурентност⁷⁵. Првиот чекор е анализа на надворешното и внатрешното окружување, со цел идентификување на пазарните можности и закани и да се проучи како да се искористат ресурсите на претпријатието, за да дизајнираат производи и услуги кои би биле конкурентни на пазарот и супериорни во задоволувањето на потребите на потрошувачите. Покрај ПЕСТЛЕ и СВОТ анализата постојат и други техники за анализа на екстерното и интерното окружување на претпријатието.

Со ваквите информации и знаења, претпријатието ги дефинира стратешките насоки во кои ќе ги алоцира своите средства, капацитети и компетентност за пазарен натпревар во глобалната економија. Од оваа стратешка намера и визија на претпријатието се специфицира пишана мисија за производите со кои претпријатието ќе ги опслужува избраните пазари. Овие два влезни стратешки инпута ја обезбедуваат основата за формулирање и имплементирање на стратешките цели, и врз основа на нив и стратешките акции на претпријатието. Формулирањето и извршувањето на бизнис стратегијата се стратешки активности кои имаат за цел, остварување на стратешка конкурентност и поврат на вложувањата на претпријатието.

2.3.1. Анализа на конкурентите

Доколку претпријатието не внимава на тоа што конкурентите прават, тоа значи како да се влегува слеп во конкурентската битка. Претпријатието не може да очекува дека ќе одговори соодветно на акциите на ривалите без да ги следи нивните активности, без да ги разбере нивните стратегии и да ги антиципира нивните идни потези.

Најдобри извори на информации за стратегиите на конкурентите се испитувањата што конкурентите прават на пазарот и што нивниот менаџмент соопштува како планови на конкурентот. Често е видно што главните натпреварувачи работат. Во анализата на конкурентите потребно е да се види кои се тие што можат да бидат подобри, а кои послаби. Во изборот на тоа кои конкуренти претпријатието ќе ги следи во нивните акции, треба да се води

⁷⁵ Hitt, Michael A. Ireland, R. Duane, & Robert E. Hoskisson, (1999), *Strategic Management-Competitiveness and Globalization,, Third Edition*, South Western Collage Publishing p.34

сметка за главните ривали и оние кои можат да обезбедат најголемо пазарно учество.

Табела 2-5, Профилирање на целиите и стратегиите на конкуренциите

Обемот на конкуренцијата	Стратешки намери	Цели за пазарното учество	Конкументната позиција	Стратешкиот став	Конкументска стратегија
<ul style="list-style-type: none"> • Локално • Регионално • Национално • Меѓународно • Глобално 	<ul style="list-style-type: none"> • Да се биде доминантен лидер • Да се престижне сегашниот лидер • Да се биде меѓу 5 лидери • Влез во топ 10 • Качување за едно или две места во рангирањето • Да се престижне одреден ривал • Одржување на позицијата • Само преживување 	<ul style="list-style-type: none"> • Агресивна експанзија и раст • Експанзија преку пораст на пазарното учество • Експанзија преку преземање на ривали • Одржување на сегашното пазарно учество (раст еднаков на оној на индустријата) • Откажување од дел од пазарното учество во интерес на краткорочен профит(акцент на профитот, а не на обемот) 	<ul style="list-style-type: none"> • Да се зајакнат акциите • Добро укотвен, за да се одржи постојната позиција • Заглавен во златна средина • Промена на пазарната позиција (од слаба во појака) • Борба за опстанок • Повлекување на позиција која може да биде одбранета 	<ul style="list-style-type: none"> • Претежно офанзивен • Претежно одбранбен • Комбинација на офанзивен и одбранбен • Агресивно преземање ризик • Конзервативен следбеник 	<ul style="list-style-type: none"> • Тежнеење кон лидерство во трошоците • Претежно фокусиран на маркет niche -Крајни корисници -Посредници -Географски лоцирани -Купувачи со посебни потреби -Други • Следење на диференцијација базирана на: <ul style="list-style-type: none"> -Квалитет -Услуга -Технолошка супериорност -Широчина на производната линија -Имиџ и репутација -Повеќе пари за вредност -Други атрибути

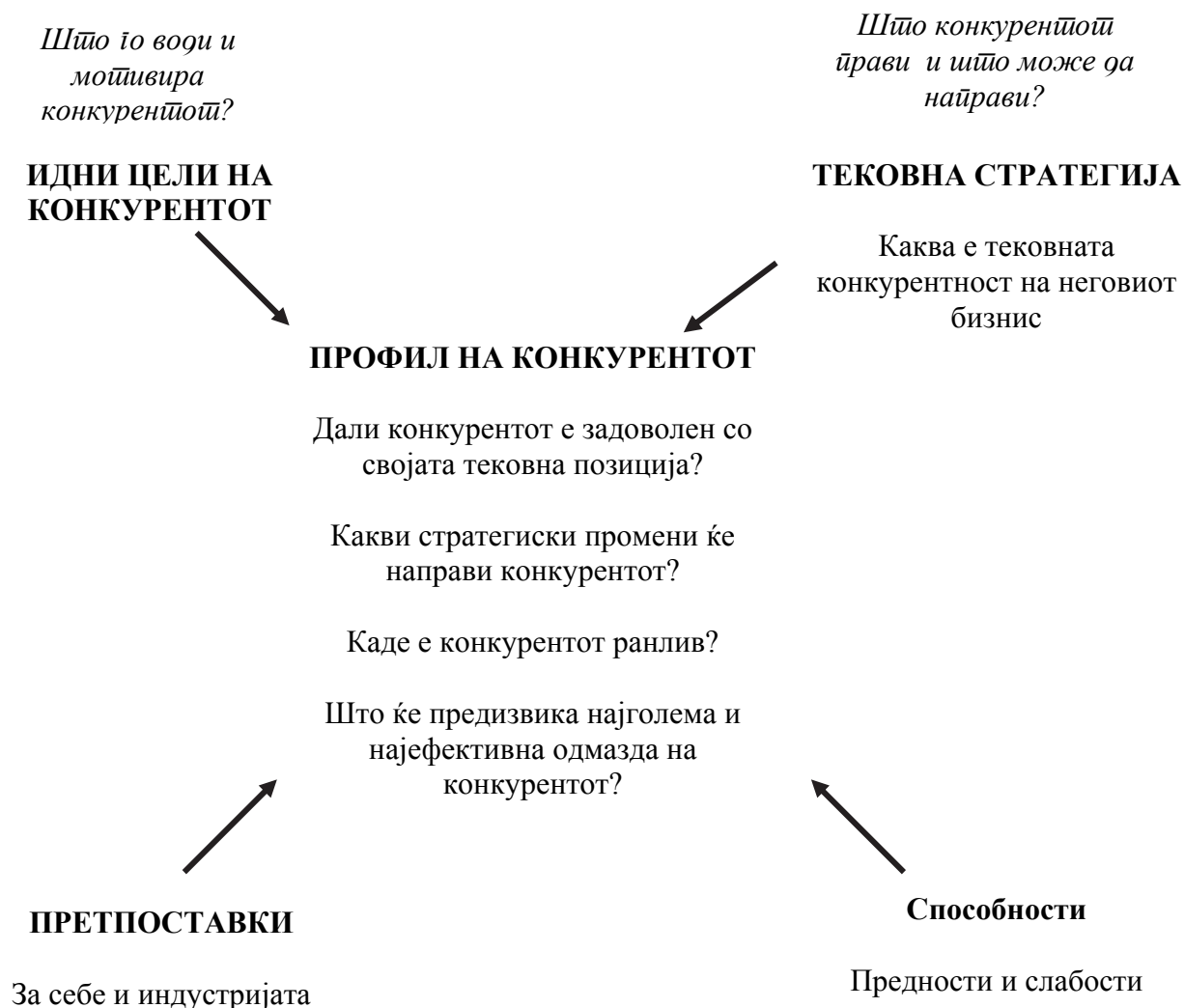
Извор: Thomson, A.A &.Strickland, A.J (2003), *Strategic management-concepts*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill Irwin, p.105

Факторите на кои конкурентите можат да ги профилираат своите цели и стратегии се прикажани во Табелата бр. 2-5 . Тие се однесуваат на:

- *Обемот и нивоо на конкуренцијата*, локално, регионално, национално, меѓународно, глобално;
- *Стратешките намери на конкуренциите*. Да се биде доминантен лидер, да се престижне досегашниот лидер, да се влезе во топ 10 конкуренти и сл;
- *Целиите на пазарното учество*, Експанзија и раст, одржување на сегашното ниво или повлекување на дел од учеството на пазарот;
- *Конкументската позиција*. Дали да се одржи како таква, да се зајакнат акциите или пак да се сконцентрираат на акции за обезбедување опстанок;

- Стратешкиот стил на конкурентите може да биде офанзивен, одбранбен или следење на одредени ривали и
- Конкурентската стратегија опфаќа лидерство во трошоците, дифензиција или фокус на одредени пазарни сегменти

Слика 2-5. Рамка за анализа на конкурентот



Извор: Porter, M.E (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York , p.49

Покрај согледувањето на профилот на конкурентската борба на ривалите потребно е да се анализираат и клучните фактори за успех во конкурентскиот натпревар меѓу ривалите. Клучните фактори за успех можат да произлегуваат од применетата технологија, организацијата на производството, изборот на дистрибутивните канали, спроведените маркетинг активности, способностите и вештините на менаџментот и вработените, организационата

поставеност и други (пристап до капитал, репутација на марката на производителите, локацијата, пониските севкупни трошоци, поседувањето патенти).

Анализата на одделните конкуренти може да се спроведе и со користење на рамката за анализа на конкурентот на Мајкл Портер прикажана на Сликата 2-5.

Преку оваа техника се врши анализа на конкурентот преку согледување на неговите идни цели, тековната стратегија, претпоставките што ги има за себе и индустријата, способностите со кои располага. Сето ова се анализира во однос на профилот на конкурентот.

2.3.2. Изработка на стратегија

После фазата на оценка на окружувањето следните три фази на стратешкиот менаџмент се: формулирање на стратегијата, извршување на стратегијата и оценка и контрола.

Формулирањето на стратегијата опфаќа неколку клучни активности: дефинирање на визија и мисија, одредување на стратешки цели и план на акции за остварување на целите.

2.3.2.1. Формулирање на визија, мисија и стратешки цели

Успехот на компанијата зависи од изборот и разработката на долгорочниот правец во кој ќе се движи претпријатието.

Во фазата на формулирање на стратегијата првиот чекор е определување на визија на претпријатието. Во овој најран период на подготовка на стратегијата пред менаџерите се поставуваат следниве прашања: „Која е нашата визија за идностите?“ „Каде треба да се движи идностите, со кои производи, каква технологија и на кои потреби на купувачите ќе се фокусира.“? Одговорите на овие прашања за долгорочната насока на претпријатието, произлезена од анализа на надворешното и внатрешното окружување, ја сочинуваат стратешката визија на претпријатието.

Визијата подразбира одговор на прашањето „Што сакаме да креираме во иднина?“⁷⁶ Одговорот треба да комуницира со околината и да ги мотивира и инспирира вработените за нејзино остварување низ секојдневното работење.

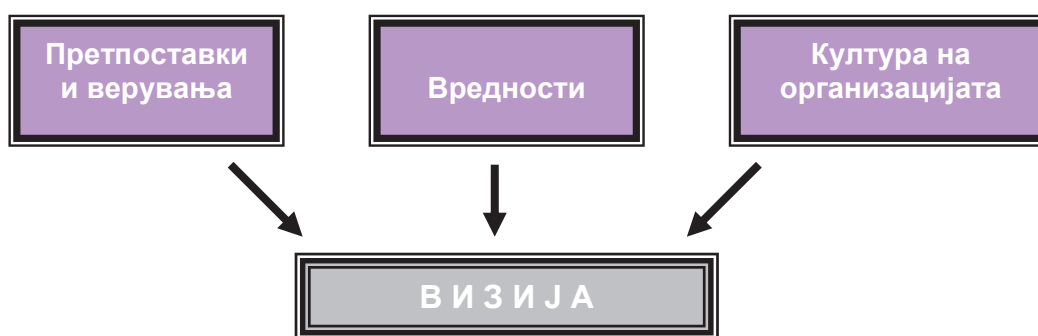
⁷⁶ Senge, P.M (2005) “The fifth discipline- The art and practice of the learning organization” Currency-Dooblegant, Ne York, p.206

На креирањето на визијата влијаат три основни фактора⁷⁷:

1. Претпоставките и верувањата на менаџерите и лидерите на организацијата;
2. Нивните вредносни ставови;
3. Вредносните ставови кои се претставени во културата на организацијата.

На Слика 2-6 се прикажани факторите кои влијаат на визијата на претпријатието.

Слика 2-6. Фактори кои влијаат на креирање на визијата



Извор: Rowe, A.J, Mason, R Dickel, K, Mann, R & Mockler, R(1993):
Strategic Management: A methodological Approach Addison - Wesley Publishing company,
Reading Massachusetts, 1993, p 74

Елементи на мисијата

За да го одреди правецот на движење на претпријатието, највисокиот менаџментот започнува со поставување на следниве прашања: „*Каде се движиме сега?*“, „*Кои промени се очекуваат во бизнисот?*“ и „*Какви последици ќе предизвикаат овие промени на сегашните бизнис активности на претпријатието?*“.

Еден од елементите на визијата е изјавата за мисијата која дефинира каков е сегашниот бизнис и соопштува „*кои сме, што правиме и каде сме сега*“. Тоа значи дека мисијата на претпријатието ја одразува намерата или причината за постоење на претпријатието. Една од улогите на изјавата за мисијата е да даде посебен идентитет на претпријатието, да го потенцира бизнисот и правецот во кој ќе се развива. Да се дојде до изјава за мисијата не е толку едноставно како што би можело да се чини. Во неа треба да се инкорпорират три елемента:

⁷⁷ Rowe, A.J, Mason, R Dickel, K, Mann, R & Mockler, R(1993) *Strategic Management: A methodological Approach Addison - Wesley Publishing company,* Reading Massachusetts, pp 74-93

- ◆ Потреби на потрошувачите, или *што* ќе се задоволува;
- ◆ Потрошувачки групи (сегменти), или *кој* ќе биде задоволен;
- ◆ Активностите на претпријатието, технологијата, капацитетите, или *како* претпријатието ќе креира и испорачува вредности на потрошувачите за да ги задоволи нивните потреби;

Дефинирањето на бизнисот на ваков начин овозможува интегрирана слика за тоа како претпријатието ќе настапува на пазарот. Дефинирањето на бизнисот само преку производот или услугата што ќе се нуди е нецелосен пристап по однос на стратегијата за водење на фирмата.

Изјавата за мисијата го дефинира степенот на интегрираност на фирмата во синџирот на вредности во определена индустрија. Целосно интегрираните компании се вклучени во сите активности во синџирот на вредности, од набавка на репроматеријали, производство, дистрибуција до малопродажба. Делумно интегрираните компании учествуваат само во одредени фази - набавка на материјали, производство на компоненти кои се користат за склопување на финалниот производ, производство на финален производ, дистрибуција или само малопродажба. Специјализираните компании се насочени само на одредени фази од целиот индустриски, производно-дистрибутивен, синџир. Тие се специјализираат или за производство или за дистрибуција и малопродажба.

Изјавата за мисијата ги истакнува рамките во кои тековниот бизнис на компанијата се движи и ја потенцира точката од каде што треба да се тргне за потоа да се утврди долгорочната насока што компанијата треба да ја следи во однос на изборот на производ/ услуга, потребите што ќе се задоволуваат и целните групи на потрошувачи.

Оваа стратешка насока треба да има временски хоризонт од пет години или повеќе, доколку се работи за нова индустрија или пак, за пазарни услови кои не се стабилни и извесни.

Поставување на стратешки цели

Стратешките цели ја претвораат стратешката визија во насоки на акција. Целите се посветеноста кон мисијата. Ако не постојат стратешки цели кои ќе го притискаат менаџментот да постигнува резултати, мисијата и визијата ќе бидат само зборови на хартија и нереализиран сон. Искуствата покажуваат дека претпријатијата чиј менаџмент поставува цели и притиска тие да се остварат

постигнува поголеми резултати од оние претпријатија чиј менаџмент покажува добра намера, се обидува напорно и само се надева на најдобро.

Целите се една состојба, ситуација или сакан резултат кон кои е насочена планската активност.

Од пошироката перспектива на претпријатието се разликуваат два вида стратешки цели: финансиски и стратешки. Финансиските цели што менаџментот може да ги постави се однесуваат на финансиските резултати кои претпријатието сака да ги оствари. Тоа може да биде пораст на приходите, поврат на инвестициите, висината на дивидендата, зголемена пазарна вредност на акциите, подобрен прилив на готовина, добра кредитоспособност и сл. Стратешките цели можат да бидат: зголемена конкурентност и зајакната бизнис позиција која се согледува преку добивање поголем удел на пазарот, претигнување на клучните конкуренти во однос на квалитетот на производот или услугите кон потрошувачите или иновирање на производот, пониски трошоци од ривалите, зголемување на репутацијата кај потрошувачите, лидерство во технолошките процеси и добивање на одржлива конкурентнска предност. Стратешките цели служат за тоа да се согледа намерата на менаџментот дали сака да остварува само добри финансиски резултати или да ја подобрува и конкурентноста на претпријатието и долгорочната бизнис перспектива.

Целите служат како ориентир на претпријатието и водич за акција. Во текот на спроведувањето на стратегијата целите служат како основа за мерење на напорот и сила за мотивирање на вработените.

Формулирање на план на акции

Спроведувањето на стратегијата се врти околу прашањето „како“. Како да се извршат задачите, како да се постигнат посакуваните резултати, како да се конкурира на ривалите, како да се постигне одржлива конкурентнска предност, како да се зајакне долгорочната бизнис позиција. Формулирањето на стратегијата е потребно за секој бизнис во кој е претпријатието и за секоја организациона единица во претпријатието.

Формулирањето на стратегијата е планска акција за насочување на претпријатието за остварување на мисијата и целите. Дефинираната стратегија се однесува на тоа како претпријатието од тековната позиција да се пренесе во посакуваната состојба. Тоа е процес кој налага менаџментот да прави избори.

Како нешто ќе се извршува претставува избор на бизнис модел за остварување на профитабилност и добри бизнис резултати.

Формулирањето на стратегијата може да се дефинира како:

- ◆ Сеопфатен план кој покажува како претпријатието да ги оствари мисијата и целите;
- ◆ Интегриран и координиран збир на акции што ќе бидат преземени за искористување на клучните способности за стекнување на конкурентнска предност;
- ◆ Начин на кој долгорочните цели ќе бидат остварени.

Дефинирањето стратегија може да вклучи повеќе аспекти⁷⁸: стратегијата како план, стратегијата како итрина, стратегијата како модел, стратегијата како позиција и стратегијата како перспектива.

2.3.3. Пристап во изработка на стратегијата

Стратешкиот менаџмент е релативно млада научна дисциплина па затоа постојат разлики за тоа кој пристап треба менаџерите да го прифатат во изработката на стратегијата. Идентификувани се четири широко изградени пристапи за изработка на бизнис стратегија:

1. Плански пристап (пропишан, промислен, намерен);
2. Пристап на приспособување и учење ;
3. Пристап на конкурентно позиционирање;
4. Пристап на компетентност, способност и ресурси;

Плански пристап (пропишан, промислен, намерен)

Овој пристап се фокусира на долгорочно планирање кое има за цел усогласување на стратегијата на претпријатието со неговата околина. Интерните способности на претпријатието се прилагодуваат на можностите и заканите на окружувањето. Процесот на изработка на стратегијата е високо систематизиран и јасно дефиниран, од поставување на целите, преку интерната и екстерната анализа, до формулирање и извршување на стратегијата.

Предноста на овој пристап се структурираните инфомации, дефинирани и фокусирани бизнис цели и воспоставени контролни индикатори за мерење на посакуваните резултати. Недостатокот на овој пристап е што премногу ги

⁷⁸ Mintzberg, H. (1987), “The Strategic Concept I: Five Ps for strategy” *California Management review*, Fall 1987, pp. 11-17

пропишува потребните чекори. Бизнес окружувањето, посебно меѓународното окружување, може да биде хаотично и сложено. Информациите на кои почива планирањето на стратегијата може да бидат некомплетни и недоволно прецизни што го доведува во прашање процесот на носење одлуки. Неспорно е дека стратегиите треба да бидат прилагодени да ги користат предностите на неантиципираните можности и да се справува со непредвидените закани.

Приспјаш на приспјособување и учење

Заради сложеноста и динамизмот на современите претпријатија и нивното бизнес окружување, повеќе автори сугерираат бизнес стратегијата да се појави, еволуира и надоградува во „од“. (Линдблум, Миндзберг, Ватерс). Овие автори сугерираат дека претпријатијата треба, соочувајќи се со сложеноста на бизнисот да ги постигнуваат своите цели, поминувајќи низ грешки и неуспеси.

Во групата на овие автори е Квин, кој сепак сугерира, принципот „постигнување на стратешките цели после многу неуспеси“ да се замени со „логично приспособување“. Со други зборови, претпријатието да донесе стратегија која еволуира со рационалните акции на менаџментот на промените што се случуваат во окружувањето. Тоа би значело комбинација на планскиот пристап на приспособување и учење од промените што настануваат во претпријатието и окружувањето.

Приспјаш на конкурентно позиционирање

Од 1980 година во стратешкиот менаџмент доминираат размислувањата на Мајкл Портер за петте сили за анализа на индустријата, основните бизнис стратегии и структурирање на синцирот на вредности. Со нив се збогатија алатките за формулирање на бизнис стратегија. Портеровиот пристап за стратешкиот менаџмент почнува со анализа на конкурентското окружување, користејќи ја рамката за петте сили на индустријата. Оваа анализа остварува две намери: да ја покаже можната профитабилност на индустријата и да помогне во идентификувањето на соодветна бизнис стратегија за здобивање на конкурентна предност.

Екстерната анализа е следена со анализа на синцирот на вредности и испитување на активностите на претпријатието во создавањето на додадена вредност. Во рамките на оваа анализа се согледува местото на претпријатието во синцирот на вредности во индустријата. Последниот чекор е избор на основната бизнис стратегија, поддржана со позиционирање на претпријатието во

создавањето додатна вредност на начин што обезбедува конкурентна предност. Со овој пристап, на почетокот акцент се дава повеќе на конкурентната околина отколку на ресурсите на претпријатието.

Критиките што се упатуваат на овој пристап се однесуваат на следново: статичен е и пропишува што да се прави; разликите во профитабилноста на индустријата не мора да ја одредува и профитабилноста на претпријатијата во неа; ја потенцира и ја претпоставува конкурентноста повеќе од кооперативноста; го потенцира окружувањето повеќе од способностите на претпријатието. Покрај овие критики неоспорен е фактот дека овој пристап обезбедува алатки за менаџерите за формулирање на стратегија во сложена бизнис околина.

Приспашај на компетенцијата, способностите и ресурси

Ако во 1980 година доминираше пристапот за конкурентно позиционирање, во 1990 година се појавува пристапот за стратегија заснована на ресурсите на претпријатието. Овој пристап не ја потенцира важноста на позиционирањето на претпријатието во однос на индустријата каде што функционира, туку на начинот како ги користи своите ресурси за да развие клучни компетенции и посебни способности (Хамел и Праланд, Хин и Канќес, Кеј, Сталк).

Истражувањата што се направени во доцните осумдесетти години сугерират дека изборот на индустријата не е главен фактор во одредувањето на профитабилноста на бизнисот. Клучните компетентности на претпријатието имаат поголемо значење. Ова наведува на пристап од внатре кон надвор во стратешкиот менаџмент. Основната премиса е дека конкурентската предност зависи повеќе од однесувањето на претпријатието отколку од конкурентската околина. Клучните компетентности се дефинирани како колективно учење во претпријатието, особено ако се има предвид како се координираат различните способности за производството и интегрирањето на новите технологии во него. Ваквите компетенции, со нагласка на учењето во претпријатието и знаењето како една од тие компетенции, се користат за да се настапува на различни пазари. Како недостаток на овој пристап се наведува отсуството на развиени аналитички алатки и запоставувањето на важноста на конкурентското окружување.

Сепак, постојат автори кои сметаат дека наведените пристапи во формулирањето на бизнис стратегијата не треба да се гледаат како алтернативи еден на друг, туку повеќе како комплементарни пристапи кои претставуваат

различни форми на анализа кои го подобруваат квалитетот на формулираната бизнис стратегија.

Комбинирањето на овие пристапи во формулирањето на бизнис стратегијата би можело да се сумира на следниов начин:

- ◆ Стратегијата неизбежно е и план и корективни акции на непредведените настани. Планирањето е потребно за да се постават цели, да се организираат и да се водат акциите и да се обезбеди конзистентно однесување. Приспособувањето на стратегијата е потребно кога се појавуваат неантиципирани промени, кога целите не се остваруваат и кога има промени во ресурсите или компетенциите на претпријатието. Непредвидливоста на промените налага стратегијата да биде флексибилна;
- ◆ Конкурентската предност може да резултира и од равојот на интерните компетентности и од промените во бизнис окружувањето. Ова значи да се прави континуирано набљудување на надворешното окружување и постојано согледување на постигнатите резултати.
- ◆ Потребно е да се прави разлика меѓу индустрии и пазари. Индустриите и пазарите се поделени, но поврзани концепти. Индустриите се дефинираат во однос на компетенции, технологии и производи. Пазарите се дефинираат во однос на потрошувачите и нивните потреби. Видот на индустријата влијае на развојот на компетентности и производи, а пазарот и потребите на потрошувачите го одредуваат успехот на секоја стратегија;
- ◆ Конкурентската предност може да произлегува и од конкурентското и од кооперативното однесување на претпријатието. Постојат факти дека конкурентската предност произлегува и од индивидуалното развивање на ресурсите и компетенциите, а и од развивање на бизнис мрежи и партнерства кои често, тешко можат да се имитираат од страна на конкурентите;
- ◆ Сложеноста и непредвидливоста на промените во окружувањето и во претпријатието налагаат претпријатието да биде „организација која учи“. Сложеноста на бизнис окружувањето бара од претпријатијата да се флексибилни и прилагодливи, што пак е во тесна врска со способноста на претпријатието да учи. Ова ја зголемува флексибилноста на промените и ја подобрува конкурентноста.

2.3.4 Видови бизнис стратегии

Стратешкиот менаџмент може да се применува за одредување на основните насоки на конкурентноста на претпријатието како и за дефинирање на стратешки насоки на определена индустрија. Затоа, видовите на бизнис стратегии се разгледуваат на ниво на претпријатие и на ниво на индустрија.

Во претпријатието се разликуваат три нивоа на формулирање на стратегии за: претпријатие, сектори, и деловни функции. Овие стратегии мора да бидат добро интегрирани за остварување успех на претпријатието.⁷⁹

2.3.4.1. Ориентацијата на претпријатието

Ориентацијата на претпријатието, стапката на отваравање раст, утврдувањето на потребните ресурси и нивната алокација, како и определувањето на пазарната позиција на претпријатието се дефинираат преку стратегијата. Таа треба да ги усогласи окружувањето со способностите на претпријатието, со цел, остварување долгорочен опстанок во рамки на одредена индустрија.

Се разликуваат четири основни групи стратегии на ниво на претпријатие: стратегија на раст; стратегија на стабилност; стратегија на намалување и комбинирана стратегија;

2.3.4.2. Генерички стратегии

Генеричките стратегии се стратегии кои на ниво на претпријатие или на ниво на сектори се ориентирани кон зголемување на конкурентската предност на претпријатието во рамки на индустријата каде дејствува и остварување на подобра позиција на пазарот. Ова, претпријатието го остварува преку водство во трошоците, диференцирање, фокус на трошоците и фокус на диференцирањето. Претпријатието може да остварува профитабилност над или под просекот на индустријата во која се натпреварува. Според Портер, одржливата конкурентска предност произлегува од поседувањето ниски трошоци или од диференцирање, како и од способноста на претпријатието да се соочи со петте сили во дејноста и

⁷⁹ Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ (2001), „Стратегиски менаџмент“ Економски факултет, второ и проширено издание, Скопје, стр.151-154

тоа на подобар начин од конкурентите од оваа индустрија. (види *Анализа на индустријата*, стр.81).

Стратегија на ниски трошоци означува способност поефикасно да се произведе производот во споредба со конкурентите. Од друга страна, стратегијата на диференцирање означува способност на претпријатието да создаде единствена и супериорна вредност за купувачот од аспект на квалитетот на производот, постпродажните услуги и др. Притоа, овие два елемента на конкурентската предност на претпријатието треба да се набљудуваат и од аспект на делокругот на конкурентноста.

Развиени се три основни вида генерички стратегии, и тоа: водство во трошоците; диференцирање, и фокус со две варијанти: фокус на водство во трошоците; и фокус на диференцирањето.

2.3.4.3. Функционални стратегии

Во услови на посложена организациска структура, претпријатието формулира стратегии и на трето ниво кои се познати како функционални стратегии. Поголемите претпријатија развиваат функционални стратегии за: маркетинг, производство, набавка, финансии, истражување и развој и кадри. Подрачјата што се опфаќаат со одделните стратегии во овие деловни функции се однесуваат на следново:

- 1. Маркетинг** (производ, цени, промоција, дистрибуција)
- 2. Производство**(продуктивност, планирање на производството,локација на фабриката,искористување на капацитетот, контрола на квалитетот)
- 3. Набавка** (набавни цени, канали на набавка,начин на плаќање залихи, пазар на набавка)
- 4. Финансии** (кредитна политика, политика на дивиденда, издавање на акции, структура на капиталот , фондови)
- 5. Истражување и развој** (развој на производ, развој на технологија, развој на организација, политика на патенти и лиценци)
- 6. Кадри** (вработување, унапредување, отпуштање , надомест, човечки односи, преговарање)

2.3.4.4. Стратегији на интерпретирање за настап на глобалниот пазар

Одлуката на претпријатието да настапува на странски пазари се засновува на некоја од следниве причини:

○ *Да се добие пристап до нови купувачи.* Ширењето на бизнис активностите на странски пазари нуди потенцијали за зголемување на приходот, профитот и долгорочен раст. Ова е посебно потребно во услови на ограничени можности за домашниот пазар или негова заситеност;

○ *Да се воспостават пониски трошоци и да се зголеми конкурентноста.* Повеќето претпријатија се одлучуваат за настап на странски пазари бидејќи обемот на продажбата на домашен пазар не овозможува да се постигне економија од обем и врз основа на неа соодветна трошкова конкурентност на претпријатието. Малата големина на пазарот ги принудува претпријатијата да ги продаваат своите производи на странски пазари;

○ *Да се капитализираат клучните способности на интерпретирањето.* Претпријатие со вредни ресурси и способности може да биде кадарно да го искористи тоа за настап на странски пазари исто како што го користи за својата конкурентска позиција на домашниот пазар;

○ *Да ги покрие бизнис ризиците со спроведување на активности на повеќе пазари.* Претпријатието ги обезбедува бизнис ризиците со работа на повеќе странски пазари отколку да зависи само од сопствениот домашен пазар. Доколку настанат проблеми на еден пазар, тогаш загубите се покриваат со профитите од другите пазари;

При одлуката за настап на странски пазари претпријатието вообичаено почнува со селекција на еден или два странски пазара. Постепеното ширење на активностите на повеќе странски пазари го водат претпријатието до фаза кога своето работење треба да го постави на глобална основа, односно да настапува на глобалниот пазар. Работењето на глобалниот пазар зависи од разликите во културно демографските фактори, пазарните услови и владините политики.

Постојат разлики меѓу формулирањето и спроведувањето на мултинационална и глобална стратегија (Табела 2-6)

Табела 2-6. Разлики меѓу мултинационална и глобална стратегија

	Мултинационална стратегија	Глобална стратегија
Стратешка арена	○ Селекција на странската земја и трговската зона	○ Повеќето земји каде што има висока побарувачка за производот
Бизнис стратегија	○ Прилагодена стратегија да одговара на околностите на секоја земја домаќин ○ Мала или нема координација на стратегиите меѓу земјите	○ Иста основна стратегија секаде, само незначителни варијации од земја до земја кога е потребно
Стратегија на производот	○ Адаптиран на локалната култура и посебните потреби и очекувања на локалните купувачи	○ Главно стандардизирани производи продавани широко низ светот, умерено прилагодени каде што е потребно
Стратегија на производство	○ Погоните се расеани низ многу земји-домаќини, секој произведува верзија соодветна за локалното окружување	○ Погоните лоцирани на основа максимум конкурентска предност, (земји со најниски трошоци, блиску до главните пазари, географски растурени да ги минимизираат трошоците за испорака,
Извори на набавка на репроматеријали и компоненти	○ Се преферираат снабдувачи од земјите домаќини, (локални компании, некои локални извори ќе се бараат од земјата домаќин)	○ Привлекување на снабдувачи од било каде во светот
Маркетинг и дистрибуција	○ Адаптирана на практиката и културата на секоја земја домаќин	○ Многу повеќе широка координација, незначителни приспособувања на ситуациите во земјата домаќин
Стратегија на поврзување меѓу националните пазари	○ Напори да се трансферираат идеи, технологии и способности што функционираат успешно од една во друга земја	○ Напорите се концентрирани да се применуваат исти технологии и компетенции на сите национални пазари
Организација на претпријатието	○ Формирање на подружници за да ги водат операциите во секоја земја домаќин,	○ Сите главни стратешки одлуки тесно се координираат со главното седиште на компанијата,

Извор: Thomson, A & Strickland, A (2003), *Strategic management-concepts*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill Irwin, p.77

Претпријатието може да настапува на странските пазари на неколку начини:

1. Задржување на производството во една земја а извоз на производите на странските пазари со користење на други домашни или странски компании како дистрибутери;
2. Издавање лиценца на странски компании за користење на технологијата на претпријатието или да ги произведува и дистрибуира производите на претпријатието;
3. Употреба на стратегија на франшиза;
4. Следење на мултинационална стратегија со која претпријатието ќе има различен пристап во работењето од еден до друг странски пазар и ја адаптира стратегијата согласно локалните услови и различните потреби на купувачите. Стратегиите се формулираат посебно за поделниот пазар, согласно сегментите на купувачи што се покриваат и јачината на ривалите. Корекциите или дотерувањата на стратегијата за еден

национален пазар не влијае на стратегијата на претпријатието за друг пазар;

5. *Следење на глобална стратегија*, со која се дефинира пристапот во остварување на конкурентноста во сите национални пазари каде што претпријатието е присутно. Најчесто се користи некоја од опциите на генеричките стратегии. Претпријатието може да применува стратегија на водство на трошоци и да се бори за лидерство во трошоците и во однос на глобалните ривали и во однос на домашните ривали. Доколку пак ја спроведува стратегијата на диференцирање, напорите на претпријатието се насочени кон изградба на пазарна позиција различна од ривалите;

6. *Користење на странешки партнерства со странски компании како примарно средство за влегување на странски пазари*. Ваквите партнерства претпријатието ги користи за формулирање на стратешките опции за одржување или зајакнување на конкурентноста.

2.3.4.4.1. Обезбедување на конкурентска предност на глобален пазар

Постојат три начина за обезбедување конкурентска предност на претпријатието што настапува мултинационално или глобално⁸⁰:

- Предности постигнати преку локацијата;
- Трансфер на ресурсите и способностите преку граница;
- Координирање на активностите глобално;

Конкурентска предност произлезена од локацијата

При користењето на локацијата за стекнување на конкурентна предност, претпријатието треба да разгледа две прашања: а) дали да ја концентрира секоја бизнис активност што ја извршува во неколку селектирани земји или да го дисперзира извршувањето на активноста во повеќе држави и б) во која земја да ги лоцира поодделните активности.

Претпријатието се стреми да ги концентрира своите активности на лимитиран број локации кога:

- *Трошоците за производство или орутите активности се значително пониски во одредени географски локации отколку во орути.*

⁸⁰ *Извор*: Thomson, A & Strickland, A (2003), *Strategic management-concepts*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill Irwin, pp.209-212

На пример, многу трудоинтензивни индустрии (текстил, кожа, обувки, спортска опрема) се лоцирани во Азија поради ниските трошоци за работна рака;

○ *Постои значајна разлика во економијата од обем во извршувањето на активностите.* Постоенето економија од обем во производството на компоненти или финални производи значи дека претпријатието може да добие големи заштеди во трошоците од работењето со неколку најефикасни погони наспроти користењето на мали погони расфрлени низ светот;

○ *Постои големо искуство поврзано со извршувањето на активностите на одредена локација.* Претпријатието се потпира на еден или два големи погона, за да го опслужува светскиот пазар и постигнува ниски трошоци преку обемот на производство, но и преку искусната работна сила;

○ *Одредни локации имаат супериорни ресурси, дозволуваат подобра координација на активностите или нудат вредни предности.* На пример, одделението за истражување или софистицираното производство може да се лоцира во посебна држава поради обучениот технички кадар.

Сепак, постојат активности чие дисперзирање носи повеќе конкурентски предности отколку нивното концентрирање. Активностите што се однесуваат на купувачите, како што се дистрибуцијата, продажбата, рекламирањето и други постпродажни активности најчесто треба да се наоѓаат блиску до купувачите. Тоа значи физички да се лоцираат способностите за извршување на овие активности на секој национален пазар, каде што глобалната компанија има свои купувачи.

Во текстилната индустрија, земајќи ги предвид светските трендови, предностите од локацијата заземаат сè позначајно место. Посебно за ЕУ пазарот овој елемент на близина на локацијата до ЕУ потрошувачите со можност за „брз одговор“ на нивните барања ја истакнува важноста на локацијата за обезбедување на конкурентска предност.

Трансфер на ресурсите и способностите преку граница

Ширењето на работењето на странски пазари е начин претпријатието да ги употреби клучните способности и предностите на ресурсите за постигнување на конкурентска предност и надвор од домашниот пазар. Трансферот на способностите од земја во земја му овозможува на претпријатието да развие поголеми компетенции и да ги продлабочи стекнатите конкурентски предности. Ваквите придобивки не можат да се постигнат со настап само на еден пазар и на мали групи на потрошувачи.

Во рамки на текстилната индустрија овој критериум го користат големите ланци на малопродажни објекти и големите хипермаркети со приватни брендови. Тие сè почесто се одлучуваат за интеграција кон назад и закупуваат свои производствени капацитети, со цел да ги пренесат своите клучни способности во земјите каде ги отвораат своите погони.

Координирање на активностите на глобално ниво

Координирањето на активностите на претпријатието сместени во различни земји придонесуваат да се задржи конкурентската предност на неколку различни начини. Претпријатието што се конкурира на различни локации низ светот може да избере каде и како ќе се натпреварува со ривалите. Еден мултинационален или глобален конкурент може да си дозволи да возврати на агресивен ривал со пониски цени каде што тој има најголемо пазарно учество и најголеми профитни маргини со цел да ги редуцира финансиските ресурси на ривалот со кои тој би можел да конкурира на други национални пазари. Исто така претпријатието може да одлучи да ги намали цените за да истисне некој локален ривал и за тоа време да ги покрива загубите со профитот остварен во други земји.

Придобивките и искуството во производството во една земја може лесно да се трансферира во погоните во другите земји и за кратко време да се постигне искористување на предноста во произведување на квалитетни производи.

Претпријатието исто така може да интегрира одредени атрибути на производот постигнати во секоја поодделна земја и со тоа да изгради бренд со силна репутација и истовремено со висок степен на диференцијација од своите ривали.

Во текстилната индустрија, овој критериум го користат големите светски брендови кои учествуваат во сите вериги од синцирот на вредности, од производство на ткаенини до малопродажба.

2.4. СПЕЦИФИЧНИ БИЗНИС СТРАТЕГИИ ВО ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА

2.4.1.Бизнис модел наспроти стратегија

Во поновата економска теорија сè позначајно место заземаат дискусиите помеѓу научната јавност за дефинирањето на бизнис моделите што се користат во индустријата. Целта е да се осознаат основните модели и нивните елементи што го сочинуваат еден бизнис. Притоа, нивното разграничување се врши на различни начини, од дефинирање на актерите, процесите, вредностите што се создаваат и сегментите на потрошувачи што се опслужуват до дефинирање на начините на кој бизнисите создаваат вредности и како тие прават пари. Од овие причини, направен е краток преглед на поимот бизнис модел и основните видови на бизнис модели.

За потребите на овој труд прифатен е пристапот дека значењето на бизнис моделот произлегува од тоа што тој зборува за бизнисот, деловите од кои е составен и како тие се усогласени во целината на активностите. Стратегијата пак, опишува како препријатието ќе се разликува на пазарот (како да се биде различен пред потрошувачите) и како ќе се справува со конкуренцијата (со добавувачите и купувачите во поширока смисла на зборот и со ривалите во индустријата во потесна смисла на зборот)

2.4.1.1.Поим за бизнис модел

Бизнис моделот опишува како организацијата создава и испорачува вредност (економски, социјални или други форми на вредности). Процесот на градење бизнис модел е дел од бизнис стратегијата на едно претпријатие.

Во теоријата и практиката, поимот бизнис модел е користен за пошироки неформални и формални објаснувања, за да се прикажат клучните аспекти на еден бизнис, вклучувајќи намери, понуда на производи, стратегии, инфраструктура, организациска поставеност и оперативните процеси. Оттука,

бизнис моделот дава комплетна слика за организацијата од една сеопфатна перспектива.

Секогаш кога се отпочнува со бизнис и се формира претпријатие, со тоа експлицитно или имплицитно се развива бизнис модел кој ја опишува архитектурата за создавање вредности, нејзината испорака и освојувањето на пазарот. Суштината на бизнис моделот е дека тој го дефинира начинот на кој претпријатието ќе испорачува вредности до потрошувачите, нејзината наплата од купувачите и конвертирање на тоа плаќање во профит. Бизнис моделот ги рефлектира хипотезите на менаџментот за тоа што потрошувачите сакаат, како тоа го сакаат и како претпријатието може да се организира за да успее на најдобар начин да ги задоволи тие потреби, да наплати за тоа и да создава профит.

Бизнис моделот се користи за опишување и класификација на бизнис акциите но исто така тој се користи од страна на менаџерите за да се испитаат можностите за иден развој на претпријатието.

Сепак, иако терминот се користи во академските и менаџерските кругови тој сепак е многу малку проучуван, а концептот на бизнис модел и натаму многу ретко се разработува. Неколку концепти за бизнис модели се широко дискутирани но ретко се систематски простудирани. На пример, не се знае колку различни типови на бизнис модели се познати во економијата и дали некои бизнис модели имаат подобри финансиски резултати од други. Неколку автори се обиделе да обезбедат корисна рамка за анализа на бизнисите, како што е профитен модел (Сливотски и Морисон,1997) и концептот на стратешки мапи (Каплан и Нортон,2004). Овие пристапи се засновувани на долгата традиција на класификација на фирмите и нивна типологија, со цел да се откријат детерминатите за успех на секоја дефинирана група фирми.

Најмногу од академските истражувања се однесуваат на е-бизниси и создавањето нови бизнис модели овозможени преку користењето на информатичка технологија. Овие истражувања се фокусираат главно на две компоненти:-елементите на бизнис моделот, и дефинирање на секој од тие елементи. Потоа, почнуваат да се зголемуваат дефинициите за бизнис модел и да

се прошируваат за сите индустрии. Така⁸¹, Тимерс (1998) го дефинира бизнис моделот како „архитектура од производ, услуга, тек на информации, опис на користи за инволвираните актери и опис на изворите на приходи“. Други, пак, (Тапсот и Лоули, 2000) се фокусираат на „систем на набавувачи, дистрибутери, обезбедувачи на деловни услуги и инфраструктура, како и потрошувачи“. Вел и Витале (2001), во бизнис моделот вклучуваат „а) улога и односи на фирмата со потрошувачите, сојузниците, и добавувачите; б) главните текови на производ, информации и пари; в) главните користи за учесниците во бизнис моделот.“ Рапа (2003), го дефинира бизнис моделот како “метод на извршување бизнис преку кој организацијата може самостојно да се одржува“ и напоменува дека бизнис моделот е јасен доколку објаснува како претпријатието остварува приход и каде е позициониран во синџирот на вредности. Други дефиниции на бизнис моделот го нагласуваат дизајнот на трансакциите на фирмата за создавање вредност, (Амит и Зот, 2001), текот на вредности од партнерите кон купувачите, текот на приходите, текот во синџирот на вредности (Махадавен, 2000) и основната логика на фирмата за создавање вредности (Линдерл и Кантрел, 2000).

Заедничко за сите овие дефиниции на бизнис модел е дека тие потенцираат како фирмата прави пари. Постојат обиди (Маргета, 2002) да се дефинира бизнис моделот во однос на стратегијата на претпријатието. Така јачината на бизнис моделот произлегува од тоа што тој зборува за бизнисот, деловите од кои е составен и како тие се усогласени во целината на активностите. Стратегија пак, опишува како претпријатието ќе се разликува на пазарот и како ќе се справува со конкуренцијата. Притоа, треба да се напомене дека бизнис моделот има дополнителна привлечност што тој може да се анализира и споредува во сите индустрии.

2.4.1.2. Основниџе видови на бизнис модели

За систематско согледување на бизнис моделите, тие би требало да бидат разгледувани според два елемента. Тие служат бизнис моделите да се разликуваат според различни типови. За да се дојде до видовите бизнис модели, потребни се два елемента:

⁸¹ Weill, P. Malone, T. D'Urso, V. Herman, and G Woerner, S. (2005) “Do some business models do better than others? A study of the 1000 Largest US firms, *Working Paper no 226*, MIT center for Coordination Science, pp 3-7

1. Што бизнисите работат?
2. Како бизнисите прават пари додека ги вршат работите, за кои што се формирани?

Што бизнисите работат, Кои права се продаваат?

Делот кои права се продаваат се однесува на тоа што со самиот бизнис се прави. Суштината на секој бизнис е што тој продава?, И секако, основните аспекти на тоа што бизнисот продава е каков вид на законски права се продаваат.

Прво и најочигледно право што бизнисот може да го продава е правото на сопственост на средствата, или на продуктот. Потрошувачот кој го купува правото на сопственост на средството може да продолжи да го користи тоа право во моментот кога ќе го купи средството, и може со него да прави што сака, да го препродава, да го уништи или да го фрли.

Втората опција е правото да се користат средството и имотот, како што е автомобил, хотелска соба. Потрошувачот купува право да користи одреден имот на одреден начин за одреден временски период, но имотот на сопственикот си останува во негова сопственост и тој сопственик може да ги ограничи начините на кој потрошувачите ќе го користат тој имот. На крајот од периодот на користење сите права се враќаат на сопственикот.

Како дополнение на овие два очигледни видови права, има и еден помалку видлив, но важен, а тоа е правото да се спојат и да се усогласат потенцијалниот купувач и продавачот. Такви се брокерите на недвижности, агенциите за недвижности. На пример, тие продаваат права да ги изнаоѓаат потенцијалните купувачи и продавачи за недвижности.

Второто разграничување е кај оние што го продаваат правото на сопственост над имотот или средствата, а тоа е разграничувањето помеѓу фирмите кои го произведуваат тоа што го продаваат. Такви се производителите и оние кои ги продаваат производите на други компании, како што се малопродажбата и трговијата. Со овие две разликувања, видот на правата што се продаваат, и количината на трансформирање на имотот, односно дали се

учествува со креирањето на имотот и средствата или не, се разликуваат и четири основни бизнис модели⁸²:

1. **Креатџор.** Тој купува материјали или компоненти од добавувачите, а потоа ги трансформира или ги соединува нив за да креира производ, кој го продава на купувачите. Ова е доминантен бизнис модел во сите индустрии каде што постои производство. Основната разлика помеѓу креаторот и дистрибутерот е во тоа што креаторот го дизајнира продуктот што го продава. Компаниите се сметаат и остануваат креатори дури и тогаш кога го аутсорсираат целото физичко производство на нивниот производ во други земји и кај други фирми, сѐ додека тие остануваат дизајнери на производот/продуктот.
2. **Дистрибутериите** купуваат производ и го препродаваат истиот производ на некој друг. Дистрибутерот може да обезбеди дополнителна вредност со транспортирање или препакување на продуктот, или со обезбедување на посебни услуги за потрошувачите. Овој бизнис модел е секогаш присутен во големопродажбата и во малопродажбата.
3. **Сопственициите на имот** продаваат права да се користи, но без да се има сопственост над имотот за одреден период време. Во овој бизнис модел не е вклучен само физичкиот имот каде што сопствениците обезбедуваат користење на физички имот (куќа, седишта во авион, хотелски соби, автомобили), туку исто така се вклучени позајмувачите кои повремено обезбедуваат користење на финансиски средства, како што се парите и подизведувачи или консултанти кои обезбедуваат услуги произведени времено, со позајмен човечки капитал. Овој бизнис модел потенцира дека се продава правото времено да се користат нивните средства, поточно времено да се користи нивниот имот. Притоа да нема никаков трансфер на сопственоста за тој имот.
4. **Брокер.** Ја овозможува продажбата со обезбедување на потенцијалните купувачи и продавачи. За разлика од дистрибутерот, брокерот не ја презема сопственоста на производот што го продава. Наместо тоа, брокерот добива процент, провизија од купувачот, од продавачот или пак од двајцата. Овој

⁸² Weill, P. Malone, T. D'Urso, V. Herman, and G. Woerner, S. (2005) "Do some business models do better than others? A study of the 1000 Largest US firms, *Working Paper no 226*, MIT center for Coordination Science, pp 9-18

бизнис модел е заеднички во работата со недвижности, на берзите и во осигурувањето.

Каков имот и ресурси се вклучени во бизнисот?

Следната клучна разлика која се користи во класификација на бизнис моделите е видот имот што се вклучува во правата што ќе се продаваат. Притоа се разликуваат 4 типа ресурси или имот:

1. Физички или материјални;
2. Финансиски;
3. Невидлив, интелектуален и
4. Човечки.

Физичкиот имот вклучува трајни добра, како што се куќи, компјутери, машини, алати, како и нетрајни добра како што е : храна, облека, хартија.

Финансискиот имот вклучува готовина и друг имот како што се акции, обврзници, осигурителни полиси кои даваат на нивните сопственици права за потенцијални идни приливи на пари.

Невидливиот имот и средства вклучува законски заштитени интелектуални права како што се патенти, трговски марки, трговски тајни, како и други невидливи ресурси и имоти како знаење, гудвилд и брендови.

Човечкиот имот го вклучува времето на луѓето и нивниот напор. Секако, луѓето не се имот во пресметковна смисла и не можат да бидат купувани и продавани, но нивното време и знаење може да се рентира односно да се наплаќа како трошок.

Врз основа на овој принцип, имотот што е вклучен во бизнисот, се разликуваат 16 бизнис модели. Некои од нив се поретки, а некои се незаконски во многу места и во многу земји. Тие модели се :

- ***Претприемач*** кој креира и продава финансиска актива (имот) - најзаедничката карактеристика на овој бизнис модел се однесува на тоа дека тоа се компании или индивидуалци кои креираат и ги продаваат нивните компании. На пример, еден претприемач формира една компанија и ја развива почнувајќи од нула, а потоа таа компанија ја продава. Во овој модел на претприемач влегуваат само оние кои ги продаваат компаниите.
- ***Производител***- кој креира и продава физички средства/имот. Производителот е преобладаан тип од основниот бизнис модел -креатор.

- **Иноватиор-** е бизнис модел за креирање и потоа продавање на невидлив имот, односно средства, како што се патенти и права за обложување. Компаниите го користат овој бизнис модел за да дојдат до некоја технолошка иновација и потоа ги продаваат како изуми на други фирми.
- **Креирање и продавање на човечки имот-** овој модел е забранет во сите земји во светот и е незаконски.
- **Финансиски трговец-**кој купува и продава финансиски средства без притоа значително да ги трансформира или да ги дизајнира нив. Банките, инвестиционите фирми и другите финансиски институции кои инвестираат за нивна сметка се вклучени во овој бизнис модел.
- **Големопродажба и малопродажба,** - купуваат и продаваат физички имот и средства- ова се најчестите видови на дистрибутери.
- **Трговец со интелектуална сопственост-** кој купува и продава невидлив имот и средства. Овој бизнис модел вклучува фирми, кои купуваат и продаваат интелектуална сопственост како што се патенти, имиња на домеини, и сл.
- **Дистрибутер на човечки капитал-** купува и продава човечки капитал. Овој модел е исто така незаконски и денеска не се користи.
- **Сопственик на финансиски средства-** им дозволува на другите да користат пари или друг вид финансиски средства под одредени услови, кои често се временски ограничени. Има два главни подвида на овој бизнис модел. Позајмувачи, кои им обезбедуваат готови пари на нивните потрошувачи и тие може да се користат за ограничено време, а потоа се враќаат со дополнителен трошок, што се нарекува интерес. Такви се и осигурителните компании кои им овозможуваат на нивните потрошувачи да прават финансиски резерви, кои потоа можат да ги користат ако им се случат одредени загуби. Овие трошоци за услугата се викаат премии.
- **Сопственик на физички имот** -кој продава права или средства за да се користи физички имот. Имотот може да биде локација како што е хотел или забавен парк и опрема, рентање на автомобили. Во зависност од имотот, плаќањето од потрошувачите може да се вика рента, лизинг или влезница, како и некои други слични термини. Бизнис моделот е заеднички во индустриите за недвижности, лизинг, сместување, авио компании и рекреација.

▪ **Сопственик на интелектуален имот**-лиценцира и наплаќа за ограничено користење на невидливи средства или имот. Тука има *три видови*. *Првиот е издавач*, кој овозможува ограничено користење на информациите, како што се софтвер, весници или база на податоци, а за поврат наплатува цена за нивно користење. Овие трошоци најчесто се нарекуваат претплата или трошоци за лиценца. Кога издавачот продава копија од информацијата, потрошувачот купува одредени ограничени права за да ја користи информацијата, но издавачот го задржува правото да прави дополнителни копии и да ја продава информацијата. *Вториот вид е бренд менаџер*, кој го наплаќа користењето на трговската марка или други елементи од брендот. Ова вклучува трошоци за франшиза на бизнисот, како што се ресторани или синџири на хотели. *Третиот вид е привлекувач на внимание*-овој бизнис модел се засновува на привлекување на вниманието на луѓето, на пример, преку тв програми или со веб содржини, а потоа го продава тоа внимание како невидлив имот/средство, на рекламни и маркетинг агенции.

Привлекувачот може да потроши значителен напор за да креира и дистрибуира имот што го привлекува тоа внимание, но изворот на приходи е од рекламните агенции, кои плаќаат за да испорачат порака на аудиенцијата или гледачите и слушателите кои се привлечени. Овој бизнис модел е заеднички во радио и телевизија, во некои форми на издавање и бизнисите кои се интернет базирани.

▪ **Договарач**-продава услуги обезбедени примарно од луѓе, како што се консултирање, градба, едукација, лична грижа, пакување, забава или здравствено осигурување. Плаќањето е во форма на трошоци за услугата, често, но не секогаш базирани на количината на време што услугите ги бараат. Во многу случаи, договарачите бараат физички средства, како што се алати и работен простор.

▪ **Сопственик на физички имот** кој често обезбедува услуги како што се: чистење на хотели и обезбедување кадар за да обезбедува забава во хотелите, кои што се здружени со нивниот физички имот. Случаите кога одредена количина физички и човечки капитал се користени во обезбедување на услугата, класификацијата на бизнисот на компанијата, дали како договорач или сопственик на физички имот треба да се прави врз основа на тоа кој вид имот е суштински за природата на бизнисот. На пример, патниците на

авионски превоз би биле општо услужени од сопственици на физички имот, иако се обезбедуваат значителни човечки услуги за време на летот. Суштината на услугата се обезбедува со транспорт на патниците од едно место на друго со авион. Од друга страна пак, испораката на пакети на пр. федекс експрес, генерално би била класифицирана како договарач бидејќи суштината на услугата подразбира да се однесат пакетите, да се испорачаат најчесто од луѓе без оглед на физичките средства што се користат за транспорт.

- **Финансиски брокер**, - ги спојува и ги усогласува купувачите и продавачите на финансиски имот. Тие вклучуваат осигурителни брокери, брокери на берзи, и многу други големи финансиски фирми .
- **Физички брокер** – спојува купувачи, продавачи на фирми, физички имот.
- **Брокер на интелектуална сопственост**- ги спојува купувачите и продавачите на невидлив имот.
- **Брокер за човечки имот** ги спојува купувачите и продавачите на човечки услуги.

Врз основа на четирите основни модели на обезбедување права преку продажба на имот, како што се креатор, дистрибутер, сопственик и брокер, и согласно тие права кога истите модели се однесуваат на четирите различни модели на имот или ресурси (физички, финансиски, човечки и невидлив) се добиваат 16 различни, подетално разработени типови бизнис модели. Меѓутоа, некои од нив се многу ретки па затоа може да се каже дека денеска во индустриите, претежно постојат седум бизнис модели. За нив може да се рече дека се општи типови на бизнис модели :

1. **Креатор**-учествува во креирање на имотот, и потоа го продава правото на тој имот;
2. **Дистрибутер**- е купувач и продавач на имотот произведен од друг;
3. **Сопственик на финансиски средства**-е човекот кој што го продава правото за користење на финансиски средства и имот;
4. **Сопственик на физички имот**-е сопственик на физички имот и го користи правото за користење на тој имот;
5. **Сопственик на интелектуален имот**-е бизнис модел во кој што се продава правото на користење на интелектуална сопственост;

6. **Дојоварач**- го продава правото за користење на услуги од луѓе за одреден временски период;
7. **Брокер**- е посредник кој ги спојува купувачите и продавачите на одредено средство, односно имот.

Прашањето за тоа кој бизнис модел е најзастапен во националната економија на Република Македонија не е предмет на овој труд. Меѓутоа, сметаме дека ова прашање заслужува посебно внимание и истражување. Потребно е да се согледа кој бизнис модел е доминантен во македонската национална економија, а особено кој бизнис модел во која индустрија. Исто така потребно е да се сознае дали одреден вид на бизнис модел е посупериорен во однос на друг модел. Таа надмоќност би се анализирала во однос на профитабилноста и повратот на инвестициите.

2.4.2. Специфични бизнис стратегии според активностите во синцирот на вредности

Бизнис стратегиите на претпријатијата од текстилната индустрија главно ги опфаќаат прашањата што се презентирани во однос на општите и генеричките бизнис стратегии. Исто така, процесот на стратешко планирање на глобално ниво можат да си го дозволат големите мултинационални и глобални компании. Помалите компании треба да обрнат поголемо внимание на одредени аспекти кои ја дефинираат нивната стратегија но и бизнис моделот за вклучување во синцирот на вредности во текстилната индустрија.

Затоа, постојат специфични карактеристики на бизнис стратегиите на претпријатијата од текстилната индустрија. Тие произлегуваат од изборите што ги прави менаџментот на претпријатието во однос на следниве прашања:

1. Местото што го имаат во синцирот на вредности;
2. Организирање на производството/конфекционирањето;
3. Извоз на странските пазари;

Глобализацијата на светската трговија воспостави глобални синцири на вредности и врски помеѓу добавувачите, производителите и малопродажбата. Секој од овие актери, во рамки на своите бизнис активности бара добавувачи кои се најефикасни на глобален план во однос на времето што им е потребно да го испорачаат производот до пазарот и влијанието на нивните трошоци врз цената

на финалниот продукт. Една од алатките за согледување на овие предности на глобален план е анализа на синцирот на вредности за одреден производ или индустрија. Оваа алатка овозможува да се испита секоја фаза од производството и да се идентификуваат местата каде може да се намалат трошоците и да се зголеми квалитетот. Мапирањето на синцирот на вредности овозможува да се согледаат најефикасните производители на глобален план. Користењето на оваа алатка на ниво на индустрија овозможува да се согледаат бариерите и пречките за нејзината глобална конкурентост (на пр. време до пазарот и влијанието на трошоците) и да ги фокусираат главните актери во таа индустрија да работат на нивното отстранување.

Глобалните компании сè повеќе се конкурираат според нивниот глобално организиран синцир на вредности и овие нивни глобални мрежи на добавувачи стануваат основа за конкуренција помеѓу нив. Овие глобални синцири на вредности доминираат на глобалниот пазар и дури повеќе од тоа, стануваат самиот пазар⁸³. Така, способноста на локалните фирми да пристапат на глобалниот пазар зависи од задоволувањето на одредени стандарди поставени од глобалните компании и да демонстрираат способност да обезбедат додадена вредност за нив на одржлива основа. Така, локалните компании треба да градат кохерентна стратегија со онаа на глобалните компании, кои сè повеќе се нарекуваат чувари на влезот за глобален пазар. Нивните производи, полупроизводи или меѓуфазни производи треба да го поддржуваат финалниот производ на глобалната компанија и крајно да помагаат за негова поголема продажба. Тоа значи дека, во глобалната околина пристапот на локалните компании до глобалниот пазар зависи од нивната способност за поврзување со глобалниот синцир на добавувачи. Иако успехот сè уште делумно зависи од конвенционалните тарифни и нетарифни бариери, сепак, стратегијата на локалните компании треба да се однесува на пречките и бариерите за пристап до глобалните синцири на добавувачи кои сè повеќе доминираат на светскиот пазар. Добрата стратегија на ниво на претпријатие и на ниво на индустрија не се ограничува само во националните граници, туку ги дефинира и начините за јакнење на врските со овие глобални синцири на добавувачи. Според тоа,

⁸³ Grant ,A and Trfejos, A (2010), *Conecting people to market*, Methodologies for Integrating Trade and development goals, Inter-development American bank, , pp.2-5

главното прашање на локалните компании треба да биде како да се надминат пречките за нивно поврзување со глобалниот пазар.

2.4.2.1. Мапирање на синџирот на вредности

Мапирањето на синџирот на вредности како алатка се користи од глобалните компании за носење на стратешки одлуки во однос на ресурсите за реализирање на стратешките цели. На овој начин, тие го идентификуваат секој чекор во процесот на производство и маркетингање на нивните производи и услуги на светските пазари со цел да проценат како да ги намалат трошоците во секоја алка од синџирот.

Оваа алатка се користи и од изработувачите на стратегии на ниво на индустрии и на ниво на национална економија, со цел идентификување на внатрешни и надворешни пречки што ги ограничуваат способностите на националните или регионалните производители да учествуваат во глобалните синџири на добавувачи. Конвенционалните трговски политики и регионалните стратегии за интеграции се фокусираат на преговарањето како средство за отстранување на бариерите што го спречуваат извозот на стоки и услуги на одреден пазар. Таквите преговори се водат под покровителство на меѓународните организации на пример, Светската трговска организација-СТО.

Меѓутоа, во светската економија, денеска, пристапот до пазарот помалку е одреден од царинските и нецаринските бариери, а многу повеќе од способноста на локалните производители да ги исполнат комерцијалните стандарди на глобалните купувачи и да ги интегрираат нивните бизнис процеси со оние на купувачот и другите добавувачи во синџирот на добавувачи на глобалниот купувач. Нивната способност да го постигнат тоа зависи од многу фактори, законски, логистички, трошоци, брзина на испорака и сл.

Идентификувањето на овие фактори и бариерите за вклучување во светските синџири на вредности налага подготовка на мапа која ќе ги презентира врските на локалните производители со националните, регионалните и глобалните пазари. Ваквото мапирање овозможува да се согледаат трошоците и слабостите кои ја поткопуваат конкурентноста на локалните фирми или ја спречуваат нивната интеграција во глобалните синџири на снабдувачи.

Основната причина за користењето на оваа алатка од страна на глобалните компании е нивната потреба да го менаџираат синцирот на вредности и да ги носат нивните стратешки одлуки. Тие имаат наметнат интерес да ги контролираат трошоците во секоја фаза од синцирот за да останат конкурентни на светскиот пазар. Во секоја фаза производителот купува инпути и на нив додава вредност. Оваа додадена вредност станува трошок на следната производствена фаза. Крајната продажна цена е збир на додените вредности од секој производител плус нивниот профит како потреба за поврат на инвестираниот капитал. На секоја производствена фаза фирмите бараат начини да ги намалат трошоците и/или да го зголемат квалитетот, работејќи заедно со постојните добавувачи или барајќи нови добавувачи.

Мапирањето на синцирот на добавувачи⁸⁴ им овозможува на глобалните компании да ги идентификуват пречките во секоја алка од синцирот. Така, одредени локални производители можат да бидат исклучени од синцирот доколку има бариери во времето за пристап до пазарот или влијание на трошоците на крајниот производ. Според тоа, мапирањето на синцирот на добавувачи им овозможува на глобалните компании да остваруваат профитабилност и да ги одредат стандардите што треба да ги исполнат нивните добавувачи доколку сакаат да бидат вклучени во нивната мрежа на добавувачи. Тоа значи дека, доколку локалните компании не ги исполнуваат поставените параметри, треба да изградат стратегија за подобрување на процесите со цел исполнување на бараните стандарди за вклучување во мрежата на добавувачи на глобалните компании.

Оваа алатка овозможува водечките компании во текстилната индустрија да имаат преглед на можните добавувачи, нивната географска разместеност и профилирање на нивните ресурси и способности. Изборот на добавувачи потоа зависи од нивната способност да ги остварат барањата на глобалната компанија и да обезбедат најголема вредност за цената што ја побаруваат.

⁸⁴ Grant, A and Trfejos, A (2010), “Methodology for integrating Trade and development Goals” Inter-american Development Bank”, p.5

2.4.2.2. Развојот на синџирот на вредности во текстилната индустрија

Користењето на алатката на синџир на вредности во текстилната индустрија влијае на три подрачја на работење⁸⁵: степенот на вертикалната интеграција; видот на фирмите во секоја алка од синџирот и управувањето со синџирот на добавувачи и градење на мрежата на добавувачи.

Промените кои настануваат во овие односи ја дефинираат конкурентноста на претпријатијата во текстилната индустрија. Во периодот после Втората светска војна текстилната индустрија излегува од работилниците и работа по дома и почнува периодот на масовно производство и масовна потрошувачка. Од овој период позната е изреката „*Мода за милиони луѓе не само за милионери*“. Овој период на индустрија со масовно производство и раст на вработеноста трае до 1960 година. Тој е следен со тејлористичкиот концепт на управување со тесно дефинирани профили на работни места во производството кои дозволуваат вработување на полуквалификувани работници, главно жени. Концентрацијата е на зголемување на ефикасноста и продуктивноста преку навикнување на производствените операции и користење на полуавтоматски машини за шиене. на поединечни операции на ниво на работно место. Менаџирањето со процесите, било преку менаџирање на текот на работниот процес за создавање на конфекциониран производ.

Во развиените западни економии кризата на масовно производство во текстилната индустрија се поврзува со седумдесетите години. Причините⁸⁶ за ова се:

- Побарувачката за облека расте побавно од вкупната побарувачка како резултат на промената на структурата на потрошувачката кај населението и барањата за индивидуализација на потребите (млади, возрасни, социјален престиж и сл) што ги стесни можностите за масовно производство.
- Неразвиените земји ја користат текстилната индустрија за извозно ориентиран развој што беше можно поради фактот што моделот на масовно производство овозможуваше користење на евтина и полу-

⁸⁵ Faust, M (2005), "Reorganization and Reallocation in the German fashion industry" University of Cambridge, *Conference Paper*, Gottingen May 2005, pp. 5-10

⁸⁶ Faust, M (2005), "Reorganization and Reallocation in the German fashion industry" University of Cambridge, *Conference Paper*, Gottingen May 2005, pp. 13-14

квалификувана работна рака. Зголемувањето на конкуренцијата во тој период е поддржано со трговската либерализација;

- Малопродажбата во развиените западни економии е високо концентрирана и има значителна пазарна моќ во однос на добавувачите која се изразува во влијанието на цените, распоредување на ризикот и другите услови на испорака. Особено големите малопродажни фирми (стоковни куќи, продажба преку каталог, малопродажни ланци) беа во состојба, користејќи ги предностите на глобализација на текстилната индустрија, да воспостават сопствени оддели за набавки. Тие веќе во седумдесетите години започнуваат со развивање на сопствени марки текстилни производи за кои можеа да најдат производители лоцирани надвор во земјите во развој. Ова го засилува притисокот врз производителите од западните развиени економии да го диверзифицираат производството, да пронаоѓаат пазарни сегменти за висок квалитет на производите, да излезат во пресрет на барањата за висока мода и брз одговор од нарачка до испорака како и поттик за брендирање на производите. Овие односи во синџирот на вредности ја одреди идната глобализација на текстилната индустрија и градење на мрежите на добавувачи на глобалниот пазар.

Одговорот на текстилната индустрија на овие промени преку технолошките иновации и автоматизацијата на производствениот процес беше блокиран поради слабата моќ за инвестирање на индустријата во технолошки развој, од една страна и отсуство на поддршка од, друга страна за производството да се сели во региони со пониски наемнини и плати за работниците.

Решенијата на текстилната индустрија за оваа состојба на криза на масовното производство се бараат во нејзиното реструктурирање, кое оди во неколку насоки:

- Едно од решението се фокусира на висок квалитет и влијание на модните трендови комбинирани со градење стратегија на познати трговски марки. Стратегија на изградба на бренд требаше да биде противодговор на моќта на малопродажбата поради директната комуникација со потрошувачите и можност за извоз во земјите со висок приход;

- Интернационализација на производството и селење на капацитетите за производите кои не беа толку врзани со времето на испорака во земји со ниски плати. Ова решение ја зголемува конкурентоста на фирмите од развиените западни економии преку користењето добавувачи на прозводствени капацитети во земји со ниски плати;
- Развивање на флексибилна организација на работа, така што производствените функции кои бараат квалификувана работна сила да се задржат дома, а останатите да се алоцираат во странство и да се организираат со обезбедување на високо квалификуван стручен кадар. Производствените погони се надгледуваат и контролираат со искусни техничари задолжени за налозите на компанијата што ги ангажирала.

Како резултат на овие решенија, на почетокот на деведесетите години од XX век односот на силите на главните актери во синцирот на вредности во текстилната индустрија е следниот:

- На страната на производителите се развиваат светски трговски марки и приватни брендови имајќи различна моќ во однос на малопродажбата;
- На страната на малопродажбата, концентрацијата на моќ се одвива на начин што големите малопродажни фирми развиваат своја сопствена организација на набавки од странство, од земјите со ниски плати.

Во овој период, вертикалната интеграција напред и назад е сè уште на почетокот, така што користењето на синцирот на добавувачи во глобални рамки почнува да се развива.

Реорганизација на синцирот на вредности и новиите предизвици

Во однос на структурата и организацијата на синцирот на вредности може да се каже дека тој после деведесетите години на XX век традиционално е поделен на дизајн/маркетинг и производство. Прашањата за менаџерите што произлегуваат од оваа поделба поврзани се со одлуката за видот и односите со подоговарачите во странство и одлуката каде да се лоцира производството. Овие прашања се особено важни во секторот производство на облека и ги одредуваат стратегиите и предизвиците што стојат пред различните типови актери во синцирот на вредности во текстилната индустрија. (На пр. во 1990 година во Германија, на пазарот на облека се појавуваат таканаречени „нови

вертикали“. Најистакнати претставници се Хенс & Мауриц (H & M) од Шведска и Зара од Шпанија кои успеваат да учествуваат и со 30 % од пазарот на облека во Германија. Некои од овие „нови вертикали“ настанале со интеграција назад, од малопродажба кон производство, а некои со интеграција кон напред, од производство кон синџири на малопродажни објекти).

Моделот на „новите вертикали“, фирми што се појавија на пазарот на облека како резултат на вертикална интеграција се карактеризира со следново:

- Контрола над целиот синџир на вредности, производството и логистиката. (На пример Зара се интегрира на производство на материјали и конфекционирање на облека, а најголемиот број продавници се аутсорсинг. Зара Индекс е најпрофитабилна компанија меѓу „новите вертикали“ и таа декларира како нејзина клучна компетенција: способност за забрзување на темповите од производство до дистрибуција на производите која се засновува на широко дефинирана интеграција на синџирот на вредности. Во H и M главното седиште на компанијата има одделение за набавки кое надгледува и организира 21 набавни оддели, 10 во Азија, 10 во Европа и 1 во Африка, и дистрибуира налози со нарачки на 750 подизведувачи);⁸⁷
- Самата компанија е бренд. Таа дефинира стандардизиран концепт на продавница што го контролира преку сопствеништво над продавницата, преку франшиза или заедничко вложување. Самата продавница е главното маркетинг средство (комуникација со потребите на потрошувачите). Колекциите на производи се дизајнираат од сопствен дизајнерски тим и се продават под заедничкиот бренд;
- Брзи одговори на пазарните и модните трендови со свои дизајни и одлуки за производство (не постои купување и продавање помеѓу малопражбата и производителот). Информациите за квалитет и квантитет брзо се пренесуваат од продавницата до тимот за дизајн и набавки;
- Продажниот ризик на високо модните производи се минимизира со забрзување на сите процеси од синџирот на вредности (нема распродажби, се прави интегрирана калкулација на цената и нема калкулации по производни оддели);

⁸⁷ Faust, M (2005), “Reorganization and Reallocation in the German fashion industry” University of Cambridge, *Conference Paper*, Göttingen May 2005, p.19

- Висока продуктивност се постигнува со спојување на маргините кои вообичаено се делат помеѓу производителот и малопродажбата со малиот износ на врзан капитал во синцирот на вредности (ниски залихи во продавницата, производство според побарувачката, стратешко продуцирање на недостаток на производи, со цел потрошувачот да донесе одлука за купување веднаш);
- Основната идеја е дека зголемувањето на брзината на испорака е секогаш пред намалувањето на трошоците како што вообичаено одделите за набавки калкулираат во малопродажбата.

Ограничувањата и ризиците што се јавуваат од овој модел се однесуваат на тоа дека концептот е применлив доколку се фокусира на одредени пазарни сегменти и пазари за висока мода. Концептот бара високи вложувања во сопствен дизајнерски тим и сопствени продавници (претежно во големите градови) како и инфраструктура за производство и логистика.

„Новите вертикали“ се директна конкуренција на различните малопродажни компании во поглед на пазарниот удел и цените на недвижности. Исто така, тие индиректно влијаат на конкурентската позиција на производителите и трговците на големо кои се сосочуваат со опаѓање на пазарното учество и приходот на нивните традиционални партнери од малопродажбата, особено во сегментот што се намалува, како семејните продавници и малите специјализирани продавници. Производителите на приватни брендови од самиот почеток се исклучени од синцирот на вредности, бидејќи „новите вертикали“ се потпираат на сопствени дизајни и организација на производството.

Успехот на „новите вертикали“ ги притиска другите актери во синцирот на вредности да го применуваат моделот на вертикална интеграција, малопродажбата кон назад, а производителите кон напред. Примената на овој систем се случува во соработката помеѓу производителите на брендови и традиционалните трговци на мало.

Малопродажба со интеграција наназад

Во секторот на малопродажба доаѓа до намалување на учеството на традиционалните малопродажни објекти, продавници во сопственост на семејни бизниси и тесно специјализирани за облека. Ова е предизвикано од

дејствувањето на „новите вертикали“ и зголеменото пазарно учество на неспецијализираните малопродажни објекти. Од овие причини, големите трговци на мало направија стратешки промени кои најмногу влијат на производителите на облека. Тие промени се однесуваат на четири стратешки точки⁸⁸:

- *Координирана понуда и комплетно опремување на поипрошувачиите.* Понудата на облека е комбинирана со додатоци (чевли, каиши, ташни, парфеми). Заради ова, добавувачите се избираат според нивната способност да понудат комплетни производи, често нудејќи и додатоци;
- *Зголемени промени во линијата на производи.* Производствените линии не се однесуваат повеќе само на две сезони туку се нудат и производи за меѓусезони и посебни понуди со цел да избегнат намалување на продажбата и распродажби на производи со одмината сезона. Затоа, добавувачите се соочени со барања да испорачаат меѓусезонски колекции и производи со специјална понуда. Нарачките однапред се редуцирани во голема мерка;
- *Малопродажни брендови.* Со ова промена, трговците на мало ја преземаат функцијата на брендирање и дизајнирање на производот. Основната идеја е да се добијат профитните маргини на производителот, да се имитираат „новите вертикали“ и да се избегнат продажните ризици наследени со традиционалните начини на соработка со производителите. Со ваквата стратегија трговците на мало се обидуваат да ја подобрат својата позиција во однос на „новите вертикали“ и традиционалните компании со брендови. Стратегијата има влијание врз производителите со приватни брендови и светски познатите компаниски брендови. Производителите на приватни брендови се во опасност да бидат истиснати од бизнисот доколку не се прилагодат на промената во побарувачката и не направат поголема видливост на нивните клучни компетенции. Светски познатите брендови се соочени со зголемена конкуренција и мора да го изострат нивниот бренд имиџ за да бидат селектирани како добавувачи.

⁸⁸ Faust, M, Voskamp, U and Notz, P (2004) “European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Values Chains” Gottingen: SOFI, pp. 22-23

Големата видливост на пазарот е многу важна и производителите на брендови треба да докажат дека се способни да ја зголемат продажбата и да привлечат купувачи;

○ *Воспоставување на „вертикален систем“ со производителите на брендови.* Тие се обидуваат да ги имитираат „новите вертикали“ без притоа самите трговци на мало да станат како нив. Овие стратегии на трговците на мало имаат влијание на производителот. Иако во многу случаи производителот е притискан и форсиран да одговори на пратечката побарувачка на пазарот, „вертикалниот систем“ не може да се прикаже како стратегија на трговците на мало туку подобро е да се сфати како заеднички развој на трговците на мало и производителите кој може да вклучува остварување различни цели.

Производители на брендови со интеграција наназад

Развивањето силни брендови е одговор на појавата на „новите вертикали“ и вертикалната интеграција наназад на трговците на мало. Брендските комуницирајќи директно со потрошувачите, ја свртуваат моќта кон производителот, правејќи го трговецот на мало зависен од производителот. Стратегијата на брендирање овозможува и вертикална интеграција нанапред, посебно кога се работи за странски пазари. Носителите на брендови, исто така развиваат стратегија на вертикално поврзување со трговците на мало.

За да развијат вертикални системи со трговците на мало, носителите на брендските треба да исполнат одредени барања⁸⁹:

1. Производителите на брендови треба да се во состојба да испорачаат целосен асортиман на производи (облека, чевли, парфеми) за конкретни фокусни групи на потрошувачи, вклучувајќи и додатоци и т.н. модни детали. Квалитетот, жанрот и модата да бидат интегрирани во специфичен животен стил кој како концепт на брендот треба да комуницира со потрошувачите.
2. Производителот на бренд треба да биде во состојба да понуди повеќе од два циклуса на испорака. Тоа значи да биде во состојба да понуди и

⁸⁹ Faust, M (2005), “Reorganization and Reallocation in the German fashion industry” University of Cambridge, *Conference Paper*, Gottingen May 2005, pp. 24-26

меѓусезонски производи, со цел да им овозможи на трговците на мало да имаат континуирана продажба на соодветниот бренд.

3. Производителите треба да ги менуваат основните нивни ставови, тие би требало сè повеќе да размислуваат како трговци на мало и да дејствуваат низ призмата на маркетинг ориентирано претпријатие. Оваа ориентација се материјализира во различни форми, а тоа би значело дека одговараат навремено на барањата и потребите на трговците на мало. Овие вертикални системи помеѓу производителите на брендови и трговците на мало вклучуваат различни форми на ризици и одговорности кои треба да се делат меѓу партнерите. Во одреден случај производителот го презема пазарниот ризик, додека пак трговецот на мало делегира одлуки во однос на видот производи што би требало да бидат понудени во нивните продавници. Вертикалните системи често пати се презентирани како ВИН-ВИН решение, поточно дека двете страни победуваат, меѓутоа сепак, постои борба помеѓу партнерите во однос на моќта што ќе ја имаат на пазарот. Овој вертикален систем на соработка како последен чекор може да резултира со франшизата или со поседување сопствени продавници.

Според тоа, производителите на брендови генерално имаат две алтернативи: да се вклучат во вертикалните структури, или пак, да опстануваат со изградба на сопствени вертикални системи.

Производителите на приватните марки- фактори во средината

Производителите на приватните марки на производи, во принцип, треба да ги покријат истите чекори во синџирот на вредности како производителите на брендови, меѓутоа со недостаток на репутација на бренд. Тие, исто така, секогаш не ги комплетираат колекциите целосно, туку покриваат само специјални категории на производи, без додатоци, без интегрирана понуда на производи на марката како што се чевли, ташни, парфеми, и сл. Тие се повеќе специјалисти, отколку производители на познати брендови.

Од неколку причини состојбата на производителите на приватните марки е попроблематична од оние на просекот во индустријата, бидејќи тие немаат репутација на бренд. Тие се соочени со промена на целокупната пазарна

структура која што најчесто оди на нивен трошок. Нивните традиционални трговци на мало го губат пазарното учество од новите вертикали, некој од нивните поголеми потрошувачи, трговците на мало го шират бизнисот со градење сопствен бренд преку сопствен дизајн и набавки директно од странски добавувачи, најчесто како целосен увоз на производот.

По 1990 година сè повеќе се забележува учество на вакви добавувачи кои нудат целосен производ од регионите со ниски трошоци за производство. Она што се обидуваат производителите на приватните трговски марки да го направат во оваа ситуација е:

1. Да развијат комплетна колекција под нивна сопствена марка и истото да го дистрибуираат преку специјализирани трговци на мало, кои што во моментот не се способни да инвестираат во сопствен дизајн и во менаџирање на целосен синџир на вредности. Во некој поглед концептот е сличен на оние на производителите на брендови и онаа што го применуваат „новите вертикали“. Тие се обидуваат да комплетираат целосна колекција со мали налози, и испораката да биде во многу пократки циклуси. Неделно ги менуваат моделите, се фокусираат на одредени групи на потрошувачи, пред се мода за млади. Се обидуваат да ги имитираат големите брендови како ЗАРА и МАНГО. Се држат до опцијата да инвестираат во сопствени канали на продажба, доколку концептот се покаже како одржлив;
2. Да нудат дизајн и услуги за производство за компаниите од трговијата на мало кои не се занимаваат со текстил и компании кои што немаат дизајн или одделенија за набавки, или пак организирање на мрежа на трговци кои не се занимаваат само со текстил како што се АЛДИ и ЧИБО;
3. Менувајќи го профитот на традиционалните бизниси со приватни марки, се реорганизираат во согласност со барањата на новите потрошувачи, не се фокусираат на категориите на производи туку нудат повеќе налози и повеќе циклуси на испорака. Врз основа на нивните способности, компаниите се во состојба да придобијат, исто така, бизниси од трговците на мало кои развиваат свои брендови во случаите кога продажниот асортиман е покомплексен и има поголеми барања во однос на квалитетот. А од друга страна, пак, трговците на мало се воздржуваат да инвестираат во тие компетенции, па ги користат способностите на

производителите на приватни марки како да се нивни. Со цел да останат конкурентни со цената компаниите го менуваат производството кон региони со ниски трошоци и така развиваат светска мрежа на производни капацитети и инфраструктура на нивни извори на евтина работна сила и материјали. Овие стратешки иницијативи се потпираат на традиционалните јаки страни на компаниите во дизајнирањето на производството и менаџирањето на синџирот на вредности. Компанијата се потпира врз широко светски распространетата мрежа на производители меѓу кои можат да бидат вклучени и сопствени фабрики и каде што пред сè ориентираат на лон работа или целосен пакет од страна на добавувачите. Ова бара да се прошири организацијата на логистиката и канцелариите за обезбедување на квалитет во земјите каде што е нивното главно производство. За овие компании, сепак, има простор да го развиваат бизнисот иако во многу помал обем отколку претходно. Овие бизниси со приватни марки на производи можат да ги развиваат своите способности за странски компании кои што имаат потреба од подизведувачи и кои што се потпираат на производи со ниски цени.⁹⁰

Согласно презентираното однесување на четирите главни актери во синџирот на вредности видливо е дека на глобален план се дефинирани можните стратегии за подобар пазарен успех. Во овие рамки, добавувачите од земјите со ниски трошоци на производство, меѓу кои и Република Македонија, имаат избор да се развиваат во правец на некои од сегашните актери (производители на приватни марки или брендови) или да се градат партнерства со некои од нив на подолгорочна основа како високостандардизирани добавувачи во рамки на нивните глобални синџири на вредности.

2.4.3. Организација на производството (кофекционирањето)- аутсорсинг и реалокација на производните капацитети

Во почетокот на деведесетите години на дваесетиот век, во текстилната индустрија се случуваат промени од аспект на начинот на конкурирање помеѓу претпријатијата во развиените земји. Како резултат на масовниот увоз на текстилни производи од земјите со ниски плати се зголеми конкуренцијата врз

⁹⁰ Faust, M, Voskamp, U and Notz, P (2004) "European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Values Chains" Gottingen: SOFI, pp.26-28

основа на цените⁹¹. Врз основа на оваа состојба производителите на облека од развиените економии почнаа да користат аутсорсинг и опции за релокација на своите производни капацитети. На тој начин, способните производители од други земји на кои што можеше да им се верува, станаа добавувачи за овие големи производители на облека, а исто така локацијата стануваше доста значаен фактор.

Почетните очекувања во развиените економии беа дека опаѓањето на производството во тие земји ќе се стопира, Меѓутоа, појавата на „новите вертикали“ кои се потпираа на глобалната инфраструктура на производни капацитети и новите стратегии на големите ланци на трговија на мало (големите продажни објекти, дракстори, супермаркети), исто така и појавувањето на високо способни добавувачи од регионите со ниски плати сè повеќе го зголемуваа притисокот врз цените. Со тоа, сите главни актери во оваа индустрија се ориентираа кон аутсорсинг и релокација на своите производни капацитети.

Новите предизвици за производство и набавка на готови производи за облекување беа произлезени од стратешките промени и барањето на големите клиенти (тоа се трговците на големо), кои покрај конкуренцијата во цена наметнаа уште две други барања:

1. Зголемување на нарачките и циклусите на испорака, наместо две сезони да се зголеми бројот на производи и во меѓусезоните;
2. Зголемување на комплексноста во испораката на производи поради проширениот асортиман и микс на производи, каде што брендovите се комбинираат не само со облека, туку и со други додатоци⁹².

Овие предизвици се делумно некомпатибилни еден со друг и затоа се тешки да се балансираат. Најголемиот дел од производителите на облека во развиените земји имаа на располагање да пронајдат некоја од опциите за производство на нивниот асортиман.

Претходните два предизвика ги ставаат компаниите пред прашањето: Каков тип на производство да организираат? и Каква мрежа на набавки да воспостават за да може да одговораат на новите предизвици?

Основните алтернативи се:

⁹¹ Faust, M, Voskamp, U and Notz, P (2004) “European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains” Gottingen: SOFI, p.28

⁹² Faust, M, Voskamp, U and Notz, P (2004) “European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains” Gottingen: SOFI, p.29

1. Да организираат сопствено производство било во странство било дома;
2. Да произведуваат со договори за подизведување или така наречените лон договори со странски компании;
3. Да воспостават мрежа на целосен пакет, односно мрежи на добавувачи кои ќе им овозможат цел пакет на производот;
4. Набавки на целосен производ⁹³.

Сите актери во индустријата на облека, ги применуваат сите овие алтернативи иако секој од нив тоа го прават во различна комбинација и со различни цели.

Производство дома

Во сите развиени западно-европски земји, производството на облека дома е опаднато на помалку од 20%,. Притоа, иако некои делови од производите се прикажуваат како домашно производство, сепак овие производители на облека многу повеќе отвораат свои погони за производство, со цел да произведуваат прототипи или модели⁹⁴.

Овие производствени погони повеќе би требало да се разгледуваат како центри каде што се креира способноста на производителите за обуки, од истите способности потоа да ги извезуваат во странство, односно кај производителите кои произведуваат аутсорсинг за нив. Значи, овие погони за производство служат да ги развијат нивните клучни компетенции и на тој начин да можат постојано да се разликуваат од можните странски конкуренти. Ова, исто така, им овозможува при префрлањето на производството во странство да имаат супериорност во обезбедувањето технички кадар за контролата на тоа производство.

Да се произведе или да се купи од странство

Покрај одлуката каде ќе се произведува, дали дома или во странство, исто така следно значајно прашање е, дали од странство ќе се купуваат готови производи или пак ќе се произведува преку формите на заеднички вложувања или формите на лон производство.

⁹³Faust,M, Voskamp,U and Notz,P (2004) “ European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Values Chains” Gottingen:SOFI, p.29

⁹⁴ Ibid p.30

2.4.3.1. Видови на аутсорсинг во синџирот на вредности во производството на облека

Постојат повеќе модели⁹⁵ кои странските големи глобални компании ги применуваат кога се одлучуваат да купуват производи од добавувачите од земјите со ниски плати:

1. Првиот модел е така наречен КШП⁹⁶ модел и тој е форма на аутсорсинг во кое производителите на облека се снабдени со потребните влезови за конфекционирање на производот. СМТ-значи, кроење, производство и украсување, или само СМ што значи кроење и производство и е систем каде што производителот ја произведува облеката за потрошувачот, само со кроење на материјалот, кој е обезбеден од клиентот и го шие скроениот материјал во облека во согласност со спецификациите на купувачот. Воопштено компаниите кои што работат со овој модел не се инволвирани во дизајнот на производот, туку само се грижат за производството. Со овој модел на добавувачот му се исплаќа само трошокот за производство, а не цената за облеката. Исто така, во тоа конфекционирање користат материјали кои што се обезбедени од самиот купувач.
2. ППМ⁹⁷ (конфекционирање на модел) тоа е бизнис модел кој се фокусира на производниот процес. Договорачот е во состојба да ги набави и финансира парчињата облека, материјалот и украсувањето и обезбедува цела производствена услуга, завршувајќи со пакување на производот за испорака до излогот на трговецот на мало. Во индустријата на облека овој модел вообичаено служи за конфекционирање производи во согласност со спецификациите и дизајнот на купувачот и во многу случаи користи материјали специфицирани од самиот купувач.
3. ПОД⁹⁸-оригинален дизајн на производство или таканаречен целосен пакет, Тоа е бизнис модел што се фокусира на дизајн повеќе отколку на брендирање или производство. Целосниот пакет на производот значи добавувачот да ги завршува сите неопходни чекори што се однесуваат на

⁹⁵ Gerrefi, G and Memedovic, O (2003) "the Global Apparel Value Chain: What prospects for Upgrading by Developing Countries?" Vienna, UNIDO, p. 30

⁹⁶ КШП - кроење, шиене, пакување (СМТ – cut, made and trim и СМ – cut and made)

⁹⁷ ППМ- производство со посебни машини (Original Equipment Manufacturing –OEM)

⁹⁸ ПОД-Производство на оригинален дизајн(Original Design Manufacturing- ODM)

производството на финалниот производ, вклучувајќи го тука и дизајнирањето, набавката на материјали, кроењето, шиењето, украсувањето, пакувањето и дистрибуцијата. Типично, целосниот пакет добавувачот ќе го организира и координира од дизајн на производот, одобрување на примероците, селекција, избор, набавка, односно производство на материјалите, завршување на производството и во одредени случаи испорака на готовиот производ до крајниот потрошувач.

4. ПОБ⁹⁹- производство на оригинални брендови е бизнис модел што повеќе се фокусира на брендирање отколку на дизајн на производството. Ова е форма на доградување во рамки на синџирот на вредности и се движи кон продажба на сопствен производ од страна на производителите на облека. За многу фирми во развиените земји ова може да биде почеток за развој на производствениот бренд на производи кои може да се продаваат дома или во соседните земји.

Појаснувањето на оваа поделба на аутсорсинг¹⁰⁰ би можело да биде и на следниов начин:

1. Кај КШ- односно кроење и шиење би требало да се сфати дека тоа е метод на реалокација на производството. Целиот циклус на конфекционирање е аутсорсинг. Добавувачите од странство ги добиваат сите потребни материјали, ткаенина, конец за везење, додатоци и информации за производството, дизајнот и шаблоните.

2. Кај КШП (кроење, шиење и пакување), тоа е метод на реалокација на производството, со мало зголемување на додадената вредност. Овде целиот процес на конфекционирање е аутсорсинг. Иако материјалот е набавен под контрола на добавувачот, сепак и контролата на квалитетот се менаџира со контролори кои патуваат до фабриките.

3. ЦПУ¹⁰¹, или целосниот пакет на услуга значи дека странскиот добавувач прима комплетна спецификација за дизајн, квалитет на материјалите, додатоците и другите материјали. Потоа следи менаџирање на набавката на материјали од страна на добавувачот. Оваа форма е заедничка за увозници, трговци на големо и трговци на мало кои што

⁹⁹ ПОБ –производство на оригинален бренд (Original Brand Manufacturing- OBM)

¹⁰⁰ Gerrefi,G and Memedovic,O (2003)“ the Global Apparel Value Chain: What prospects for Upgrading by Developing Countries? Vienna , UNIDO ,p.31

¹⁰¹ ЦПУ –целосен паке на услуга (FPS- Full package service)

увезуваат производи-облека, но само од мал број од производствените компании. Овде имаме уште поголема додадена вредност за добавувачот, бидејќи овде постои логистика, купување на материјал, избор, финансирање на производот и испорака на готов производ до купувачот.

2.4.3.2. Модели на конфекционирање

Покрај изборот на модел за соработка со купувачите, производителите во секторот на облека носат одлуки и за моделот на внатрешна организација на производството, поточно моделот според кој ќе ги конфекционираат производите.

Генерално има три метода на конфекционирање на облеката¹⁰²:

1) Прогресивниот систем на групно производство или таканаречено линиско производство. Системот на линиско производство е многу познат модел. Тој се состои во тоа што производството е поделено на повеќе операции, и каде што секој работник е трениран за исправниот пристап за секоја специфична операција и задача. Предноста на овој систем е дека ја максимизира продуктивноста на две работи: а) на специјализацијата во машините и б) на продуктивноста на одделните работници. Меѓутоа, овој систем лесно може да резултира со тесни грла поради отсуството од работа на некои работници и различната продуктивност помеѓу работниците. Понатаму, за овој систем да тече ефикасно, поголема количина од недовршена работа мора да се чува, на секоја работна станица, така што операциите за шиене не се секогаш завршени, односно, може да има доста празни одови. Ова резултира со повисоки трошоци на производство, зачување на залиха и подолго време за завршување на производот во рамки на одредена производна линија. На пример иако за машка типична т-шерт маица се бараат само 12 минути за шиене, може да се случи нејзиното производство некогаш да трае и 20 дена, бидејќи мора одредена количина на производи да стои во линијата со цел да се обезбеди континуитет во производството.

¹⁰² OECD (2008) Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans, *Recommendation paper for a regional Investment Strategy*, OECD, p 42

2) Модуларниот систем на производство го користат повеќе конфекции на облека. Со овој модел задачите се групирани во тимови кои се здружени да работат заедно и секој од нив може да го соши целиот производ или пак само делови од него. Со овој систем вработените се наградуваат по парче, а не според операција. Затоа наградувањето преку овој систем е определено од резултатот на целиот тим. Предноста на овој систем е што ја зголемува флексибилноста и овозможува пократко време на производство, и тоа што обезбедува многу пониско ниво на незавршена работа што треба да се чува во производниот погон. Меѓутоа овој систем бара многу повисоки трошоци за обука на работниците, кои што мора да бидат тренирани да обезбедат продуктивност на сите задачи кои што ќе бидат вклучени во рамки на нивната група, а исто така и тренинг во рамки на тоа како да се обезбеди продуктивност на ниво на целиот производствен погон.

3) Системот на производство на единици производ се користи со транспортен систем за да ги придвижува деловите од облеката од еден шивач до друг. Компарирани со претходните два система, овој систем има многу пократко време на извршување на задачите и многу ниско ниво на незавршена работа, што исто така резултира во директни и индиректни заштеди на работна сила и може да се потпре на секој вработен, бидејќи продуктивноста се следи на дневна основа и дневно се плаќа. Почетната инвестиција за овој систем може да биде голема, меѓутоа штом еднаш се инсталира, придобивките од производниот погон се фиксирани и може да се очекуваат на долг рок.

Најголемиот број од производителите го користат првиот модел, но сè повеќе се зголемува бројот на оние кои почнуваат да го користат вториот и третиот модел на комбинирани системи за конфекционирање облека.

Табелата бр. 2-7 ги презентира функционалните можности на секој модел на конфекционирање заедно со управувачката структура, слабостите и вештините што се бараат за нивна успешна примена.

Наведените модели за конфекционирање на облека имат специфични карактеристики во однос на тоа што купувачот бара од добавувачот, поточно кои операции се бараат од него да ги направи. Понатамошните разлики се однесуваат на структурата на управување со моделот, кои се неговите слабости и во кои

подрачја моделот може да се надоградува. Последната колона од табелата ги презентира способностите што треба добавувачот да ги поседува за да биде конкурентен со избраниот модел на конфекционирање на облека

Табела 2-7 Функционални можности на моделиите, управување и локални вештини

Функционални можности	Управувачка структура	Слабости и Надградувања	Стегнати вештини
КШП модел: фокусот на добавувачот е само на производот; добавувачите ги конфекционираат увезените инпути, следејќи ги спецификациите на купувачите.	Затворена (во рамки на еден купувач) или пазарна (за повеќе купувачи)	Немање капитал, експертиза, директен пристап до купувачите и локални инпути. <i>Надоградување на производот или процесот на производство</i>	Локалните фирми ги учат референците на локалните, вклучувајќи ги меѓународните стандарди на цени, квалитет и достава.
ППМ модел: добавувачите преземаат видливи функции поврзани со производството, како што се набавка на материјали и логистика за материјалите и готовите производи и тие се додени на конфекционирањето.	Затворена или пазарна	Недостаток на дизајнерски способности и јаки менаџерски и технички вештини. <i>Функционална надградба на логистиката и координацијата.</i>	Експертизата на производството се зголемува со тек на време и се шири низ различни активности. Добавувачите ги учат сегментите од синџирот кон напред и назад од нивните купувачи. Може да доведе до значителни пазарни врски кон назад во рамки на домашната економија.
Ако способноста за трансакции се зголемува и способностите на добавувачите остануваат високи, степенот на директна координација од купувачите се намалува.	Модуларна	Недостаток на директен пристап кон странските купувачи и недостаток на маркетинг вештини.	Иновативни вештини врзани за развој на нов производ.
Ако е во соработка со купувачот	Управување на односи	<i>Функционална надградба и надградба на производот.</i>	
Ако купувачот додава свој бренд на производ дизајниран од страна на добавувачот.	Затворена или модуларна		
ПОБ модел: добавувачот стекнува постпроизводствени способности и е во можност целосно да ги развива производите под свој бренд		Промена на знаењето.	Иновативни вештини врзани за маркетингот и истражувања на купувачите.
Ако одржува врски со купувачите и развива брендови со нив	Управување на односи	Функционална надградба.	
Ако не се потпира повеќе на купувачот за било која функција и има свои дистрибутивни канали.	Водечка фирма	Дистрибутивна и функционална надградба.	

Извор: Gereffы, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, p.35

2.4.4. Извоз на странските пазари

Стратегијата за извоз го опфаќа вкупниот инструментариум со кој се остваруваат целите во работењето. Во овој сегмент се разликуваат поголем број стратегии:

1. Стратегија на повеќенационален производ, односно стратегија на производ кој што е наменет за извоз. Во низа елементи овој производ е еднаков со производот за една територија (држава).

2. Стратегија на меѓународна производна соработка, која може да се оствари на различни начини:

а) Производство според лиценца;

б) Договорно раководење;

в) Монтажно производство во странство;

г) Посредно (договорно) производство во странство;

д) Отплата на новоизградени и кредитирани производни објекти со производи и

ѓ) Долгорочна производна соработка.

3. Производни вложувања во странство. Оваа стратегија се однесува на отворање сопствена фирма во странство за реализирање на извозот во соодветната земја.

4. Производство во слободни царински зони. Оваа стратегија значи користење на повластен царински систем за производство во одредени територијални зони за кои државата обезбедува повластици¹⁰³.

Во областа на дистрибуцијата на производот наменет за извоз внатре во земјата, можат да се разликуваат повеќе облици¹⁰⁴:

-Директен извоз;

-Групен извоз;

-Партнерски извоз;

-Колективен извоз и

-Извоз преку носители на работа.

¹⁰³ Македонско друштво за Маркетинг, (2005), Јаковски, Б., Извозни маркетинг стратегии “Зборник на трудови „Извозната маркетинг стратегија на Македонско стопанство“, од Советување, -Скопје, 27-29 Октомври 2005,стр. 12

¹⁰⁴ Ibid p.13

Дистрибуцијата на производот наменет за извоз може да се врши на следните начини:

- Со деловни патувања во странство;
- Постојани делегати и претставништва во странство;
- Складишта во странство;
- Продажни филијали и продажни претпријатија во странство;
- Дистрибуција по франшиза и др.

2.4.4.1. Извозни стратегии за производство на текстилни производи

Влегувањето на пазарот може да се оствари на три начина¹⁰⁵:

1. Извоз;
2. Заедничко вложување;
3. Директно вложување во странство.

.А). **Извоз** Едноставен начин за вклучување во странскиот пазар претставува извозот. Повремен извоз е пасивно вклучување, во кое претпријатието извезува вишоци и понекогаш продава производи, додека активниот извоз се јавува кога претпријатието ја испорачува стоката со цел да го зголеми извозот за одредено време.

Заедничко за двата случаја е тоа што производите се произведуваат во сопствената земја. Може да се извезуваат на два начина:

- Индиректен извоз;
- Директен извоз.

Индиректниот извоз значи вршење извоз преку самостоен меѓународен посредник. Ова бара помали вложувања и носи помалку ризик. Има четири вида домашни посредници:

1. Домашен извозен трговец- го купува производот од производителот и го продава на надворешниот пазар за своја сопствена сметка;
2. Домашен извозен агент- бара и договара странски набавки за провизија;
3. Кооперативна организација – се грижи за извозни активности за повеќе производители;

¹⁰⁵ Ibid p.14

4. Претпријатие за водење извозни работи- ги води извозните работи за провизија¹⁰⁶.

Директен извоз, значи извршување на сопствениот извоз. Тука вложувањата се поголеми, како и ризикот, но поголема е и добивката. Директниот извоз може да се одвива преку:

1. Домашно извозно одделение или служба;
2. Странска продажна филијала;
3. Патувачки претставници за извозна продажба;
4. Странски продавачи или агенти¹⁰⁷.

Б). Со заедничко вложување- Втор метод за влегување на странскиот пазар е заедничкото вложување. Разликата меѓу извозот и заедничкото вложување е воспоставувањето партнерство кое доведува до олеснување на производството во странство. Се појавуваат следните видови на заедничко вложување:

- **Договор за производство**-Во овој случај се склучува договор со локалниот производител за производство на одреден производ. Со ова претпријатието може да влезе на пазарот со помал ризик, но од друга страна, остварува помала контрола врз производствениот процес.
- **Договор за управување**-Овде странското претпријатие осигурува капитал, а домашното ноу-хау за управување. Аранжманот е со мал ризик и носи голем доход, но од друга страна, постои неможност за искористување на својот менаџмент доколку е добар.
- **Сопственичко вложување**- Странските инвеститори се здружуваат со домашните, за да се оствари работа која заеднички ќе ја контролираат и ќе имаат заедничко сопствеништво. Ова сопственичко вложување мора да биде поддржано и од други фактори. Слабоста се согледува во различното мислење за партнерите за маркетингот, управувањето и слично. На светско ниво, одредено сопствеништво може да се смета на некоја мултинационална компанија за спроведување на одредени политики на производство и маркетинг¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Македонско дружение за Маркетинг, (2005), Јаковски, Б., Извозни маркетинг стратегии“Зборник на трудови „Извозната Маркетинг Стратегија на Македонско Стопанство“, од Советување, -Скопје, 27-29 Октомври 2005,стр. 15

¹⁰⁷ Ibid p.15

¹⁰⁸ Македонско дружение за Маркетинг, (2005), Јаковски, Б., Извозни маркетинг стратегии“Зборник на трудови „Извозната Маркетинг Стратегија на Македонско Стопанство“, од Советување, -Скопје, 27-29 Октомври 2005,стр. 16

В) Со директно вложување-Вложувањето во странски компании или производни капацитети претставува директно вложување.

Предности се следни:

- Претпријатието заштедува на трошоците, зошто користи евтина работна сила или суровина, заштеди во превозот, олеснувања од владата итн.;
- Стекнува подобар имиџ во земјата домакин, поради отворањето на нови работни места;
- Се зајакнуваат врските со владата, купувачите, добавувачите, продавачите;
- Ја задржува целосната контрола врз вложувањата¹⁰⁹.

Главна слабост е ризикот од блокирана или девалвирана валута, и експропријација.

Во однос на бизнис стратегиите на претпријатијата од текстилната индустрија важно е да се истакне следното:

1. Стратегијата на индустријата треба да поаѓа од развојната фаза во која се наоѓа индустријата. Различни се стратешките прашања што се земаат предвид за индустрија во формирање, фрагментирана индустрија, транзитира во зрела индустрија, индустрија во опаѓање или глобална индустрија.
2. Стратешките одлуките што се носат за индустријата треба да ги земат предвид специфичните карактеристики на актерите во синџирот на вредности во текстилната индустрија кои користат различна стратегија за обезбедување конкурентност и профитабилност.
3. Претпријатијата од земјите со ниски плати, во отсуството на способности и капитал за вклучување во дизајнот и маркетингот, своето место во синџирот на вредности го определуваат според бизнис стратегијата во однос на аутсорсинг производството на текстилни производи. Секоја од бизнис стратегиите бара различни способности, управувачка структура и насоки за надоградување во синџирот на вредности.
4. Конкурентноста на производителите на облека е одредена и од моделите на конфекционирање(линиско производство, модуларен систем на производство и систем на производство на единица производ) кои имаат

¹⁰⁹ Ibid p.17

различни барања во однос на технологија и опрема, вештини на работниците и врзувањето на залиха.

5. Одлуките во однос на стратегијата за извоз на производите треба да ги интегрира претходно направените стратешките избори. Од нив зависи дали стратегија ќе се засновува на извоз или партнерства за интеграција нанапред или наназад што ќе ја поддржуваат избраната пазарната позиција на претпријатието.

ГЛАВА III: СОСТОЈБАТА НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.1. АНАЛИЗА НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО Р.МАКЕДОНИЈА

Анализата и евалуацијата на текстилната индустрија во Република Македонија, со цел позиционирање на нејзината важност опфаќаат два аспекта: *првиот*, конкурентските предности на текстилната индустрија и потенцијалот за нејзин раст и *вториот*, користите што текстилната индустрија ги носи за Република Македонија со нејзиниот развој.

Податоците што се анализираат од првиот аспект ги земаат предвид привлечноста на пазарот, порастот на пазарот за текстилната индустрија, нејзиното учество во вкупната додадена вредност, годишниот пораст на додадената вредност во индустријата, учество на извозот на таа индустрија во вкупниот извоз на земјата, трговскиот биланс на индустријата, бројот на активни фирми активни во тој сектор, и нивното учество во вкупниот број на фирми во соодветната земја.

Кај вториот аспект, придобивки за земјата, се анализира учеството на странските директни инвестиции во текстилната индустрија во однос на вкупните странски инвестиции, годишниот пораст на странските инвестиции на индустријата, учеството на вработувања во индустријата во однос на вкупниот број на вработувања, како и иновациите што се јавуваат во индустријата на годишно ниво.

Овие два аспекта се согледувани во контекст на процесот на глобализација и сè поголемото вклучување на македонската во меѓународната економија, трендови кои поставуваат голем број предизвици пред текстилната индустрија во Република Македонија. Имено во тек е процесот на реструктурирање на текстилната индустрија во развиените земји на Европа и на селење на дел од капацитетите во европски или други земји.

Овој тренд може поволно да се одрази врз текстилната индустрија во Република Македонија и на нејзиниот развој, конкурентноста и мобилизирањето на капитал преку различни форми на поврзување на меѓународниот пазар. Резултат на овие движења може да биде привлекување на вниманието на европските и светските компании за вложувања и соработка со текстилните претпријатија од Република Македонија

3.1.1. Значење на текстилната индустрија за националната економија

Значењето на текстилната индустрија за економијата на Република Македонија произлегува од учеството во вработеноста и извозот. Споредено со некои други индустрии, во текстилната индустрија повеќе дојдоа до израз приватните претприемачки иницијативи кои остваруваат повеќестрани деловни врски со странски партнери, што таа претставува основа за натамошен развој. Дополнителни карактеристики на индустријата се трудоинтензивниот карактер и можностите што ги дава за порамномерен регионален развој. Придонесот што го дава текстилната индустрија за националната економија се базира на нејзината отвореност кон меѓународната конкуренција и постојаниот натпревар за подобрување на конкурентоста за постигнување подобра пазарна позиција и поголема профитабилност на домашен и меѓународен план

Текстилната индустрија како една од водечките преработувачки индустрии во земјата има забележителни резултати во формирањето на бруто домашниот производ, 11,47% учество во вкупниот БДП и 15,8% учество во индустрискиот БДП. Во 2008 година таа учествува во вработеноста со 25% и во извозот од 30,8%. Од аспект на националната економија, особено значајни се високото апсорбирање на работна сила и остварениот извоз. Но од друга страна, иако динамиката на пораст на создадената додадена вредност покажува знаци на забрзување во периодот по 2003 година, текстилната индустрија значително заостанува зад споредбените податоци на ниво на вкупниот БДП на земјата и на вкупната додадена вредност. Имено, остварениот БДП и вкупната додадена вредност на ниво на националната економија, во периодот 2001-2006 година бележат динамика на пораст од индекс 126,4 и 128,3 поени, додека текстилната индустрија оствари побавна динамика на пораст од 118,9 индексни поени. Учеството на текстилната индустрија во вкупните странски директни инвестиции на ниво на земјата, изнесува 0,83% што е многу под учеството на оваа индустриска гранка во формирањето на БДП и додадената вредност.¹¹⁰ Во целина, текстилната индустрија не остварува напредок иако цените на производите опаднаа по кризите од 2001 и 2009 година, а трошоците значително пораснаа. Ако се земе предвид и отсуството на иновации во текстилната индустрија тогаш преовладува фактот дека придобивките што текстилната

¹¹⁰ GFA (2006) Identification of Fast Growing Sectors. Small and medium-size Enterprise development-Government and Private sector.

индустрија ги носи за националната економија се намалуваат во последните 10 години.

Од аспект на конкуретноста во текстилната индустрија на Република Македонија преовладува лон работењето, кое се сведува главно на кроење, шиене и пакување. Тоа е еден од најмалку вреднуваните сегменти во синџирот на вредности во текстилната индустрија и еден од најнедоходовните видови соработка со странските партнери. Една од причините е што има голема понуда на светскиот пазар за ваквиот вид на соработка. Истовремено, поради спецификите на активностите, во овој сегмент од синџирот на вредност има најмалку нови технолошки постигнувања во правец на замена на работната рака или зголемување на продуктивноста. Имено, во последните 100 години во сегментот шиене, зголемувањето на продуктивноста изнесува само 30%¹¹¹.

Во вкупниот извоз на текстилната индустрија¹¹², лон работите учествуваат со 93%, а на класичниот извоз отпаѓа 7%. Поради ова, девизниот прилив по основ на извозот на текстил и текстилни производи е релативно мал и тој се проценува на околу 130-150 милиони американски долари. Бавното приспособување на условите што ги диктира интернационализацијата на производството на текстилни производи е една од причините за малите странски директни (СДИ) и малиот обем на средства во инвестиции.

Табела 3-1. Учесивојто на текстилната индустрија во БДП, догадена вредноси, инвестиции, извоз и вработеноста (во %)

	2001	2002	2003	2004	2005
УЧЕСТВО НА ТЕКСТИЛНА ИНДУСТРИЈА ВО:					
Вкупниот БДП-догадена вредност	3,1	2,9	2,8	2,8	2,8
БДП на преработувачката индустрија-догад. вредност	15,2	15,2	14,9	16,3	15,2
УЧЕСТВО НА ТЕКСТИЛНА ИНДУСТРИЈА ВО:					
Вкупните инвестиции во основни средства	-	1,4	1,6	1,5	1,6
Инвестициите на преработувачка индустрија	-	7,7	8,9	9,9	10,3
УЧЕСТВО НА ТЕКСТИЛНА ИНДУСТРИЈА ВО:					
Вкупниот извоз	31,0	33,3	32,3	31,9	26,4
Извозот на преработувачката индустрија	--	--	--	--	--
УЧЕСТВО НА ТЕКСТИЛНА ИНДУСТРИЈА ВО:					
Вкупните вработени	8,4	8,0	8,5	8,8	8,8
Вработените во преработувачка индустрија	30,3	30,3	34,6	36,4	37,2

Извор: Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.8

¹¹¹ *Извештај*, Перспективите и предизвиците на секторот текстил и облека во ЕУ пристапено на <http://archive.europe-innova.eu/servlet/Doc?cid=9953&lg=EN> (17 декември 2009)

¹¹² Министерство за економија (2007) *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр 7

Нивото на инвестициите е мошне ниско, дури со појави на дезинвестирање, состојба што се отсликува во ниските стапки на раст на БДП во тек на целиот период по осамостојувањето. Слична е состојбата и со инвестициите и инвестирањето во текстилната индустрија. На пример учеството на текстилната и кожарската индустрија во вкупните инвестиции за основни средства според намената на средствата и техничката структура во периодот 2002-2005 година, изнесува само 1,14%, 1,63%, 1,49% и 1,65%. Околу 60% од инвестициите беа наменети за инвестиции во машини и опрема, додека кај изворите за инвестиции доминираат сопствените средства (повеќе од 76%), а потоа следат финансиските кредити (околу 20%). Учеството на другите извори и тоа на здружените средства, од државата и од локалната самоуправа се незначителни. Исто така, инвестициите во текстилната индустрија се значително помали од оние на останатата индустрија, со стапката на инвестиции за околу 59% пониска од онаа на преработувачката индустрија, иако во периодот 2002-2005 година, растат со значително побрза динамика (индекс 144,2) од оние на ниво на преработувачката индустрија (индекс 106,9) и на економијата во целина (индекс 120,8)¹¹³.

Согледувајќи ги трендовите во последниот десетгодишен период текстилната индустрија заостанува во конкурентоста во однос на сегментите што ги опслужува во синцирот на вредности како и во споредба со развојот на другите индустрии. Ова се одразува и на придобивките што таа ги остварува за националната економија во поглед на инвестициите, вработувањето и иновациите.

3. 1.1.1. Правниџа рамка и деловноџо окружување

Република Македонија е членка на Светската трговска организација и потписник на ГАТТ. Во тие рамки постои либерализација на трговските односи за производите на текстилната индустрија.

Статусот на земја кандидат за членство во Европската унија е пропратен со либерализација на трговските односи без царини за трговијата со текстилни производи. Националното законодавство во врска со текстилната индустрија во

¹¹³ Министерство за економија (2007) *Статистеџија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.9

значителна мера е усогласено со законодавството на ЕУ или е во фаза на хармонизирање. Најзначајните прашања во областа на правната регулатива и рамка за текстилната индустрија се однесуваат на лон аранжманите, кои доминираат во структурата на производство и прометот на друштвата од оваа индустриска гранка, и со нив поврзаната царинска и даночна регулатива, како и девизните прописи.

Следни по важност се прописите во доменот на регулативата на работните односи. Република Македонија е членка на Меѓународната организација на трудот (МОТ) од 1991 година. Освен ратификуваните меѓународни договори, основен акт во овој домен е Законот за работни односи¹¹⁴.

Комерцијалното работење во внатрешниот и надворешно-трговскиот промет е регулирано со Законот за трговија и подзаконските акти, донесени врз негова основа. Договорите за слободна трговија кои ги има потпишано Република Македонија создаваат услови за бесцарински увоз за производите на македонската текстилна индустрија на пазарите на ЕУ и земјите на ЦЕФТА (Договор за слободна трговија на земјите од Централна Европа –Македонија, Србија, Црна Гора, Хрватска, Босна и Херцеговина, Молдавија, и Албанија¹¹⁵). Во рамки на ЦЕФТА, воспоставен е бесцарински трговски режим за производите, услугите, инвестициите, јавните набавки на владите на земјите членки и заштитата на интелектуалната сопственост.

Државата предвидува можности за додејствување државна помош. Оваа регулатива е усогласена со нормативите на ЕУ, а Законот за државна помош е во сила од почетокот на 2004 година. Законот за државна помош содржи хоризонтални правила, регионални правила, секторски правила и финансиски трансфери и трансакции. Повеќето од овие правила може да се користат од фирмите во текстилната индустрија, при што би можеле да се издвојат следните облици на помош за: истражување и развој; заштита на животната средина; мали и средни претпријатија; спас и реконструкција на претпријатија со тешкотии; обука; вработување; вложување

¹¹⁴ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.9

¹¹⁵ Договорот е потпишан на 19 декември 2006 а поединечната ратификација од земјите членки заврши во Ноември 2007 година. Пристапено на <http://www.cefta2006.com/new-trade-topics> (23 септември 2011)

на капитал, како и помош во форма на: гаранции, капитални вложувања, директно даночно оданочување, извозно кредитно осигурување¹¹⁶.

Финансискиот пазар не нуди голем избор на финансиска поддршка, а понудените извори се доста скапи за текстилната индустрија. Од надворешните извори, банкарските кредити се основа на финансирањето. Овој извор е тешко достапен за повеќето текстилни претпријатија, така што голем број од нив, сопствениот развој и тековно работење ги финансираат од други извори, сопствени или туѓи, а пред сè преку лон аранжманите.

Деловното окружување за започнување, раст и развој на бизнис на Република Македонија во 2009 година е рангирано на 69 -то место и во однос на 2006 година е подобро за 23 места.¹¹⁷ Во таа смисла, нашата земја е подобро позиционирана од Албанија, Босна и Херцеговина, Хрватска и, за некои елементи, од Грција. Индикаторот за прекугранична трговија (односно неговите поиндикатори) укажуваат дека бројот на документи за реализација на извоз и увоз во Република Македонија е поголем во споредба со Република Србија и дека бројот на деновите за реализација на извозот и тоа од пакување на производите во фабриката до нивниот премин на домашната граница изнесува 32 дена во Република Македонија, а 11 дена во Србија. При увозот потребни се 35 денови во Република Македонија, а 12 денови Србија. Трошоците, пак, за извоз и увоз по контејнер се помали во Република Македонија. Во Извештајот за деловното окружување за 2009 година, Република Македонија е најслабо позиционирана за работење со градежни дозволи (137-мо место) и затворање на бизнисот (115-то место).

Во последниот извештај од 2011 година Македонија бележи значајни подобрувања во однос на деловниот амбиент за водење бизнис.

3. 1.1.2. Просторен распоред на текстилната индустрија

Текстилната индустрија како традиционална индустрија во Република Македонија има свое влијание на нејзиниот просторен распоред, како од аспект на бројот на претпријатијата и бројот на вработените, така и во поглед на застапеноста на одделите и групите во рамките на оваа индустриска гранка.

¹¹⁶ Министерство за економија (2007) *Статистика на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.11

¹¹⁷ Извештај(2009) *Doing Business in more transparent world*, пристапено на <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies> (10 март 2010)

Расположливата база на податоци е ограничувачка околност за целосно и попрецизно согледување на промените и постојните состојби во текстилната индустрија. Тоа е условено од неколку причини. *Прво*, недостигот на податоци на регионално ниво од Државниот завод за статистика (ДЗС)¹¹⁸⁾. *Второ*, неможноста од сите регистрирани друштва во текстилната индустрија да се издвојат оние кои не се занимаваат со производство, туку со трговија или други активности. *Трето*, огромниот удел на претпријатија кои имаат само еден вработен (околу 35% од вкупниот број друштва според податоците на ПИОМ за 2006 година) или едно и две вработени лица (48,7%). Реална е претпоставката дека тие не се производствени текстилни претпријатија¹¹⁹⁾.

Затоа, при анализата на различните аспекти на текстилната индустрија, вклучително и нејзиниот просторен распоред, треба да се користат расположливи податоци од различни извори, водејќи сметка за нивните методолошки разлики.¹²⁰⁾

Број на претпријатија и број на вработени

Просторниот распоред на текстилната индустрија во Република Македонија, набљудуван на ниво на региони - НУТС 3¹²¹⁾ и групи на општини - НУТС 4 е изразито нерамномерен. Повеќе од една третина од претпријатијата и вработените во текстилната индустрија се концентрирани во источниот регион. Според показателите за бројот на претпријатија и бројот на вработени со поголемо учество се издвојуваат југоисточниот и пелагонискиот, а според застапеноста во вкупно вработените, скопскиот регион. За североисточниот и југозападниот регион пак, карактеристично е значително поголемото учество во вкупниот број претпријатија од тоа во бројот на вработените. Имајќи ги предвид

¹¹⁸⁾ Другите извори на податоци со кои може да се согледа просторната разместеност на текстилната индустрија се оние од Централниот регистер, Фондот за пензиско и инвалидско осигурување(ПИОМ) и базата на Агенцијата за поддршка на претприемништвото (АППРМ)

¹¹⁹⁾ Министерство за економија (2007) *Статистика на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.13

¹²⁰⁾ Подобрување на состојбите може да се очекува со реализацијата на одредбите во Законот за рамномерен регионален развој (член 23), во кој се предвидува Бирото за регионален развој да воспостави и да се грижи за одржување на информациски систем за регионалниот развој во соработка со Државниот завод за статистика. Станува збор за база на регионални индикатори во која меѓу другото, би требало да има податоци и за текстилната индустрија.

¹²¹⁾ Според НУТС класификацијата(Nomenclature of Units of Territory for Statistics) денес во Република Македонија има осум региони (НУТС 3), тринаесет и четири групи општини (НУТС 4) кои коренспордираат со општините на територијалната поделба од 1968 година и 84 општини, во кои се вклучени и десетте скопски општини (НУТС 5)-територијална организација од 2004 година

ваквите дилеми во однос на податоците, очигледно дека сите претпријатија не се занимаваат со производство.

На ниво на општини, Штип е подрачје со најголемо учество во вкупниот број претпријатија (10,8%) и во вкупно вработените (15,8%). Учеството во вкупниот број вработени е постабилен и порелевантен показател за идентификување на просторниот распоред на текстилната индустрија. Оттаму, според уделот во вкупно вработените од другите подрачја се диференцираат: Скопје, Тетово, Гевгелија, Битола, Струмица, Кочани и Делчево. Врз основа на нумеричките вредности на овој индикатор може да се констатира дека две третини (66,5%) од текстилната индустрија во земјата се разместени во споменатите осум групи општини¹²².

Слика 3-1. Број на претпријатија и број на вработени во текстилната индустрија во Р.Македонија, на ниво на региони (НУТС 3), 2006



Извор: Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.14

Застапеност на одделите и групите во текстилната индустрија

Во структурата на текстилната индустрија доминантна е застапеноста на производството на предмети за облека: доработка и боење на крзно (оддел 18, според Националната класификација на дејности), а релативно помала таа на производството на текстилни ткаенини (оддел 17).¹²³⁾

¹²² Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.14

¹²³⁾ Според податоците за 2006,учеството на одделот 18 во вкупниот број на деловни субјекти изнесува 81,4% а во вкупно вработените 87,5% , Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.14

Просторната разместеност на одделите и групите во текстилната индустрија, исто така, се карактеризира со изразена нерамномерност. Најголем дел од базната текстилна индустрија (оддел 17) според бројот на друштвата отпаѓа на источниот и југозападниот регион, а релативно голем е уделот и на полошкиот регион. Од аспект на вработеноста, пак, тоа се: источниот, југозападниот и југоисточниот регион. Слична е состојбата и во однос на производство на предмети за облека (оддел 18). Имено, повеќе од една третина од деловните субјекти и вработените се лоцирани во источниот, а повеќе од една четвртина (претпријатија) и безмалку една третина (вработени) во југоисточниот и пелагонискиот регион¹²⁴.

Табела 3-2. Учество на реиониите во вкупниот број на деловни субјекти и вработени во текстилната индустрија во Р.Македонија според одделите 17 и 18, 2006

Региони (НУТС 3)	(17) Производство на текстилни ткаенини		(18) Производство на предмети за облека: доработка и боење на крзно	
	Деловни субјекти	Вработени	Деловни субјекти	Вработени
Вкупно	267	4879	1168	34255
Пелагониски	10,9	10,9	8,9	13,6
Вардарски	6,7	3,9	6,9	6,2
Североисточен	8,2	12,1	7,4	1,9
Југозападен	19,9	19,3	9,2	4,5
Скопски	10,1	8,8	5,5	10,6
Југоисточен	10,1	18,1	17,4	17,5
Полошки	13,5	5,4	6,9	9,4
Источен	20,6	21,6	37,8	36,4

Извор: Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.15

Нерамномерната просторна дистрибуција на текстилната индустрија е условена од традицијата и претходната локација на капацитетите во одделни подрачја во земјата. Исто така, странските инвестиции во последната деценија беа насочени во јужниот и југоисточниот дел од земјата.

3. 1.1.3. Структура на претпријатијата (микро, мали, средни и големи)

Кога станува збор за големината на друштвата во текстилната индустрија, разгледувана според бројот на вработените, може да се констатира дека

¹²⁴ Ibid p.15

доминантно е учеството на микро (1-9 вработени) и малите претпријатија (10-49), а релативно помало е тоа на средните (50-249) и големите (250 и повеќе вработени) претпријатија. Заедничкото учество на микро и малите претпријатија во вкупниот број претпријатија изнесува 87,7%, а во вкупно вработените 22,3%¹²⁵.

На ниво на региони уделот на микро деловните субјекти се движи од 47,3% (скопски) до 83,3% (североисточен регион), а на вработените во нив од 3,5% (пелагониски) до 16,3% (североисточен регион). Застапеноста на малите претпријатија е најголема во скопскиот регион (34,1%), Кај средните по големина претпријатија се издвојува пелагонискиот регион, како според учеството на претпријатијата (15,8%), така и според вработените (53,8%). Од 38-те големи претпријатија 10 се во источниот регион, 7 во југоисточниот, а 5 во скопскиот регион¹²⁶.

Слика 3-2. Учеството на претпријатијата во текстилната индустрија во Р.Македонија според големината и вработените, 2006



Извор: Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.16

Бројот на малите и средните претпријатија бележи постојан пораст поради нагласената зависност на понудата од потребите на купувачите и нивната голема диверзификација. Ова налага поголема мобилност и флексибилност на претпријатијата. Релативно големиот број на мали и средни претпријатија имаа

¹²⁵ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.16

¹²⁶ Ibid p.16

значително влијание на намалувањето на преговарачката моќ на текстилната индустрија на Р.Македонија со странските купувачи.

Според бројот на вработените 28,3% од претпријатијата се мали и средни и во нив се ангажирани повеќе од половина (55,3%) од вкупно вработените во текстилната индустрија. Ваквата состојба е резултат на барањата на странските партнери за висок квалитет во мали серии и куси рокови на испорака. Најфлексибилни на ваквите барања се малите и средните претпријатија. Оваа флексибилност може да претставува добра основа за креирање на локален или регионален бренд на пазарите на ЦЕФТА¹²⁷.

Во текстилната индустрија во Република Македонија, ниту една фирма нема значително пазарно учество и не може да има силно влијание во настаните во индустријата што ја карактеризира како фрагментирана индустрија (има многу голем број на мали и средни претпријатија). Во конкурентската околина отсутвуваат пазарни лидери со моќ за да ги обликуваат настаните во индустријата. Главни причина за ова се многу ниските бариери за влез, отсуство на економија од обем поради барањата за мали серии, високи трошоци за залиха а нестабилни услови за продажба за производство на големи серии и разлика во пазарните потреби. Вкусовите на потрошувачите се многу различни и секој бара посебен вид продукт, тие сакаат да платат за таквите видови различни продукти и од тие причини, не се бараат стандардизирани верзии на производи, туку секој купувач бара да биде прилагоден производот според неговите потреби. Ваквата флексибилност можат да ја обезбедат многу повеќе малите фирми отколку големите.

Манифестираните проблеми во конкурентноста кои произлегуваат од големината на македонските текстилни компании (кои претежно се мали и средни), треба да се надминуваат преку поголема меѓусебна координација и деловна соработка. Со тоа ќе се зголемува преговарачката моќ на македонските текстилни претпријатија, но и продуктивноста, особено со прифаќањето на поголеми нарачки со истовремено скратување на роковите на испорака. Ова треба да се надополни со поголема специјализација за одредени асортимани што како последен резултат би имал стекнување поголема доверба и сигурност кај странските партнери, обезбедување посилна стартна преговарачка позиција,

¹²⁷ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.17

постигнување повисока цена на услугата, сопствена набавка на одредени компоненти, нудење сопствени дизајни и модели, размена на корисни информации и сл.

3.1.2. Производен асортиман

По осамостојувањето на Република Македонија настана промена во производниот асортиман со интензивно намалување на производството на базните производи, т.е. предивата и ткаенините

Структурата на производниот асортиман зависи од суровините и материјалите што се користат и од достапноста на одредени производствени фактори за освојување на производството на високодоходовни или нискодоходовни производи од синџирот на вредности во текстилната индустрија.

3.1.2.1 Снабдување и производство на суровини и репроматеријали

Големите трансформации коишто настанаа во текстилната индустрија во Република Македонија во транзицискиот период, со пропаѓањето на неколкуте крупни текстилни комплекси, доведоа до големи структурни промени во поглед на асортиманот и обемот на понудата на текстилни производи. Поранешната диверзифицирана производствена програма (од основните суровини-синтетски влакна, потоа предива од памучен, волнен, синтетски и мешовит тип, преку богата палета на ткаенини, до готови текстилни производи за најразлични намени), се сведе на минимално производство на предива и ткаенини и на производство на облека, чиј обем и асортиман речиси исклучиво е димензиониран од странските нарачателници преку лон-аранжмани.

Производството на базни текстилни производи опаѓа (неговото учество во вкупниот извоз изнесува околу 5%) и не е во состојба да ги следи современите светски трендови, како во поглед на техниката, технологијата (во која веќе речиси две децении не се вложува) и обученоста на работната сила, така и во поглед на пласманот на овие производи за кои е потребен голем пазар и развиени доработувачки капацитети со сопствени производни марки. Производството на суровини и репроматеријали е капитално-интензивно и бара поголеми инвестиции.

Според сегашната состојба во текстилната индустрија во Република Македонија, а имајќи ги предвид состојбите и тенденциите на глобално ниво и на потенцијалните пазари за македонските текстилни производи, на краток рок, не може да се очекуваат значителни промени во поглед на асортиманското реструктурирање на понудата, како на производството на базни текстилни производи, така и на производството на облека. Аргументите за ова се дека последниве неколку години, како водечки во извозот, константно фигурираат неколку производи и тоа женски блузи, кошули и кошули-блузи, машки кошули од памук, женски панталони и работни комбинезони, женски виндјакни, поткошули и маици, машки панталони, виндјакни и блејзери¹²⁸.

Како дополнителен факт треба да се земат тендовите во производство на суровини и материјали во Европската унија. Имено структурата на произведените материјали се менува во корист на индустрискиот и техничкиот текстил и во 2003 година 43,5% од производството на текстилни материјали е наменето за облека, 33% за домаќинствата и внатрешно уредување и 23,5 % за индустриски и технички текстил¹²⁹. Проценките се дека во 2011 година учеството на индустриски и технички текстил во вкупното светско производство на текстилни материјали достигна 70% .

Ревитализација на постојните капацитети во базниот дел на текстилната индустрија е можна доколку е стратегија за одделот 17 –производство на текстилни ткаенини ги следи овие трендови. Можните стратешките насоки се преземење на операциите што ги селат развиените во неразвиените земји или градење на стратешки партнерства за влегување во секторот на производство на опрема за производство на машини и опрема за производство на текстилни материјали за облека.

3.1.2.2 Производство на текстил и облека

Во однос на индексот на вкупното индустриско производство за целиот транзициски период, двата оддела од текстилната индустрија бележат пониски

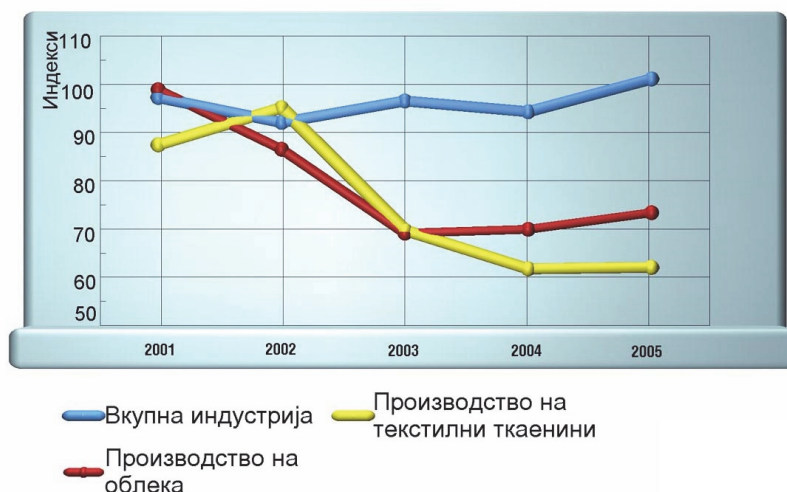
¹²⁸ WGSN Business resource Europe пристапено на https://www.wgsn.com/business-resource/regional-features/br.2010mar19_19 (23 септември 2011)

¹²⁹ European technology platform for textile and clothing, EUROTOX The European apparel and textile confederation p 5 пристапено на <http://www.euratex.org/content/european-technology-platform-future-textiles-and-clothing-a-vision-2020> (22 Септември 2011)

вредности на индексите. Истата тенденција е задржана и во последниве неколку години.

Од Сликата 3-3 очигледен е падот на индустриското производство на одделите од текстилната индустрија. Имено, движењето на индексот на вкупното индустриско производство во споменатиот период бележи опаѓање, Во исто време, производството на гранките од текстилната индустрија е значително под нивото од 2000 година, така што кај производството на предметите за облека изнесува 73,3%, а кај производството на текстилни ткаенини, кај кои опаѓањето е особено изразено, изнесува 62,1% во споредба со производството во 2000 година¹³⁰.

Слика 3-3. Индекси на индустриско производство



Извор: Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.18

Истите сознанија се и за движењето на производството (во натурални показатели) на одделните групи. Во производството на базните текстилни производи (предива и ткаенини) се забележуваат големи варирања од година во година, Од 23 групи производи застапени во производствената програма на дејноста производство на текстилни ткаенини, само кај три се забележува тренд на пораст на производството, кај четири производството стагнира, додека кај сите останати 16 групи се забележува тренд на опаѓање¹³¹.

Кај производството на облека состојбата е нешто поповолна. Имено, од 26 анализирани групи производи, кај 10 се забележува раст на производството.

¹³⁰ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.18

¹³¹ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.19

Производството на предмети за облека се однесува пофлексибилно и е во можност соодветно да се приспособува на новонастанатите пазарни и на другите услови на окружувањето¹³².

Опаѓањето на индустриското производство во текстилната индустрија се должи на факторите на надворешното окружување (војна и блокади), но секако и на светскиот и европскиот тренд на нејзино реструктурирање и менување на насоките на нејзиниот развој.

3.1.2.3. Остварен увоз-извоз, структура и карактеристики

Во периодот 1996-2008 година постојат три карактеристични фази во движењето на извозот од текстилната индустрија. Во периодот до 2002 година, тој варира и се движи во границите меѓу 300 и 400 милиони американски долари. Од 2002 до 2004 година се забележува значителен пораст, но карактеристика на последниот период од три години е стагнирање на вредноста на извозот. Во периодот 2004-2008 година, повторно има пораст на извозот но неговото релативно учество, процентот од вкупниот извоз на Република Македонија, опаѓа. *На пример:* учеството на извозот на текстилната индустрија во вкупниот извоз во 2004 е 31,93%, а во 2007 е 20,1 %, додека во 2008 е 19,3 %.¹³³

Табела 3-3. Движењето на извозот во периодот 1996-2008 година
(во 000 американски долари)

Година	Вкупен извоз од Р. Македонија	Вкупен извоз од текстилната индустрија	Извоз на текстилни ткаенини	Извоз на готови текстилни производи
1996	1.147.440	297.907	32.720	265.187
1997	1.236.808	305.688	35.381	270.307
1998	1.310.679	405.965	36.106	369.859
1999	1.191.266	355.931	20.434	335.497
2000	1.322.617	357.969	46.356	311.613
2001	1.157.507	358.734	43.194	315.540
2002	1.115.527	371.177	40.449	330.728
2003	1.366.989	453.482	46.564	406.918
2004	1.675.877	535.094	26.942	508.152
2005	2.041.265	564.402	28.701	535.701
2006	2.400.715	573.498	21.189	552.309
2007	3.398.268	684.400	49.500	634.900
2008	3.978.230	767.400	55.600	711.800

Извор USAID –Business activity project и Министерство за економија (2009) *Извештај за надворешната трговија на Македонија*, стр.24

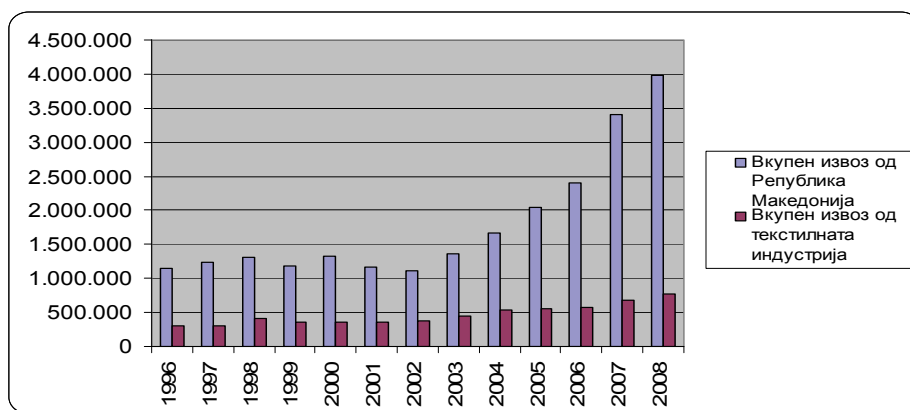
¹³² Ibid p.19

¹³³ USAID –Business activity project и Министерство за економија (2009) *Извештај за надворешната трговија на Македонија*, стр.23

Структурата пак, на извозот, во однос на застапеноста на двете гранки од текстилната индустрија е изразито асиметричен, така што во вкупниот извоз, извозот на текстил (базни текстилни производи - предива и ткаенини) во разгледуваниот период учествува само со околу 5-7%, а извозот на облека (конфекција и трикотажа) со околу 93-95%.

Во поглед на дисперзираноста, извозот е концентриран во релативно мал број земји. Карактеристично е што во подолг временски период, позициите на одделните земји во кои се остварува извозот, остануваат скоро непроменети. Тоа наведува на заклучок дека се воспоставени и функционираат традиционални врски меѓу домашните производители, посредниците во прометот и странските партнери.

Слика 3-4. Вкупен извоз и извозот на текстилната индустрија во периодот 1996-2008 година (во 000 американски долари)



Според остварениот извоз, земјите може да се класифицираат во три групи:

Во првата група се класифицирани земјите во кои се остварува извоз на текстилни производи над 5 милиони американски долари годишно. Во оваа група, според рангот во 2008 година, спаѓаат: Германија, Грција, Холандија, Велика Британија, Италија, САД, Србија и Црна Гора, Турција, Хрватска и Белгија. На овие земји отпаѓа околу 95% од извозот на текстилни производи од Република Македонија. Редоследот на ранг листата, според вредноста на остварениот извоз во последниве три години главно останува ист. Исклучок претставува пројавената тенденција на значителното опаѓање на извозот во САД.

Една од причина за тоа е укинувањето на квотите за увоз на текстилни производи од Република Македонија во САД¹³⁴.

Втората група ја сочинуваат 8 земји во кои се остварува извоз меѓу 1 и 5 милиони американски долари годишно. Во оваа група спаѓаат: Шпанија, Швајцарија, Австрија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Данска, Франција и Словенија. Нивното агрегатно учество во извозот на текстилни производи се движи меѓу 3,5% и 4%.¹³⁵

Во третата група се класифицирани 5 земји (Полска, Чешка, Романија, Словачка и Албанија), во кои се остварува извоз во помали износи од земјите во претходните две групи. Основна карактеристика за овие земји, освен Албанија е тоа што се членки на ЕУ и кај нив може да се очекува брз раст на извозот на македонски текстилни производи, како резултат на ЕУ тенденцијата да увезува готови текстилни производи. Во иднина, овие нови ЕУ земји можат да претставуваат сериозни извозни партнери за македонските текстилни производи¹³⁶.

Меѓу земјите постојат големи разлики во обемот на извозот, така што кога би се издвоиле само првите три од ранг листата, се добива учество од околу 75%. ЕУ не само што е најголем пазар за македонските текстилни производи туку извозот во земјите членки, особено во Германија, перманентно расте. Така на пример, во последниве три години извозот во Германија учествува со 43,12%, 47,25% и 51,36%, а во шесте земји членки на ЕУ од водечката група (Германија, Грција, Холандија, Велика Британија, Италија и Белгија) извозот изнесува 81,13%, 84,98% и 87,59% од вкупниот остварен извоз на текстилни производи во тие години. Кога би се евидентирал извозот и на останатите земји од ЕУ, што не се во првата група, тогаш учеството на извозот на текстилни производи во ЕУ изнесува повеќе од 90% од вкупниот извоз на текстилни производи¹³⁷.

Овој тренд покажува висока зависност на текстилната индустрија на Република Македонија од пазарот на Европската унија. Ака се имаат предвид однесувањата на глобалните купувачи кои го фаворизират правилото 30-70 (учеството на нивните набавки од еден производител да се движат минимално

¹³⁴ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.21

¹³⁵ Ibid p.21

¹³⁶ Ibid p. 21

¹³⁷ Министерство за економија (2007) *Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.21

30% а максимално 70% од неговото вкупно производство) тогаш македонската индустрија треба да направи промени во пазарите каде што извезува.

Во идниот период, како една од стратешките определби на макро и на микро ниво, зајакнувањето на позициите на европскиот пазар треба да ги бара во вертикалната и хоризонталната инеграција во синцирот на вредности во текстилната индустрија. Оваа определба треба да овозможи зголемување на додадената вредност на македонската текстилната индустрија. Следна стратешка определба треба да биде присуство во што поширок круг земји, со производство на приватни марки на текстилни производи, со цел намалување на ризиците што постојат во работењето со мал број партнери и/или пазари.

Застапеноста на групите производи во извозот од текстилната индустрија и движењето на нивниот извоз во периодот 2000-2008 година се дадени во Табела 3-4. Кај двете групи производи се забележува тренд на раст на извозот. Најголемо е учеството на машката и женската конфекција и изнесува 74,75 % од вкупниот извоз на текстилни производи. Во рамки на машката конфекција, најголемо учество имаат машки кошули (120,4 милиони американски долари во 2008 година или 49,88 %), а кај женската конфекција најголемо учество имаат женските кошули и блузони.

Табела 3-4. Најзастапени производи во извозот на текстилната индустрија

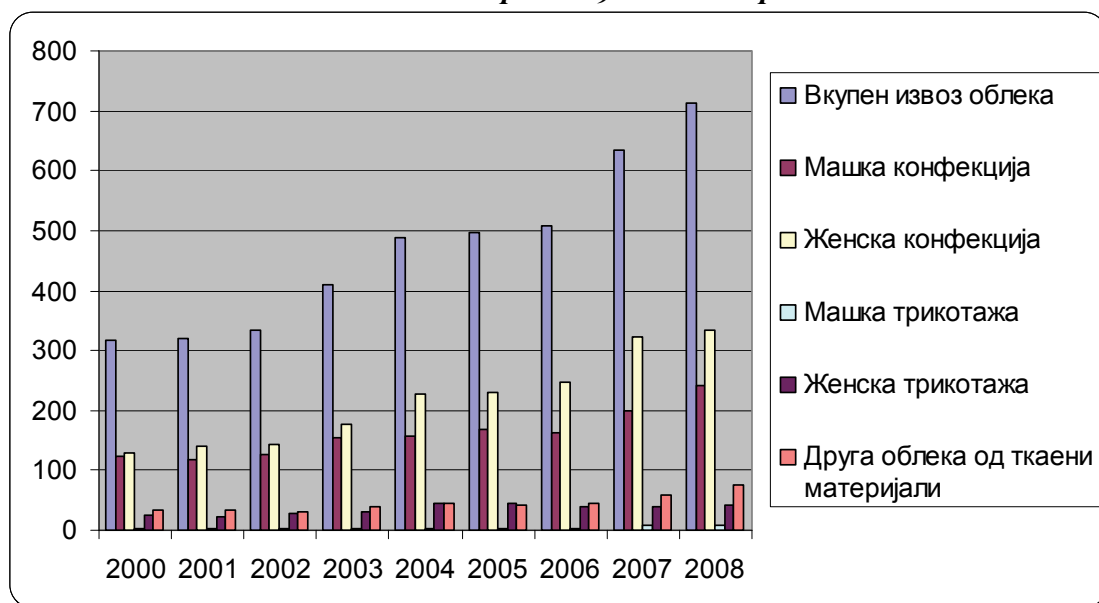
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Вкупен извоз текстил	36,9	37,3	35,8	42,4	52,6	50,3	45,3	50,2	56,7
Текстилно предиво	11	9,5	9,6	11,9	12	9,7	10	10	9,4
Памучни ткаени материјали	4	3,9	4,2	7,4	9,4	10	10	13,2	15,1
Произведени предмети, од текстил	10,3	12,6	12,8	14,5	23,3	22,9	15	17,7	20,3
Вкупен извоз облека	317,9	320,5	334,1	409,3	488,3	498	508,5	634,9	711,9
Машка конфекција	123,2	118,2	126,2	153,3	156,5	168,5	164	199,3	241,4
Женска конфекција	128,5	139,5	143,7	176,2	226,8	230,6	248	321,7	333,1
Машка трикотажа	3	3,7	2,4	3	4	2,6	4	8,2	9,6
Женска трикотажа	24,2	22,5	26,8	32,1	45,6	44,1	38	39,6	42,8
Друга облека од ткаени материјали	34,3	33	30,8	38,1	46,2	41,8	45	58,1	75
Вкупно текстил и облека	354,8	357,8	369,9	451,7	540,9	548,3	553,8	685,1	768,6

Извор USAID –Business activity project и Министерство за економија (2009) *Извештај за надоворешната трговија на Македонија*, стр.24

Застапеноста на најважните извозни текстилни производи за облека се прикажани на слика 3-5. Тие се споредени во однос на нивното учество во вкупниот извоз во периодот од 2000 до 2008 година, така што се гледа дека машката и женската конфекција доминираат во извозот и дека нивното

релативно учество во извозот постепено се зголемува во анализираниот период. Учесството на трикотажа и друга облека од ткаени претставува помалку од третина од извозот на конфекциски производи. Оваа структура е резултат на нестабилната и сезонска продажба на овие производи која не дозволува држење големи залихи кај трговците на мало од една страна и бизнис моделот на лон работење, од друга страна, кој се попира на способноста претпријатијата да одговорат на овие ризици преку брза испорака на мали серии на производи за кои има најголема побарувачка во текот на сезоната. Затоа, многу е висока застапеноста на т.н. лон¹³⁸ извоз.

Слика 3-5. Извозни производи во секторот облека



Графички приказ на табелата бр.3-4

Учесството на лонот во извозот од текстилната индустрија е исклучително високо и константно со речиси 95%, а просечното учество на лонот во вкупниот извоз од текстилната индустрија во периодот 2004-2008 година изнесува повеќе од 92%.

Увозот на текстилни производи во периодот 1996-2008 година покажува големи варијации, како во поглед на обемот, така и во поглед на структурата. Карактеристично за овој период е што во сите години во структурата на увозот преовладува увозот на текстилни предива, ткаенини и слично.

¹³⁸ Под ЛОН се подразбира претежно користење на моделот КШП (СМТ) – кроење, шиене, пакување

Од 2004 година, вредноста на увозот нагло се зголемува со тенденција ваквиот тренд да се задржи и во наредниот период. Со оглед на фактот што паралелно со зголемувањето на вредноста на увозот се зголемува и учеството на увозот на текстилни предива и ткаенини (75,3% во 2004; 77,2% во 2005; 78,7% во 2006 година; 84,71% во 2007; и 84,02% во 2008 година), се работи за увоз на репроматеријали кои се доработуваат во Република Македонија и потоа како облека се извезуваат¹³⁹.

Табела 3-5. Структура на увоз на текстилната индустрија по сектори

	2004		2005		2006		2007		2008	
	000 долари	Учес %	000 долари	Учес %	000 долари	Учес %	000 долари		000 долари	Учес %
Увоз на текстил	108.008	75,34	303.557	77,22	322.536	78,71	425.200	84,71	463.980	84,02
Увоз на облека	35.352	24,66	89.572	22,78	87.227	21,29	76.700	15,29	88.220	15,98
Вкупен увоз на текст. производи	143.360	100,0	393.129	100,00	409.763	100,00	501.900	100,0	552.200	100,00

Извор: Стопанска комора на Македонија, (2012) *Информација за состојбите во текстилната индустрија во Република Македонија*, стр. 23

Движењата за увозот кореспондираат со податоците за движењето на извозот на облека, кој исто така значително е зголемен токму во последните три години од разгледуваниот период во однос на извозот во претходниот период. Увозот на текстилни производи, според земјите на потекло е диктиран од воспоставените деловни односи со странските партнери, односно во најголемиот дел е условен од тоа дали увезените производи ќе се користат за сопствено производство или за доработка. Фактот дека околу 92% од извозот на целата текстилна индустрија и околу 95% од извозот на облека отпаѓа на лонот, сосема кореспондира со податоците за увозот. Имено, земјите кои се водечки според остварениот лон извоз на облека, се јавуваат и како земји од кои најмногу се увезува текстил, односно репроматеријал за лон производството, со оглед на тоа што преку 80% од вкупниот увоз на текстилни производи е од тие земји - Германија, Грција, Италија, Холандија, Велика Британија, итн¹⁴⁰.

¹³⁹ Министерство за економија (2007) *Статистика на текстилната индустрија на Република Македонија* стр.23

¹⁴⁰ Ibid p. 23

По укинувањето на квотите за увоз настанаа големи промени во врска со учеството на одделните земји во светската трговија со текстилни производи. Тоа е нов предизвик на земјите од Југоисточна Европа, а во рамки на нив и на Република Македонија, да се прилагодат на трговијата на земјите на ЕУ.

Сето ова покажува дека конкуренцијата на домашниот и надворешниот пазар, како резултат на слободниот увоз на текстилни производи ќе се изострува во наредниот период поради намалување на царините за текстилот кои се договорени при приемот на земјата во СТО и поради политиката на ЕУ.

Формите на протекционизам заради заштита на сопствените економски интереси се користат преку поставување нецарински бариери во поглед на декларации за потеклото на производите на јазикот и писмото на земјата увозник, атести за квалитетот на производите, воведување увозни квоти и слично.¹⁴¹⁾

Конкуренцијата е неминовна и таа ќе се заострува. Тоа треба да се искористи за утврдување на стратешките насоки за реструктурирање на текстилната индустрија на Р.Македонија. Поважните стратешки позиции на текстилната индустрија што треба да се задржат и во идниот период се покриеноста на увозот со извозот и позитивниот нето девизен ефект и тие се разработени во следнат глава.

3.1.2.4. Механизми за обезбедување квалитетот

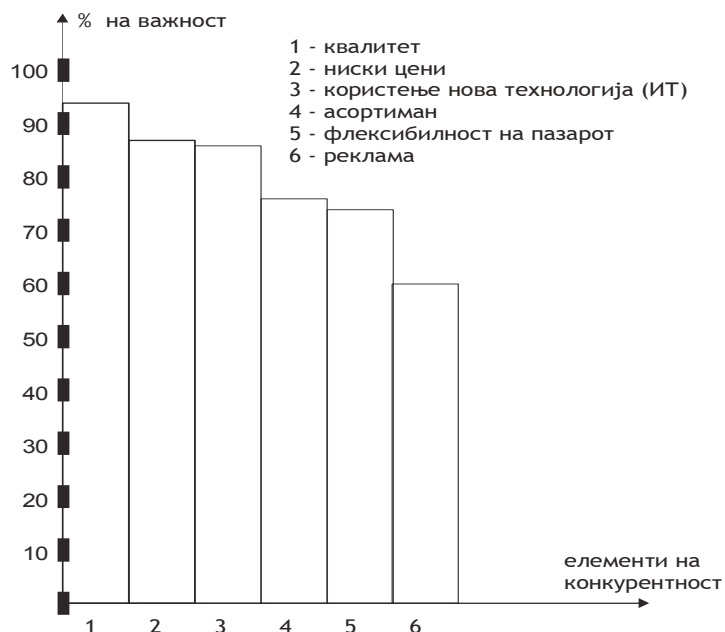
Обезбедувањето квалитет на производите и услугите е важен фактор за конкурентност на глобалниот европски и светски пазар. При рангирањето на важноста на елементите за конкурентност од анализата на анкетното истражување изјаснувањата на претпријатијата се прикажани на Слика 3-6.

Плановите за зголемувањето на конкурентноста кај македонските претпријатија се насочени кон подобрување на квалитетот. Следуваат оние што решението го гледаат во цената, дистрибутивните канали и новата технологија. Најмал дел, 4%, планираат конкурентноста да ја подобрат со користењето нови

¹⁴¹⁾ На пример во Република Словенија нема голем увоз на текстилни производи од Кина поради ефикасните нецарински бариери. Како пример може да се наведе дека за квалитетно шиее се бара на еден должински сантиметар да има 8 убоди на игла и сл.

материјали (технички текстил) или други форми на нетехнолошки и технолошки иновации.¹⁴²

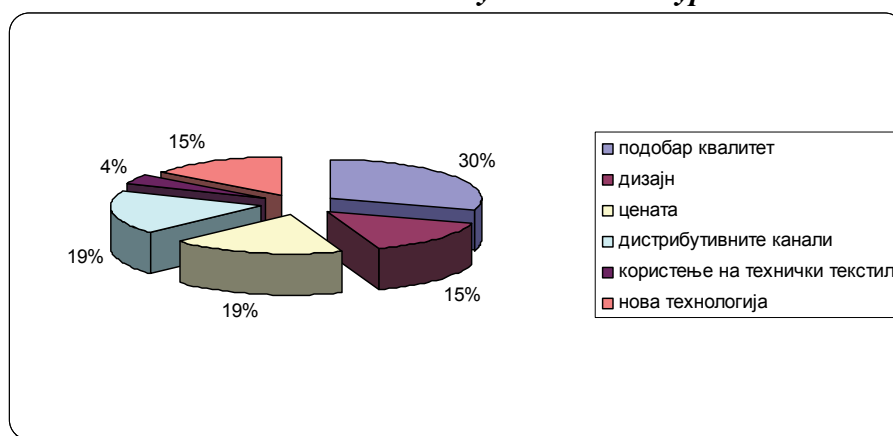
Слика 3-6. *Оценка на важноста на елементите на конкурентноста*



Извор: Сопствено анкетно истражување.

Во сегашни услови, квалитетот се обезбедува со неефикасна организација на работењето и поголем процент дефекти од дозволеният, во различните операции од производството. Од анализата на одговорите за воведување систем за квалитет по ИСО 9000/2000-та година, контролата на квалитетот и присуството на дефекти во крајниот производ, прикажани на Сликата 3-7, дадени се следните одговори:

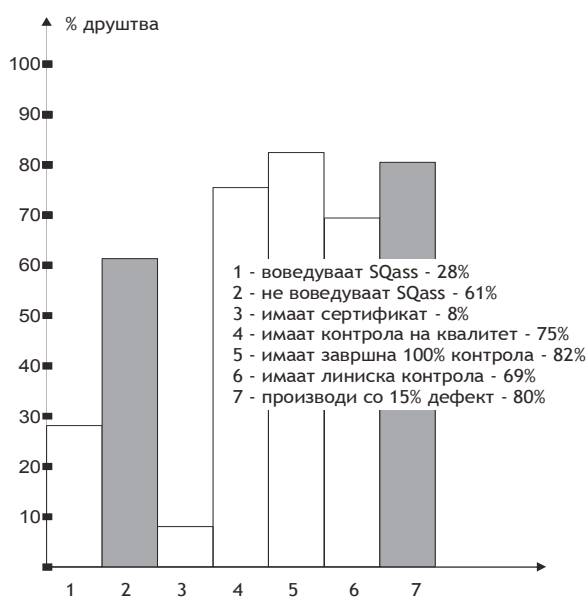
Слика 3-7 *Планови за зголемување на конкурентноста*



Извор: Сопствено анкетно истражување

¹⁴² Сопствено анкетно истражување во рамки на подготовката на докторската дисертација, стр.261

Слика 3-8. Пристиај кон воведување на систем на квалитет



Извор: Сопствено анкетно истражување.

3.1.3. Конкуренентност на текстилната индустрија

Во периодот по осамостојувањето, за текстилната индустрија е карактеристично:

- Недостаток на суровинска база и текстилни материјали
- Заостанување во техничко-технолошкиот развој;
- Несоодветна производствена структура;
- Застарена опрема;
- Прекинати врски со традиционалните пазари и
- Недостиг на финансиски средства и други неповолни околности,

Овие состојби негативно влијаат врз нивото на конкурентност на компаниите. Проблемите од техничко-технолошка, организациона, маркетиншка и управувачка природа во најголема мерка доаѓаат до израз токму на подрачјето на политиката на производите. Македонските текстилни компании во овој момент не се во можност да понудат комплетни производствени програми на странските пазари, особено производи во кои е вградена поголема додадена вредност.

Домашниот пазар претставува мала средина, во која преку конкурирање со увозните производи првенствено треба да се развива конкурентноста на домашните производи и да се лансираат локални марки, со потенцијал да

прераснат во регионални марки. Македонскиот пазар со својата големина не оди во прилог на развојот на конкурентноста поради ограничената побарувачка, релативно малиот број купувачи, растот на домашната потрошувачка и малата атрактивност за развој на нови производи.

Во поглед на хоризонталната и вертикалната поврзаност на текстилните компании меѓу себе и со посредниците во производството и прометот, исто така, нема видливи резултати. Текстилните компании меѓу себе се гледаат како конкуренти, а не како соработници за низа заеднички активности од доменот на производството и прометот. Определена соработка постои главно кога се работи за решавање на одредени проблеми што се од макро-економска природа. Со маргинализирањето на домашното базно производството се изгуби и таа единствена алка на поврзаност за заеднички настап.

Најголемиот дел од производството се пласира на странските пазари и тоа со огромна застапеност на лонот што влијае на слабиот развој на пазарна инфраструктура. Недостигаат големи трговски компании, дистрибутивни центри за набавка на репроматеријал и резервни делови за опремата, центри за креирање на модели и модни колекции и слично. Потребна е поголема самостојност на домашните текстилни компании во поглед на пратечките услужни дејности во производството и пласманот. На задоволително ниво функционира трговијата на мало, во чии рамки, покрај ексклузивните увозни марки, сè повеќе се присутни и домашни производи како и продажни објекти на домашните производители.

Проблемот на ниската и опаѓачка конкурентност на македонската економија, а во тие рамки и на текстилната индустрија е перманентно присутен. Проблемите со ниската конкурентска способност на компаниите се однесуваат на:

А) Производите

- Непостоење на сопствени сировини и материјали;
- Неусогласеноста на структурата на производството со барањата на пазарот;
- Слабиот квалитет на производите;
- Несодветниот дизајн;
- Нестандардизираноста на производите и примена на меѓународни стандарди за квалитет.

Б) Продуктивноста

- Застареноста на опремата;
- Ниското ниво на технолошки иновации;
- Отсуство на способности за менаџирање на целиот синџир на вредности;
- Отсуство на континуиран процес на едукација на човечките ресурси;
- Непостоењето на солидна менаџмент информациска основа;
- Ниската додадена вредност по вработен и економичност.

В) Развојот на пазарите

- Потпирање на цената како најзначаен фактор на конкурентноста;
- Несоодветната амбалажа;
- Недоволната промоција на производите;
- Незадоволителното ниво на логистичката поддршка;
- Недоволно развиената пазарна инфраструктура;
- Отсуство на маркетинг акции;
- Отсуство на развој на приватни марки и брендови.

Конкурентноста како концепт мора да се прифати и да се инкорпорира во стратегиите како на компаниите, така и на целата текстилна индустрија. Притоа, треба да се има предвид комплексноста на конкурентноста и таа може да се набљудува на повеќе нивоа: микро, мезо и макро. Микро-аспектите на конкурентноста се однесуваат на факторите и механизмите за конкурентско приспособување на ниво на компаниите, мезо-аспектите на ниво на секторите, додека макро-аспектите се однесуваат на националната економија. Меѓутоа, мора да се нагласи дека тоа е условна поделба поради фактот што конкурентноста најчесто е комбинација на компаниски, грански, секторски и општонационални перформанси и во крајна инстанца претставува агрегатен индикатор за рејтингот на националната економија на глобалниот пазар. Зголемувањето на конкурентноста на компаниите нужно води и до поголема конкурентност на секторот и економијата во целост и обратно.

При анализа на состојбата со конкурентноста на македонската економија се доаѓа до сознанието дека не само што не се создаваат конкурентски предности туку дека и постојните компаративни предности го изгубиле своето значење како

такви. Имено, се смета дека Република Македонија поседува компаративни предности во:

- Евтината работна сила;
- Високостручниот кадар;
- Инфраструктурните објекти;
- Поволните климатски услови за производство на суровини.

Меѓутоа, сите тие предности во современите услови се доведуваат во прашање со оглед на нивното претежно менаџирање од страна на странски компании.

Имајќи ги предвид глобалните движења и тенденции, се наметнува заклучокот дека развиените земји, користејќи ги компаративните предности на земјите во развој самите за себе си создаваат конкурентски предности.

Најзначајните тендови во производството и пласманот на текстилните производи се:

1. *Развиените држави* кај себе ги развиваат креативните аспекти, науката, технологијата, информациите, маркетингот, дизајнот, иновациите;
2. *Во земјите во развој* се дислоцираат трудоинтензивните и нискодоходни фази од репродукциониот процес

Треба да се очекува дека развиените земји ќе вложуваат во подобрување на конкурентноста на нивните компании во креативните сектори кои се попрофитабилни. За земјите во развој останува да определат две насоки на дејствување во развојот на нивните текстилни индустрии: а) да го прифатат предизвикот и да ги поттикнат нивните претпријатија да влегуваат во креативните сектори на текстилната индустрија, со што ќе влезат во конкуренција со ривалите од развиените земји; и б) да останат на сегашната позиција и да ги поддржуваат текстилните претпријатија да градат конкурентност во трудоинтензивните и нискодоходните фази од репродукциониот процес во текстилната индустрија, со што ќе продолжат да се конкурираат со нивните ривали од земјите во развој, според способностите да се интегрираат напред во фазата на производство.

Од овие причини, текстилната индустрија во една земја во развој, каква што е Република Македонија, на изглед може да учествува во надворешно-трговската размена мошне успешно од статичко стојалиште (преку

трудоинтензивните и нискодоходни фази и користење на т.н. компаративни предности), а истовремено во динамички поглед да биде осудена на стагнација (на долг рок да остане без можност за креирање-создавање на сопствени конкурентски предности).

3.1.3.1. Ойременост и технолошки процеси

Технолошкиот развој е особено важен фактор за конкурентоста на текстилната индустрија поради неговото влијание врз продуктивноста и намалувањето на трошоците на производство.

Текстилните претпријатија за производство на облека располагаат со машини со различен степен на автоматизација. Во најголем процент се застапени обичните машини. Најголем број од претпријатијата располагаат со машини во вредност до 100.000 евра, една четвртина од нив имаат опрема со вредност до 700.000 евра. Притоа, 30,9% од друштвата имаат набавено компјутерска опрема во висина до 5000 евра, 10,4% до висина од 50.000 евра, а само 5% над таа вредност. Тоа се друштвата кои имаат КАД/КАМ системи и софистицирана технологија.¹⁴³

Степенот на искористеност на капацитетите е различна и се движи од 50% до 90%. Сознанијата за истрошеност на опремата покажуваат дека поголемиот дел од претпријатијата користат опрема амортизирана до 70%¹⁴⁴.

Воведувањето нови технологии е потреба на 2/3 од текстилните претпријатија со цел модернизација, реструктурирање, рестартирање и брзи техничко-технолошки промени, неопходни за зголемување на ефикасноста и конкурентноста на дејноста.

Примената на компјутери во информатичкиот систем на работењето, исто така е недоволна. При користењето на компјутерите најслабо е изразена интернет комуникацијата, во и надвор од друштвата. Примената на компјутерите во производството е главно во областа на дизајнот, во моделирање, градирањето шаблони и во подготовка за кроење.

Мал е бројот на претпријатија кои имаат одделенија/ вработени за дизајн и малку се применуваат компјутерски програми. Ваквата состојба е резултат на

¹⁴³ Министерство за економија (2007) *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр 32

¹⁴⁴ Ibid p/32

високата застапеност на лон работењето, каде што дизајнот се остварува од странскиот партнер. Но, релативно големиот број друштва кои изработуваат мостри се показател дека постои основа, врз која може да се гради и надградува дизајнирањето во домашните текстилни претпријатија.

Вложувањата од вкупниот приход во иновации, истражување и развој се релативно малку застапени, а исто така, мошне мала е поврзаноста и користењето на услуги што ги даваат универзитетските и консултантските организации, како и разните меѓународни програми. Тоа, во најголем дел е последица на недоволната упатеност за користите што ги нудат овие организации и програми.

3.1.3.2. Човечки ресурси

Човечките ресурси се еден од клучните фактори за развојот на текстилната индустрија поради нејзиниот трудоинтензивен карактер. Во периодот по 2002 година, вработеноста во текстилната индустрија забележува тренд на континуиран пораст кој првенствено се должи на порастот на вработеноста во производството на предмети за облека (Табела 3-6).

Табела 3-6. Број на вработени во текстилната индустрија во Република Македонија во периодот 2001-2008 година

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Текстилна индустрија – вкупно	40537	38239	39834	40582	41567	39.113	53.746	50.558	46.422
17 Производство на текстилни ткаенини	7376	6292	5750	5262	5719	4.257	3.068	3.029	3.404
18 Производство на предмети за облека: доработка и боење на крзно	33161	31947	34084	35320	35848	34.856	50.680	47.530	43.018

Извор: Државен завод за статистика, Статистички прегледи бр. 3.4.2.02 (2001); 3.4.3.02 (2002); 3.4.4.02 (2003); 3.4.5.02 (2004); 3.4.7.02 (2005). 2.1.7.07(2006); 2.1.8.04(2007); 2.1.9.06(2008); 2.1.9.26(2009)

Во текстилната индустрија претежно е ангажирана женската работна сила¹⁴⁵⁾. Најголема е застапеноста на помладата средовечна работна сила (30-39 години), а безмалку изедначена е таа на младите и работниците постари од 40 години. Од аспект на големината на претпријатијата пак, релативно поголем е уделот на помладите работници во малите и средните, а значително помал во

¹⁴⁵⁾ Според податоците од Државниот завод за статистика во 2008 година учеството на жени во вкупно вработените во текстилната индустрија изнесува околу 81%

микро претпријатијата. Понеповолната старосна структура е карактеристична за големите претпријатија.

Во текстилната индустрија во Република Македонија е ангажирана релативно добро обучена работна сила (повеќе од половина имаат средно образование). Исто така, високо е учеството на КВ (квалификувани) и ВКВ (висококвалификувани) работници. Од аспект на квалитетот на работната сила во релативно поповолна ситуација се малите и средните претпријатија. Во големите претпријатија понагласен е проблемот со стареењето на работната сила. Поради тешкотиите при обезбедувањето на млада работна сила, човечките ресурси стануваат ограничувачки фактор на нивното работење. Застапеноста на постарата работна сила истовремено имплицира и застареност на нејзините знаења.

Текстилната индустрија денеска се карактеризира со релативно голема побарувачка на работна сила и недостиг на обучени текстилни индустриски работници, што е особено нагласен во некои подрачја во земјата.

Недостигот на обучени текстилни работници и малиот интерес за преквалификација и доквалификација за оваа струка, може да се идентификува како еден од посериозните проблеми од аспект на човечките ресурси. Мошне малиот интерес за работа во текстилната индустрија во услови на огромна невработеност во земјата, меѓу другото, е условен од лошата положба на текстилните работници, ниските плати и неповолните услови за работа во фабриките. Тоа, како и сè почестото непочитување на правата на работниците имплицира сериозно намалување на атрактивноста на овие работни места и на интересот на младите за оваа професија.

Проблемот за обезбедување на работна сила во текстилната индустрија на краток и среден рок, ќе се потенцира во регионите коишто се зафатени со интензивен процес на демографско стареење, а кои коинцидираат со подрачјата каде што денеска е лоциран најголемиот дел од текстилната индустрија. На долг рок со овој проблем ќе се соочат сите подрачја во земјата. Ублажувањето на недостигот на човечки ресурси е можно со инвестирање во модерна технологија и автоматизирани машини, што ќе бара помал обем на работна сила, но со повисоки квалификации.

Квалитетот на човечките ресурси е една од битните претпоставки за развојот на текстилната индустрија. Тоа може да се постигне само со воведување

на систем за постојана едукација и мотивација на работниците. Квалитетот на ангажираната работна сила во текстилниот сектор е резултат на образовниот систем и на стекнатото работно искуство. Реформите во текстилните училишта во Република Македонија започнаа од 2000-та година со промена на наставните планови, подобрување на опременоста и обука на наставниците¹⁴⁶⁾. Со нив беше опфатено само четиригодишното средно образование, а тригодишното средно текстилно образование сè уште не е реформирано во споредба со Југоисточна Азија и Кина.

Во поглед на недостигот на работна сила за текстилната индустрија, според образованието и профилите на работници, мошне инструктивни сознанија дава пилот истражувањето на краткорочните потреби од вештини (познато како анализа на потребите од вештини), кое се реализираше во текот на 2006 година¹⁴⁷⁾. Во однос на занимањата од кои има недостиг на пазарот на трудот, тоа укажува на следното. Од идентификуваниот вкупен недостиг за работници со високо образование, 17% се дипломирани текстилни инженери (технолози или технолози по конфекција), а од оние со вишо образование околу една третина се текстилни инженери, технолози по конфекција и една петтина текстилни дизајнери. Што се однесува на другите нивоа на образование од оние со средно стручно образование, дури 77% се конфекциски техничари, а од КВ работниците 80% се од различни профили на текстилната струка (од нив околу четири петтини се конфекционери). Ова истражување покажа дека се бараат и повеќе од 800 полуквалификувани работници, од кои три петтини (околу 60%) се конфекциски шивачи, а 15% конфекциски пеглачи и шивачи на тешка и лесна конфекција.

Постои тренд на намалување на обемот на новите генерации коишто се запишуваат во средно образование од една, и значително намален интерес на новите генерации за текстилната струка, односно средните текстилни училишта со четиригодишни и тригодишни програми.

Менаџментот со човечките ресурси

Воведувањето на современ менаџмент на човечките ресурси е еден од значајните чинители на идниот развој на текстилната индустрија во Република

¹⁴⁶⁾ Во рамки на PHARE и CARDS програмите. Од USAID добија помош во обука, опрема и организирање на мали училишни фирми.

¹⁴⁷⁾ Станува збор за прилагодена шведска методологија за краткорочно предвидување на пазарот на трудот, која од 2007 година е една од редовните активности на Агенцијата за вработување

Македонија. Успешното вклучување на странските пазари, со постепено намалување на лон производството и зголемувањето на реализацијата на целосно свој прозвод, во голема мера ќе биде условено од воспоставените контакти, комуникацијата, професионалноста, квалитетот на производството, брзината на испораката и др. Станува збор за атрибути, тесно поврзани со квалитативните карактеристики и управувањето на ангажираната работна сила.

Промените во менаџментот на човечките ресурси би требало да се одвиваат во следните насоки:

(а) *Ресектирање и мотивирање на вработениите во непосредното производство* врз успешното работење на текстилните друштва се повеќестрани и особено се значајни од аспект на унапредувањето на квалитетот на производството, брзината на неговата реализација и испорака.

Во текстилната индустрија денеска е ангажирана релативно добро обучена и искусна работна сила. Потребата за подигање на квалификационото ниво на вработените е особено потребна во услови на инвестирање во модерна технологија и автоматизирани машини. Притоа, посебно треба да се истакне улогата на обуките и перманентното образование. Искуствата укажуваат на неопходноста од континуирана обука на работниците во непосредното производство, посебно на т.н. обука на работното место (on the job training). Освен тоа, непосредните работници би требало да бидат вклучени и во обуките по програмите сообразени со барањата на ЕУ.

(б) Структурата на текстилните друштва во Република Македонија во поглед на *застапеноста на бројот на вработениите во непосредното производство и во т.н. непроизводствен (административен) сектор* е мошне диверзифицирана. Иако таа не може попрецизно да се утврди, сепак, неспорен е фактот дека не е мал бројот на претпријатијата каде што има само сопственик-менаџер и вработени во непосредното производство. Во најголем број од деловните субјекти пак, каде што има вработени во непроизводствен (административен) сектор, нивниот удел е релативно мал, а профилот на вработените релативно ограничен.

Кадровско зајакнување на непроизводствениот сектор во деловните субјекти, односно развојот на *индустриската услужна економија*¹⁴⁸⁾ се особено значајни за развојот на текстилната индустрија. Вклучувањето на европскиот пазар, во голема мера ќе биде детерминирано од ангажираноста и стручноста на работната сила во рамките на друштвата во делот на оваа т.н. услужна дејност (маркетинг, дистрибуција, е-бизнис, менаџирање на квалитетот, финансиско планирање, дизајн и сл.). Се работи за високообразована работна сила, која денеска е расположлива на пазарот на трудот.

(в) *Менаџментот во текстилната индустрија* може да се оцени како релативно добар со разлики во квалитетот на средно и ниско ниво. Од аспект на континуираното подигање на квалификационото ниво на вработените и зајакнувањето на капацитетите во текстилната индустрија, перманентното образование треба да се однесува како на ангажираната работна сила во непроизводствениот сектор, така и на врвниот и средниот менаџмент. Притоа, за нив особено значајно е учеството во обуките по програмите сообразени со барањата на ЕУ, како и курсевите за човечките ресурси.

3.1.3.3. Деловна ефикасност

Деловната ефикасност на текстилната индустрија, во основа е определена од масовниот карактер на производство на облека по ниски цени. Техничко-технолошката опременост е блиску до задоволителното ниво и таа главно ги задоволува сегашните барања на побарувачката. Проблемите се главно лоцирани во производството и неможноста да се задоволат бараните стандарди за квалитет. По правило, кај нас, со иста опрема се остваруваат релативно пониски резултати. Причините за ваквата состојба, покрај недостатокот на современа опрема, се пониските менаџерски способности на управувачите, квалификуваноста и исполнителноста на непосредните работници, квалитетот на работата, како и несоодветната организација во работењето. По правило, се применуваат форми на организација на работата со т.н. линиски систем, кои се карактеризираат со релативно повисоки трошоци во работењето.

¹⁴⁸⁾ Индустриската услужна економија ја сочиниваат работните места за дизајн, маркетинг, дистрибуција, менаџмент, финансиско планирање. (поопширно : UNDP,(1993) People and Markets, chapter 3, in Human Development Report, New York - Oxford University Press, p 56).

Текстилните друштва не се судираат со проблемот на пласман на готовите производи и наплата на побарувањата, што поволно влијае врз нивната тековна ликвидност. Во оценката на залихите, треба да се има предвид дека снабдувањето со суровини и материјали и продажбата, во најголемиот број случаи ја обезбедува странскиот партнер. Поради тоа, состојбата на залихите нема поголемо влијание врз структурата на обртните средства и врз тековната ликвидност.

Податоците покажуваат дека наплатата на побарувањата се врши речиси целосно. Треба да се има предвид дека при лон договорите, потребата од дополнителни финансиски средства за финансирање на тековното работење е релативно помала. Меѓутоа, со оглед на големото учество на примитивните лон договори и малата разлика во цената, остварената добивка не овозможува поголеми издвојувања за финансирање на инвестициите и за развојот во целина.

Во структурата на трошоците на текстилните претпријатија, доминатно место зафаќаат трошоците за материјали и бруто платите, а потоа следуваат останатите трошоци и трошоците за енергија. Притоа, структурата на трошоците е различна кај одделните друштва, а со оглед на дејноста која се извршува, организацијата на работата, техничко-технолошката опременост, квалификуваноста на работната сила, итн. На пример, по правило, материјалните трошоци се над половина од вкупните трошоци во конфекцијата, производството на ткаенини и предива, додека во производството на трикотажа тие се релативно помали. Кај производителите во рамки на лон аранжманите материјалните трошоци се значително пониски, поради фактот што суровините и репроматеријалите ги обезбедува странскиот партнер.

Бруто платите имаат релативно помало учество во структурата на трошоците во производството на предива и ткаенини, и тоа околу 15-18%, што е условено од помалиот обем на користена работна рака. Кај производството пак, на трикотажа и на конфекција, поради релативно поголемата ангажирана работна сила, учеството на бруто платите во структурата на вкупните трошоци е значително поголемо и изнесува 35-40%. Трошоците на текстилните друштва за бруто плати се оценуваат како релативно ниски со оглед на висината на платите кои ги примаат вработените, а кои, во голем број случаи, се пониски од просечната плата на ниво на земјата. Висината на платите претставува основна

детерминанта на конкурентноста на текстилната индустрија во Република Македонија¹⁴⁹.

Трошоците за енергија се поголеми во производството на предива и ткаенини поради што е условено од производствениот процес и поголемата опрема која се користи. Учеството на трошоците за енергија во овие дејности во структурата на вкупните трошоци изнесува 12-15%. Притоа, треба да се има предвид дека по 2006 година, цената на сите видови енергенти е значително зголемена. Карактерот на опремата која се користи условува во друштвата од областа на конфекцијата и трикотажата, трошоците за енергија да се помали и да учествуваат со околу 5% во структурата на вкупните трошоци¹⁵⁰.

Значен трошок се и каматите и провизиите за користените банкарски кредити-10-15%.¹⁵¹

Претходно изнесената структура на трошоците на текстилните претпријатија во Република Македонија има големо влијание врз нивната преговарачка позиција со странските партнери. Имено, согласно анализата на договорените трошоци за извршена услуга во текстилната индустрија за една минута, Република Македонија спаѓа во редот земји со ниско вреднување на трошоците за една минута кое е константно на ниво од 0,07 евра за минута (на пример, Турција остварува 0,18 евра за една минута со тенденција на зголемување.¹⁵²

Деловно планирање и инвестиции

Деловните активности на текстилните претпријатија во Република Македонија се планираат, во најголем дел, согласно побарувачката и барањата на странските партнери. Во услови на мошне високо учество на лон работењето, претпријатијата не се во состојба да планираат во подолги временски рамки. Најчесто планирањето е на квартално (сезонско ниво), а најмалку застапено планирање за период од 3-5 години¹⁵³.

¹⁴⁹ Министерство за економија (2007) *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр 25

¹⁵⁰ Ibid p.25

¹⁵¹ Ibid p.26

¹⁵² Ibid p.26

¹⁵³ Сопствено истражување за поребите на трудот

Инвестирањето во текстилната индустрија е значително помало од она на останатата индустрија, а стапката на инвестиции на оваа гранка е за околу 59% пониска од онаа на преработувачката индустрија.

Ваквата состојба е резултат на зависноста и на високото учество на лон работењето, што е под силно влијание на состојбите на странските пазари, посебно под влијание на процесот на глобализацијата и силната конкуренција. Меѓутоа, треба да се има предвид дека малите можности за планирање на деловните активности на период подолг од година покажуваат дека текстилните претпријатија немаат сили да издржат поголеми кризи и дека се изложени на ударите на странските пазари. Ранливоста на текстилната индустрија треба да се набљудува во рамки на застарената опрема со која се располага, како и постојната финансиска состојба.

Со примена на соодветна политика на подобрување на организацијата на секторот во рамки на деловните здруженија и соодветна поддршка на владата, може да се избегнат или ублажат ударите од промените на странските пазари. Тоа налага осовременување и зајакнување на секторот, што е основната претпоставка за подолгорочно планирање на деловните активности

Во периодот до 2008 година, нешто помалку од 60% од анкетираниите претпријатија воопшто не планират да инвестираат во опрема. Ваквата состојба може да се објасни со немањето визија и мисија за идниот нивен развој, со неповолните состојби во врска со достапноста на долгорочните извори за финансирање на развојот, како и со ниската ликвидност на дејноста¹⁵⁴.

На краток рок не треба да се очекува поголем инвестионен бран во текстилната индустрија кој ќе произлезе од домашните претприемачи. Стекнатите сознанија укажуваат дека за промена на оваа состојба и за забрзување на развојот на дејноста се потребни поголеми инвестиции кои може да се обезбедат со поттикнувачки макроекономски мерки за инвестирање на домашни и странски претприемачи, позабрзан развој и конкуренција на финансиските пазари во Република Македонија, како и со други активности и мерки на макро и микро ниво.

¹⁵⁴ Ibid

3.1.4. Маркетинг и продажба

Македонската текстилна индустрија, особено производството на облека, во најголем дел го има надминато стадиумот на проблеми со производството, а сè повеќе се соочува со пазарните проблеми. Во тој контекст, во сегашниот момент, за прифаќањето и примената на маркетингот од страна на текстилните компании, покрај многубројните останати фактори, два се најбитни. *Прво*, во непосредното окружување во кое дејствуваат компаниите, поточно на домашниот пазар, ефективно да функционираат пазарните законитости. *Второ*, не може да се зборува за маркетингот, доколку компанијата, односно менаџерите и сопствениците суштински го немаат прифатено маркетингот како основна концепција во креирањето на својата деловна и развојна политика.

Современите пазарни услови налагаат, при изборот на стратегијата, покрај желбите и потребите на потрошувачите, да се имаат предвид и намерите и пазарната позиција на конкурентите. Големите компании, со изразени конкурентски предности, имаат поголема слобода при изборот на стратегија, додека малите и послабо конкурентни компании главно се ориентирани кон стратегијата на фокусирање. Со оглед на структурата на македонските текстилни компании, според големината и нивната позиционираност на пазарите, најмногу одговара, а во сегашнава практиката најмногу и се применува, стратегијата на фокусирање на помали сегменти на купувачи од пазарите на Европската унија.

Оваа стратегија подразбира специјализација на компанијата за задоволување на потребите на делови од одреден пазар, за кои не се заинтересирани поголемите и конкурентно посилни компании. Примената на стратегијата е сврзана со големи ризици, кои можат да произлезат од промена на условите на одреден пазар или неговиот сегмент, од нарушување на односите со странскиот партнер, или од неможноста да се одговори на неговите барања.

3.2. ДЕЛОВНО ЗДРУЖУВАЊЕ, СОРАБОТКА И ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ДЕЛОВНА ПОДДРШКА

Организациите и мрежата за деловна поддршка на текстилните претпријатија сè уште не се доволно развиени и не се на потребното ниво на ефикасност. До информациите за странски пазари главно се доаѓа врз основа на информации од свои деловни партнери, потоа од интернет и од сопствени истражувања. Во групата начини за доаѓање до информации за странските

пазари, но со неколкукратно пониски нивоа на нивно користење се асоцијациите на производители, истражувањата на специјализирани институции и друго. Користењето странски публикации и поддршката од државните органи се на претпоследно и последно место. Најголемиот број од анкетираниите друштва (72,0%) членуваат во деловни здруженија (комори, кластери, икубатори). Деловните здруженија, покрај тоа што се релативно малубројни, не се доволно развиени како кадровски, така и програмски. Денеска, најзначајно деловно здружување во областа на секторот за текстил е остварено во рамки на Трговско-текстилната асоцијација-Кластер за текстил (ТГА) и во коморите. Досегашното постоење и работење на ТГА придонесе за унапредување на дејноста и за решавање на некои важни проблеми, со кои се соочува текстилната индустрија.

Синдикалното организирање во текстилните претпријатија е многу малку застапено. Имено, само 19,5% од друштвата опфатени во анкетата имаат синдикални организации. Слабото синдикално организирање неповолно се одразува на резултатите од работењето, а пред сè на мотивираноста на вработените и продуктивноста на работењето. Меѓутоа, треба да се има предвид дека, општо земено, синдикалното организирање кај нас е недоволно развиено и со застарени концепти на дејствување.

Во 2006 година преку проектот на УСАИД –Активности за конкурентоста на Македонија, се формираше кластер за текстил. Во рамки на текстилот се спроведоа повеќе активности за подбрување на продуктивноста на претпријатијата, поврзувања со странски пазари, развивање на приватни марки и привлекување на инвестиции. Сепак овој кластер не успеа да се наметне како лидер за реструктурирање на текстилната индустрија во Македонија и да обезбеди креирање на трговски марки и брендови со кои ќе се создава поголема додадена вредност во текстилната индустрија.

3.2.1. Еколошки аспекти на текстилната индустрија

Отпадот во текстилната индустрија се состои од отпад во цврста, течна и гасовита агрегатна состојба. Отпадот во цврста агрегатна состојба настанува во тек на оформување на текстилниот или искористениот производ. Отпадот од процесот оформување на текстилниот производ го сочинуваат влакна, пелц, предива или остатоци од кроење на ткаенините и плетенините. Овој отпад, во

фирмите со заокружен процес на производство, од предива, плетенини, ткаенини и сл. најчесто повторно се враќа во производството по пат на разни постапки на рециклирање. За таа цел, тој треба да се сортира по суровински состав и боја и да се рециклира по пат на сецкање, развласување и како влакна, повторно да се врати во процесот предење, а подоцна плетење или ткаење.

За рециклирање, а во зависност од природата на остатоците, се применуваат сува и мокра постапка. Имено, порастреситите остатоци, како што се влакна, пелц, предива, плетенини и ткаенини со мали густини можат да се рециклираат по сува, додека ткаенините со големи густини, особено од синтетичките влакна или волнените добиени со валање по мокра постапка. Во “Тетекс” Тетово, постои погон за рециклирање по сува постапка, каде што се рециклираат производите сортирани по боја и суровински состав и најчесто од нив или во смеса со нови влакна се добиваат евтини артикли, како што се ќебиња и килими.

Доколку материјалот не е сортиран по суровински состав, а особено не по боја, може да се рециклира во пелц и да се примени во градежништвото како изолационен материјал или за зајакнување на бетонот, во автомобилската индустрија (композитни материјали, неткаен текстил за внатрешно обложување), индустрија за мебел, (душеци, тапациран мебел), пелц за еднократно впивање на нечистотии растворливи во вода (обично бел памучен) или нечистотии растворливи во масло (обично бел синтетички), извори на енергија и сл.

Анкетното истражување укажа дека најголемиот број фирми го исфрлаат отпадот по кроењето, а мал е бројот кои го сортираат по суровински состав и боја и го продаваат во земјата или во странство. Со воведување на современи компјутерски методи за вклопување на кројните слики, остатокот од кроење се движи од 3 до 5%, а само во одредени случаи може да достигне до 20%¹⁵⁵.

Многу поголем проблем претставува искористениот текстил. Во земјите на Европа и САД потрошувачката на текстил достигнува 20-25кг/човек годишно. Кај нас, поради нискиот животен стандард, оваа количина на отпад е многу мала (500 тони дневен отпад на депонијата Дризла содржи само 15 кг (или 3 % од вкупниот отпад), текстилен и отпад од кожа. Со приближувањето кон ЕУ и зголемување на животниот стандард се очекува да се зголеми и потрошувачката

¹⁵⁵ Министерство за економија (2007) *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр 40

на текстил, а тоа ќе наметне изнаоѓање соодветни решенија за негово отстранување или пренамена.

Отпадот во течна агрегатна состојба се отпадните води од погоните за доработка кои трошат големи количини вода, енергија и хемиски средства, чиј степен на загадување зависи од технолошките фази на доработка. Тој е најголем во фазата перење и валање на волна, раскробување, изварување на памук, перење по печатење, а потоа следат боењето, мерцеризацијата на памук, карбонизацијата и боењето на волна. Согласно резултатите од анкетата, само 5 фирми од 26 одговориле дека имаат пречистителни станици додека останатите, отпадните води ги исфрлаат директно во градската канализација или во водотоците.

Отпадните води се категоризираат во пет класи: во првата спаѓаат питките, во втората оние што можат да се пречистат и да станат питки, во третата нечисти, во четвртата многу нечисти и во петтата мртвите. Водите во Република Македонија најчесто можат да се класифицираат во првите три класи, а четвртата се јавува во зависност од годишното време и месецот во годината.

Истовремено, еколошките стандарди сè повеќе се надоградуваат и се бараат со цел заштита на здравјето на потрошувачите. Еден од тие стандарди е ЕКО 100 стандард што ги определува општите услови за добивање на правото за означување на текстилните производи со еко текс марка /етикета. Тој наведува општи и посебни барања на текстилните производи во однос на заштитата на човекот за добивање на правото за нивно означување со Еко 100.

Друг стандард е Еко текс стандардот 1000, кој претставува оценување на еколошкото влијание на производствените процеси во дадено текстилно претпријатие врз човековото здравје и животната средина. Стандардот се состои од два дела А и Б и се еднакви за сите текстилни претпријатија во светот, без оглед на големината на претпријатието и националните закони.

ЕКО 100 стандардот се однесува на текстилните производи, а ЕКО 1000 на претпријатијата. И двата стандарда се предмет на рецификација¹⁵⁶.

¹⁵⁶ OEKO-TEX® Standard 100, OEKO-TEX® Standard 1000, OEKO-TEX® Standard 100plus пристапено на <http://www.oeko-tex.com> (25 Септември 2011)



SA -8000 е социјален стандард чие воведување подразбира постапка во која компанијата докажува дека е ориентирана кон благосостојбата на вработените, купувачите и партнерите. Исто така, овој стандард се однесува и на: детскиот труд, присилната работа, здравственото осигурување, слободата на здружување и колективното договарање, дискриминацијата, работното време, надоместот и системот на менаџмент.¹⁵⁷

3.3. АНАЛИЗА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Многу економисти ја поддржуваат тезата дека, земјите кои се поблиску до економските гравитациони центри на Европа, ќе можат да развијат посилни технолошки и капитално поинтензивни индустрии, додека периферните и послабо развиени европски земји ќе се ориентираат кон рутински трудоинтензивни дејности, во кои спаѓа и текстилната индустрија. Резултатите од остварени анализи на динамиката на одделните стопански дејности ја потврдуваат оваа теза. *Текстилната индустрија како трудоинтензивна, е меѓу првите врз кои се почувствува влијанието на глобализацијата.* Специјализацијата на земјите во однос на текстилната индустрија е тесно поврзана со нивната географска разместеност, а тоа се земјите на европскиот југ и југоисток, т.е. послабо развиените земји во кои спаѓа и Република Македонија.

Се смета дека конкурентските предности на текстилната индустрија за земјите од Југоисточна Европа ќе се задржат во следните 8-10 години и ќе зависат од порастот на цените на работната рака. Се очекува поволната коњуктура да трае најмалку околу 5-8 години. Сегашниот тренд на селење на текстилната индустрија од земјите на ЕУ кон земјите кои не се членки, а и кон другите континенти претставува шанса за Република Македонија. Со тоа се

¹⁵⁷ SAI 8000 Standard пристапено на <http://www.sa-intl.org/index.cfm?&pageid=937> (25 Септември 2011)

отвораат можности не само за зголемување на обемот на производството и на извозот, туку и за вклучување на повисоки фази на работење со кои класичната лон работа ќе се збогати (да се понуди целосен пакет). Тоа ќе придонесе за вклучување и на други (нови) фази во работењето.

Вложувањата во трудоинтензивните гранки, вклучително и во текстилната индустрија, не претпоставуваат високи инвестиции, бидејќи соработката во оваа област се остварува по пат на создавање на односи на подизвршител (под-договарачи) кои може да се остварат и без поголеми инвестиции. Тоа во голем степен ја определи и релативно големата специјализација на земјите од Југоисточна Европа кон трудоинтензивните гранки, вклучително и текстилната индустрија.

ЕУ бележи постојан пораст на размената на текстилни производи со светот, а во тие рамки побрз раст има увозот, така што во 2001 година увозот на текстилни производи во ЕУ е поголем од извозот за скоро 29 милијарди евра.¹⁵⁸⁾ Притоа, основна карактеристика е што на подрачјето на текстилот од 1992 година наваму, ЕУ е поголем извозник отколку увозник, додека на подрачјето на облеката за целиот период ЕУ е поголем увозник, отколку извозник. Ваквата структурна поставеност на текстилната индустрија во ЕУ, според сознанијата добиени од достапната литература останува нејзина стратешка определба и за периодот до 2020 година. Меѓутоа, ЕУ развива програми за подлабоко реструктурирање на текстилната индустрија.

Според тоа, сегашната димензионираност и структурна насоченост на македонската текстилна индустрија се вклопува во европската шема, но сепак, останува предизвикот за промени во наредниот период, особено во однос на нискиот степен на сопственото учество во новододадената вредност на производите. Од анализата на обемот и структурата на производството, како и на обемот, структурата и карактеристиките на извозот и увозот, може да се констатира дека веќе е профилирана одредена позиција на македонската текстилна индустрија, која трае неколку години и која тешко ќе може позначително да се промени на краток и среден рок.

¹⁵⁸⁾ Текстилната индустрија во земјите членки на ЕУ во 2005 година вработувала 2.218.729 лица, во 154.866 компании, со 198 милијарди евра остварен промет (на внатрешниот пазар на Унијата, извоз и увоз) и 5,1 милијарди евра инвестиции. Извор: Euratex.

Домашните производители на облека се претежно мали и средни компании со скромни можности за креирање и пласман на сопствени производи. Поради тоа, алтернативата за лон доработките, треба да се сфати како состојба произлезена од сегашната констелација на условите во окружувањето и можностите на нашите компании. Една од основните стратешки насоки на развиените земји (пред сè ЕУ) во текстилната индустрија е тие да доминираат како производители и испорачатели на ткаенини, а доработките, поточно финализацијата на ткаенините во облека, главно да им се препуштат на земјите во развој. Таквата стратегија веќе се реализира во практиката и нема индикации дека може да дојде до некои драматични промени во тој поглед.

Кога станува збор за асортиманското профилирање на понудата на текстилни производи за домашниот и за странските пазари, основниот проблем не е тоа што да се произведува, бидејќи, особено кај облеката е застапена широка лепеза на производи. Меѓутоа, недоволно се застапени креативните аспекти на создавањето и профилирањето на современ и модерен модел со сите потребни компоненти што ги бараат потрошувачите на развиените пазари. Значи, главниот проблем се состои во малиот број ниско профитабилни сегменти од синџирот на вредности во кои се вклучени македонските текстилни компании и во големата зависност од странските деловни партнери, т.е. нарачателите.

Поради тоа, претпријатијата треба да учествуваат во истражувачките и креативните фази при создавањето на производите (истражување на пазарот, дизајн, промоција и слично) преку организирање на сопствени, или заеднички за неколку компании одделенија за прибирање, обработка и размена на пазарни информации, креирање на сопствени модни колекции, заедничка промоција, учество на саеми, организирање на заеднички модни ревији, итн.

На домашниот пазар и на пазарите на земјите од регионот (Словенија, Хрватска, Босна и Херцеговина, Србија, Црна Гора, Албанија, Бугарија), експанзијата на извозот се планира преку сопствени приватни марки на производите, додека на пазарите на поразвиените земји, каде што доминираат светските брендови, супституирањето на лонот со производи со поголема додадена вредност се одвива со побавно темпо и резултати се очекуваат на подолг рок.

Презентирањето во странство на предностите кои ги нуди текстилната индустрија, е алатка за привлекување на интересот на странските инвеститори.

Исто таков ефект би можела да има и регионалната промоција, На пример, регионот на Штип, како област со традиција и знаење за производство на текстилни материјали.

Насоката за вклучување во процесите на интернационализација на производството во текстилната индустрија треба да биде *во производството на помали серии, со повисок квалитет, на краток рок, со високи цени како и во индустрирањето наназад и/или напред во синџирот на вредности*. Исто така, влезот во тешката конфекција која бара поголемо знаење, повисок квалитет на производите и квалификувана работна рака е можна насока за развој на тешката индустрија. Имено лесната конфекција и трикотажата ќе се соочуваат со силна конкуренција од азиските земји. На долг рок, во обликувањето на развојот на текстилната индустрија треба да се следат развиените земји кои ставаат нагласка на услугите, а пред сè на креацијата, дизајнот и шаблонот, поради поголемите приноси што тие ги обезбедуваат.

За следење на овие трендови потребни се акции на макро, мезо и микро ниво, а реструктурирањето да се одвива со понуда на повисок квалитет на производите. Зголемените барања за висок квалитет налагаат следење на технолошките иновации и вложување во обуки на човечкиот потенцијал. Силната конкуренција ќе ја издржат фирмите кои се добро организирани, имаат квалификувана работна рака, современа опрема и кои инвестираат во технологија и знаење.

Отсуството на вложувања во модернизација и осовременување, претставува ризик за пропаѓање на голем број текстилни друштва во наредните 3-5 години. Тоа налага започнување процес на реструктурирање на друштвата од текстилната индустрија, со цел да се создадат претпоставки за подобрување на квалитетот на производството и намалување на роковите за испорака што е предуслов за премин во повисоки фази на производство. Остварувањето на овој процес е поврзано со поголеми вложувања во осовременување и набавка на нова опрема, подобрување на менаџментот, на обученоста на работната сила, итн

Оттука, може да се констатира дека квалитетот, разумните цени и користењето нова технологија се основните компоненти на кои треба да се обрне внимание во градењето на идната стратешка ориентација на текстилната индустрија (производството на помали серии, со повисок квалитет, на краток

рок, со повисоки цени). Унапредувањето пак на овие три компоненти е поврзано со значителни вложувања на средства и време за:

- Подобрување на опременоста;
- Зголемување на работните вештини на вработените на сите нивоа на работниот процес;
- Подобрување на организацијата на работењето, како и обуки на врвниот менаџмент;

На долг рок, во обликувањето на развојот на текстилната индустрија треба да се следат развиените земји кои ставаат нагласка на услугите, а пред сè на креацијата, дизајнот и шаблонот, што обезбедува најголеми приноси.

Развојот кон повисоки фази на производство би требало да биде:

- (1) Работа на основа на лон за странски партнери (на краток рок);
- (2) Целосно усвојување на производството на туѓ бренд (на среден рок); со целосна логистика;
- (3) Создавање сопствен производ, марка, бренд на локално и регионално ниво (на среден и долг рок)¹⁵⁹.

Во многу држави, со макроекономската политика се поддржуваат некои дејности кои се од витално значење за економијата. Поддршката се прави со разни форми и инструменти, а во зависност од конкретните услови. Тргувајќи од досега оствареното, местото на текстилната индустрија во националната економија и можностите за иден развој, потребно е да се создадат макро економски услови за оваа индустрија да се развива и поттикнува. Трудоинтензивниот карактер на текстилната индустрија и можностите што таа ги дава за развој на неразвиените региони и рурални краишта, се дополнителен аргумент оваа индустрија да се поттикнува.¹⁶⁰

Со оглед на трудоинтензивноста на индустријата, релативно помалите вложувања во опрема и постојаниот конкурентски притисок за намалување на цените и платите, можно е поттикнување на инвестирањето во ретко населените региони и рурални подрачја каде што има заинтересирана работна сила. На ваков начин може да се придонесе за зголемување на вработувањето, односно да се

¹⁵⁹ Министерство за економија (2007), *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр 49

¹⁶⁰ Преглед на владината поддршка во некои земји производители на текстилни производи во табела 1-4, стр.55-56.

задоволат потребите на големиот број на невработени во неразвиените и руралните подрачја кои се со ниско образовно ниво.

3.3.1. Анализа на стратешката важност на клучните економски карактеристики на текстилната индустрија

Врз основа на согледувањето на состојбите во текстилната индустрија важно е да се процени стратешката важност на текстилната индустрија во услови на глобализација на пазарите.

Табела 3-7. Стратешка важност на клучните карактеристики на текстилната индустрија

Економски карактеристики	Важност за Бизнес стратегијата
• Големина на пазарот	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Светски пазар</i>: Во 2006 трговијата со текстилни производи околу 550 милијарди американски долари, со годишен пораст од 3% кај материјали (2,4 % од светскиот извоз) и годишен пораст од 6% кај облека (3,2% од светскиот извоз) • <i>Пазар на Европската Унија</i>: 198 милијарди евра промет на внатрешниот пазар, 90 % од производите за облека се увезуваат • <i>Република Македонија</i>: Вкупната надворешно трговска размена изнесува 1,3 милијарди САД долари.
• Стапка на раст на пазарот	<ul style="list-style-type: none"> • Ниска стапка на раст. Заострена конкуренција и постојано напуштање на индустријата од слабите конкуренти.
• Капацитет - вишок и недостаток	<ul style="list-style-type: none"> • Вишок на капацитети за производство на облека кој притиска да се намалат цените и профитот;
• Профитабилност на индустријата	<ul style="list-style-type: none"> • Ниска профитабилност во производството на облека која ги принудува компаниите од ЕУ и другите развиени земји да излезат од индустријата
• Бариери за влез/излез	<ul style="list-style-type: none"> • Ниските бариери за влез ги прават постојните фирми ранливи поради новите влезови од неразвиените земји
• Трошоци и важност на производот	<ul style="list-style-type: none"> • Мнозинството купувачите повеќе се ориентирани да купуваат производи по пониски цени
• Стандардизирани производи	<ul style="list-style-type: none"> • Купувачите се помоќни затоа што лесно можат да се свртат од една кон друга марка на производи
• Брзи технолошки промени	<ul style="list-style-type: none"> • Не постојат брзи технолошки промени. Но технолошкиот процес може да се усвои брзо и затоа има сè поголем влез на фирми од земји со ниска цена на работната сила • Во делот на текстилни материјали има постојани промени. Во наредниот период се очекуваат големи промени во производството на „технички“ или „интелегентен“ текстил
• Барања на капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Големите барања на капитал во производството на брендови • Мали барања на капитал за лон производство • Големи барања на капитал за производство на текстилни материјали
• Вертикална интеграција	<ul style="list-style-type: none"> • Големите малопродажни ланци од развиените земји вршат целосна вертикална интеграција и така креираат конкурентски предности и водство во трошоците • Отсуствува кај фирмите од неразвиените земји поради големите барања на капитал и преговарачката моќ на купувачите
• Економија на обем	<ul style="list-style-type: none"> • Потребна е поради ниските профитни маргини. Неопходно е да се пресмета потребниот обем на продажба и да се пресмета прагот на рентабилноста за покривање на трошоците
• Брзи иновации на производот	<ul style="list-style-type: none"> • Облеката како производ има краток животен циклус поради сезонските модни трендови што носат постојан ризик дека конкурентите ќе лансираат подобар производ

Извор: Групирање на податоците од страна на авторот презентирани во Глава 1 и Глава 3

Презентирањето на стратешката важност на клучните економски карактеристики на текстилната индустрија на глобално, европско и регионално ниво е направено во Табелата 3-7, со цел согледување на нивната важност за формулирање стратегија. Карактеристиките на индустријата се разгледувани од аспект на големината на пазарот, стапката на раст на пазарот, расположивиот производствен капацитет, стапката на профитабилност, бариерите за влез и излез од индустријата, важноста на производот, стандардизираноста на производите, брзината на технолошки промени, барања на капитал, степенот на вертикална интеграција, барањата за економија од обем, брзината на иноврање на производот

3.3.2. СВОТ анализа за стратешките насоки на текстилната индустрија на Р.Македонија

Во рамки на анализата на текстилната индустрија се користат две техники: СВОТ и анализата на петте движечки сили на конкурентоста. Со СВОТ анализата се овозможува поконцизно согледување на состојбите во индустријата. Анализата започнува со проценка на јаките и слабите страни на индустријата и продолжува со согледувањето на можностите и заканите за индустријата на национално и глобално ниво.

Примената на СВОТ анализата за текстилната индустрија на Р.Македонија ги покажува следните состојби:

А) СИЛНИ СТРАНИ

Микро ниво

- Акумулирано знаење за производство и конфекционирање на облека;
- Високиот придонес во вработувањето и во извозот;
- Искуство на постојната работна сила;
- Можност за испораки на краток рок;
- Флексибилност во работењето со мали серии на нарачки;
- 100 % приватна иницијатива и сопственост;
- Долгорочни врски со партнери од ЕУ пазарот;
- Релативно добро познавање на јазиците и компјутерските вештини;
- Конкурентна цена на трудот;

- Прилично добра технолошка опрема кај дел од фирмите;
- Географска близина до ЕУ пазарите;
- Висок квалитет на производите од подсекторот лесна конфекција (машка и женска конфекција);
- Најниска цена во регионот за минута ЛОН производство;
- Искуство во логистичка поддршка на странските партнери;
- Почетни искуства во производството на целосен пакет на производот;
- Искусни претприемачи и технички кадар.

Мезо Ниво

- Тенденција за зајакнување на текстилните асоцијации;
- Постоене на деловни организации за поддршка на настапот на странски пазари;
- Организирање на текстилните претпријатија во кластер;
- Голем број на образовни институции;
- Постоене на меѓународни за поддршка на текстилниот индустрија.

Макро ниво

- ⊕ Либерализација на трговијата согласно правилата на СТО;
- ⊕ Голем степен на хармонизација со ЕУ легислативата;
- ⊕ Стабилна макроекономска политика;
- ⊕ Постоене на Стратегија за развој на текстилната индустрија на Владата на Р. Македонија со акционен план.

Б) СЛАБИ СТРАНИ

Микро ниво

- Отсуство на производство на текстилни суровини и материјали;
- Зависност од ноу-хау;
- Ниски плати и флукуација на работната сила;
- Недостаток на напредни менаџерски вештини;
- Мали вложувања во нови производи;
- Отсуство на следење на конкуренцијата, потрошувачите и пазарите;
- Ниска продуктивност на трудот;
- Ниска профитабилност;
- Најголемиот број претпријатија зависат од мал број на купувачи;

- Многу мал број производители имат регистрирано трговска марка;
- Недоволно инвестирање во развој на човечки ресурси;
- Потреба од инвестирање во подобрување на здравствените и безбедностите услови на работниците;
- Мал капацитет за планирање и отсуство на стратешки менаџмент;
- Отсуство на извори за финасирање на тековното производство;
- Непостоење развојни фондови за текстилната индустрија;
- Отсуство на мотив за соработка и дејствување преку текстилни асоцијации;
- Скромни маркетинг напори;
- Неразвиени способности за дизајн и маркетинг и отсуство на модни производи;
- Ниско ниво на ефикасност;
- Отсуство на способности за вертикална интеграција на напред, (целосна логистика за странските пазари, целосен пакет на производот, брендови на производителите);
- Доминирањето на лон договори со релативно ниска додадена вредност и по ниски цени;
- Заостанување во техничко-технолошкиот развој;
- Несоодветна производствена структура, доминираат производите за кои има голема конкуренција од азиските земји;
- Прекинати врски со традиционалните пазари во регионот и во Источна Европа;
- Отсуство на промоција на странските пазари;
- Користење услуги на трговски посредници што ја отежнува преговарачката положба на претпријатијата;
- Ниски вложувања во иновации и осовременување;
- Мала примена на компјутерска технологија во производството;
- Мали вложувања во развој и истражување и дизајнерски вештини (КАД/КАМ) како и на примената на стандардите за квалитет и за екологија;
- Не постои заеднички настап и дистрибуција;
- Недоволен број на снабдувачки центри, што ги зголемува трошоците за набавката (набавката во најголем дел ја вршат посредници од странство);
- Мал домашен пазар и високо ниво на неформална економија.

Мезо Ниво

- Несоодветна организација на системот за настап на саеми;
- Постоењето на образовни институции не е пратено со обучен кадар според потребите на претпријатијата;
- Неефикасни процедури за преговарање за висината на платите;
- Непостоење на кластерски политики и мрежи на добавувачи и дистрибутери;
- Непостоење на услужни центри за текстилните претпријатија;
- Непостоење на центри за тестирање и сертификација;
- Отсуство на центри за стручно оспособување според потребите на претпријатијата;
- Недоволна координација и соработка со меѓу народните секторски асоцијации;

Макро Ниво

- ⊕ Недоволни предности во даноците и социјалните давачки од гледна точка на менаџерите;
- ⊕ Неусогласени секторски политики за поддршка на Стратегијата за реструктурирање на текстилната индустрија (образование, наука, иновации, стандардизација, индустриска политика, политика за вработување);
- ⊕ Непостење на долгорочни програми за финансирање на реструктурирањето на текстилната индустрија;
- ⊕ Недоволна искористеност на годишните програми за поддршка на претпријатијата од текстилната индустрија;
- ⊕ Недостаток на информации за расположивите ЕУ програми и фондови за поддршка на текстилната индустрија;
- ⊕ Недостаток на релевантни статистички податоци.

В) МОЖНОСТИ

- ◆ Вклучување во процесот на имплементација на насоките од Европската технолошка платформа за текстилната индустрија со обезбедување;
- ◆ Зголемената побарувачка за производство на мали нарачки;
- ◆ Интензивирањето на трансферот на капитал, ноу-хау и технологии како резултат на ориентираноста кон ЕУ и нејзиниот статус на земја кандидат, членството во СТО, како и можното членство во НАТО;

- ◆ Пристап до ЕУ фондовите и Програмите на заедниците(ФП 7, ЦИП, Леонардо Да Винчи, Прогрес);
- ◆ Поттикнувањето и зголемувањето на регионалната соработка во рамки на ЦЕФТА;
- ◆ Градење на партнерства за користење на дијагоналната кумулација за потекло на производите;
- ◆ Создавање услови за натамошен прилив на знаење и ресурси за развој на оваа индустрија, а и на СДИ;
- ◆ Привлекување на странски вложувачи во слободните економски зони;
- ◆ Отворањето на нови подсектори на текстилни производи за другите индустрии (градежништво, автомобилска индустрија, здравство и сл).

Г) ЗАКАНИ

- ❖ Политичките состојби на регионот;
- ❖ Намалување на конкурентноста како резултат на неограничениот увоз од Кина и другите азиски земји;
- ❖ Намалена побарувачка од ЕУ пазарите поради финансиската криза;
- ❖ Притисокот од големите трговци на мало за намалување на цените на производите;
- ❖ Зголемување на трошоците на производство поради зголемување на цените на енергијата и новите барања за еколошки стандарди за ЕУ пазарите;
- ❖ Трендот на намалување на учеството на домашниот пазар;
- ❖ Затворање на фирмите поради економската криза и зголемување на невработеноста;
- ❖ Влошување на сликата за текстилната индустрија и намалување на интересот на инвеститорите
- ❖ Поради релативно ниските плати и лошите примери од неформалната економија, и нискиот углед на дејноста да се намали интересот за вработување кај младите и образованите лица.

Врз основа на направената СВОТ анализа, стратегиите што треба да се развиваат на различните нивоа се :

ПМ Стратегија (max-max), која треба да се развива на микро ниво, поточно на ниво на текстилните претпријатија. Препознаените силни страни треба да се искористат за создавање на конкурентни производи и развивање на

способности со цел пресретнување на можностите за вертикална интеграција кон напред. Оваа стратегија на микро ниво треба да се фокусира кон развивање на способности за примена на бизнис модели со кои македонските претпријатија ќе создаваат додадена вредност и ќе се движат кон напред. Постојниот доминантен систем на ЛОН (КШП) производство треба да се надоградува со способности за логистика, дизајн, маркетинг и развивање на приватни марки или брендови.

СМ Стратегија (min-max), која треба да се применува на макро ниво, од страна на владата и државните институции, со цел креирање и реализирање на политики и програми (технолошки иновации, стандардизација, компјутеризација и финансиски средства за развојни проекти), кои ќе се насочат кон поддршка на претпријатијата за да ги минимизираат своите слабости, со цел максимално искористување на можностите во екстерното окружување. Стратешките акции на макро ниво треба да се фокусираат кон отстранувањето на слабостите на текстилната индустрија во однос на цената на ресурсите што ги користат за организирање на производството. Имено, владините политики можат да влијаат врз трошоците на трудот, енергијата, транспортот и финансиските продукти и на тој начин да се креира повољно окружување за производство и интернационализација на работењето на малите и средните претпријатија.

ПО Стратегија(max-min) која треба да се применува на мезо ниво од страна на асоцијациите и деловните здуженија од текстилната индустрија. Со оваа стратегија треба да се поддржат предностите на текстилните претпријатија (градење партнерства и мрежи за подобар пазарен настап, промовирање на домашни брендови на регионалниот и европскиот пазар), што ќе треба да дојдат до израз во градењето на конкурентноста и покрај присутните ограничувања на пазарот (мал домашен пазар, голема конкуренција, неформалната економија). Стратешките насоки на ова ниво ќе се фокусираат на градење на производи на текстилните кластери кои ќе бидат атрактивни за домашниот и надворешниот пазар.

3.3.3. Анализа на петте движечки сили на конкурентноста на текстилната индустрија

Техниката на Портер за анализа на петте движечки сили на текстилната индустрија може да се користи за согледување на конкурентноста на

македонската текстилна индустрија. Оваа техника е користена за согледување на конкуретноста на секторите текстилни материјали и сопствен бренд, т.е. целосен финален производ .

Техниката за анализа на петте движечки сили на конкуретноста е надополнета со уште две компоненти:

- а) можните владини политики и
- б) шансите- можностите на пазарот.

а) Првата компонента, владината политика е разгледувана според тоа како таа би можела да ја засили конкуретноста на македонските претпријатија. Фокусот е ставен на влијанието на владината политика на ресурсите за текстилната индустрија. Тоа влијание може да биде во две насоки: *првата*, влијание за намалување на трошоците на ресурсите, пред сè на бруто трошоците за работна сила, цената на користената енергија, транспортните и трошоците за логистика, понатаму трошоците за примена на нова технологија како и трошоците за користење на финансиски средства. *Втората насока* на владината политика може да биде во однос на обезбедување дополнителни ресурси за текстилната индустрија за стекнување способности за полесен пристап до ЕУ пазарите и другите големи регионални и глобални пазари. Ваквите политики ќе обезбедат поддршка за учеството во ЕУ програмите за поддршка на текстилната индустрија и конкуретноста, како и донесување на национални посеопфатни програми за поддршка на текстилната индустрија¹⁶¹, но и ресурси за поддршка на способностите на претпријатијата за интернационализацијата на работењето и извоз на готови текстилни просиводи.

б) Втората компонента пазарните можности ги прикажуваат трендовите кои можат да се искористат со цел промена на постојната конкуретна позиција на македонските претпријатија. Тие пазарни трендови се однесуваат на промените на националните политики на владите на развиените земји во однос на пазарот со текстилни производи, трендови кај водечките глобални компании во управувањето со синцирот на вредности во текстилната индустрија и трендовите во поттикнување за регионалната соработка во правец на поттикнување на интра-индустриската трговија.

¹⁶¹ По примерот на земјите што се големи извозници на текстил владите на тие земји носат среднорочни програми за поддршка на текстилната индустрија. Табела 1-4, владина поддршка во земјите извознички на текстил

За раст и подобрување на конкурентноста во секторот производство на текстилни ткаенини (Слика 3-9) , клучни фактори за успех се достапноста до долгорочен и релативно евтин капитал, иновативна технологија и способни човечки ресурси. За постигнување на профитабилноста пак најзначајни елементи се квалитетот и продуктивноста. Конкурентноста на овој сектор е премногу зависен од владината политика за обезбедување значителни извори на ефтини ресурси за да се поттикне развојот на овој сектор и да се зголеми конкурентноста.

Слика 3-9 Анализа на конкурентноста-текстилни производи

Владина политика

- Приспособување кон барањата на внатрешниот ЕУ пазар
- Поддршка на вертикална интеграција кон назад
- Поддршка на технолошкиот развој
- Поддршка на развојот на човечки ресурси

	<p>Потенцијални влегувања</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Нема законски ограничувања ▪ Високи барања на капитал за влез ▪ Високи барања за квалификувана работна сила и менаџмент 	
<p>Добавувачи на суровини /влакно/предиво :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Голема преговарачка моќ ▪ Концентрација во неколку држави (Египет, Пакистан, Индија) ▪ Влијание на берзанската цена ▪ Голема владина поддршка <p>Добавувачи на технологија</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Голема преговарачка моќ ▪ Висока цена на патентите ▪ Висока цена на одржување и делови ▪ Концентрација во развиени држави ▪ Голема владина поддршка за развој и иновации 	<p>Ривалство</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Големина на капацитети ▪ Продуктивност/ трошок по единица производ ▪ Квалитет ▪ Флексибилност и брзина на испорака ▪ Вештини на работната сила и обученост ▪ Способен менаџмент ▪ Евтини финансиски ресурси ▪ Континуиран технолошки развој и примена на иновации 	<p>Купувачи</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Голема преговарачка моќ поради можноста за избор од други земји ▪ Големи барања за квалитет ▪ Способност за финансирање на производството ▪ Големи нарачки
	<p>Супститути</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Неткаен текстил ▪ Синтетички ткаенини ▪ Огноотпорни ткаенини 	

Шанси-можности

- Селење на производство во помалку развиени земји
- ЕУ програми за технолошки развој и иновации- ФП7 и ЦИП
- Барањата на поволни европски локации за производство на индустриски текстил

Слика 3-10 Анализа на конкурентноста- тојов производ или бренд

Владина политика

- Приспособување кон ЕУ пазарот
- Поддршка на хоризонтална и вертикална интеграција
- Развој на македонски бренд (со дијагонална акумулација)
- Поддршка на технолошкиот развој
- оддршка на развојот на човечки ресурси

<p>Добавувачи на сировини ткаенини :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Голема преговарачка моќ бидејќи ќе се работи за мали нарачки ▪ Влијание на модниот дизајн и боите за сезоната што претстои ▪ Планско производство кое е однапред продадено најмалку 80 % ▪ Концентрација во развиените држави <p>Добавувачи на помошни материјали</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Помала преговарачка моќ ▪ Голема/разновидна понуда <p>Добавувачи на технологија</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Голема преговарачка моќ ▪ Диктираат цени на одржување и делови ▪ Концентрација во развиени држави ▪ Голема владина поддршка за развој и иновации на производите 	<p>Потенцијални влегувања</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Нема законски ограничувања ▪ Високи барања на капитал за влез и финансирање на производството ▪ Подолг рок на оспособување на работната сила и менаџмент 	<p>Купувачи/ големопродажба и малопродажба</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Голема преговарачка моќ поради блискоста до пазарот ▪ Познавање на потрошувачите/сопствен маркетинг ▪ Големи нарачки кои можат да ги делат на повеќе поддоговарачи
<p>Ривалство</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Продуктивност/ трошок по единица производ ▪ Квалитет ▪ Флексибилност и брзина на испорака ▪ Вештини на работната сила и обученост ▪ Способен менаџмент ▪ Способност за континуиран технолошки развој и примена на иновации ▪ Развиен маркетинг пристап и директни контакти со потрошувачите ▪ Блискоста со дистрибутерите 	<p>Супститути</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Капацитети на други држави ▪ Готови производи од други материјали и/или синтетички текстил 	<p>Шанси-можности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Развој на регионалната соработка и трговија ▪ ЕУ програми за поддршка на регионалната соработка

Кај производството на готов производ-трговска марка или бренд (слика 3-10) конкурентската позиција е одредена од креативните аспекти на создавањето на производот (дизајн, изглед, боја, маркетинг), од една, и

способноста во менаџирањето со целиот синџир на вредности, од друга страна. Тековната профитабилност е поврзана со изградените односи со добавувачите и дистрибутерите а доколку постои вертикална интеграција кон напред, ако претпријатието има своја дистрибутивна мрежа, тогаш од прифатеноста на брендот и постпродажните услуги.

Прикажаните анализи овозможуваат да се согледаат подрачјата од синџирот на вредности каде што е можно македонските претпријатија да инвестираат, со цел додавање на дополнителна вредност на своите производи и услуги.

Согледувањата на состојбите во текстилната индустрија и направената анализа наметнува неколку прашања кои се однесуваат на подобрување на конкуретноста на текстилната индустрија.

Првото прашање е поврзано со големиот број мали и средни претпријатија и неможноста тие да обезбедат голема преговарачка моќ во рамки на синџирот на вредности. Оваа слабост може да се надмине доколку на национално ниво, Владата или одредено министерство, ја преземат улогата на стратешко насочување на текстилната индустрија каде во националната стратегија за развој на текстилната индустрија ќе се примени стратешкото планирање. На национално ниво ќе се дефинираат визијата и мисијата на текстилната индустрија и стратешките цели. Ова ќе придонесе за балансирање на стратешките цели со потребните ресурси за нивно остварување. Поточно, владините политики ќе ја поддржат текстилната индустрија да се прилагоди на окружување диктирано од трендовите на глобалниот пазар и ќе ѝ обезбеди околина со поволни ресурси за нејзиниот развој.

Второто прашање за подобрување на конкуретноста на македонската текстилна индустрија е поврзано со потребата за развој на произведен асортиман кој ќе ги следи светските трендови. Овие активности на истражување, развој и иновации, малите и средните претпријатија од текстилната индустрија не можат да си ги дозволат заради недостатокот на финансиски средства за оваа намена и постоење голем ризик за поврат на вложените средства. Затоа, овие активности треба да се поддржат на мезо-ниво, поточно на ниво на текстилни кластери и професионални асоцијации. На оваа ниво потребна е соработка помеѓу текстилните претпријатија, научно-истражувачките институции, професионалните текстилни асоцијации и професионалните маркетинг

асоцијации, која ќе резултира со континуирано подобрување на производниот асортиман на текстилната индустрија во Република Македонија.

Третото прашање поврзано со конкурентоста се однесува на зајакнување на способностите на текстилните претпријатија за поместување напред во синџирот на вредности. Тоа ќе овозможи конфекционирање на производи со поголема додадена вредност и зголемување на профитабилноста на македонските текстилни претпријатија.

3.3.4. Анализа на бизнис моделиите што се применуваат во текстилната индустрија на Р.Македонија

Согледувањата од анализата на текстилната индустрија покажуваат дека во вкупниот извоз на текстилната индустрија, лон работите учествуваат со 93%, а на класичниот извоз отпаѓа 7%. Ова е така, затоа што во македонската текстилна индустрија доминантен модел е *СМТ- cut, made and trim* што означува кроење, конфекционирање, пакување. Затоа, во овој труд се анализира *СМТ-моделот* според неговите клучни карактеристики (актери, активности, ресурси, вредности и потрошувачи)

Во овој бизнис модел се присутни следниве *клучни актери*:

1. **Купувачите** – обезбедуваат дизајн и спецификации
2. **Добавувачите**- основни и помошни материјали
3. **Добавувачи на технологија и резервни делови** (испорака на машини и резервни делови)
4. **Работници** менаџмент и работници
5. **Јавни инфраструктура** (струја ,вода, патишта)
6. **Сопственици на земја и објекти** (продажба или изнајмување на погони)
7. **Транспортери** (организација на транспорт до купувачот)
8. **Финансиски организации** (кредити и осигурување на производите)

Основните бизнис модели што се користат во текстилната индустрија се состојат од следниве *клучни активности*:

- Организирање залиха на материјали
- Кроење
- Конфекционирање
- Украсување
- Пакување

Клучни Ресурси што се ангажираат со овој модел се однесуваат на:

- **Физички** (*пoиoн, машини и алати, тpанспoртни средства*)
- **Човечки**(*менаџери и обучени работници*)
- **Финансиски** (*кредити за: oпpема, набавка на материјали и тeковно работење*)

Вредносните што ги испорачува овој модел се:

- ▶ Склопување на готов производ
- ▶ Квалитет на изработка
- ▶ Навремена испорака
- ▶ Флексибилност на барањата на купувачот
- ▶ Брз одговор на барањата на купувачот
- ▶ Пониски трошоци за производство

Претпријатијата што го користат овој бизнис модел немаат директен пристап до сегменти на потрошувачи, Нивни купувачи се производителите на брендови и трговците на мало со свои брендови.

Забележително за овој модел е дека не се засновува на интелектуални (невидливи) ресурси и тоа е една од причините што е ниско профитабилен. Со користењето на овој модел, главните стратешки насоки на претпријатието се насочени кон позиционирање напред во синџирот на вредности и определување на односот кон конкурентите.

Ваквиот модел ги држи македонските претпријатија подалеку од пазарните трендови и следење на однесувањето на крајните потрошувачи. Неговото надоградувањето бара воведување на нови способности кај македонските претпријатија за користење на сите видови ресурси, а најмногу интелектуалните поврзани со брендирање и целосна логистика за производот.

Сликата 3-11 го прикажува елементите на бизнис моделот КШП-кроење, шиене и пакување, слика 3-12 бизнис моделот на ППМ производство со посебни машини, додека пак, на слика 3-13 се презентирани елементите на бизнис моделот за производство на оригинални трговски марки и брендови.

Слика 3-11 Бизнес модел во секторот Конфекционирање на Облека – КИШ, кроење, конфекционирање, пакување

<p>1. ШТО БИЗНИСОТ ИСПРАЧУВА</p>	<p>Клучни парцнери</p> <p>1. Купувачите -- обезбедуваат дизајн и материјали , производни спецификации</p> <p>2. Добавувачи на технологија и резервни делови (испорака на машини и делови за одржување)</p> <p>3. Работници менаџмент и работници</p> <p>4. Јавни инфраструктура (енергија ,вода, патешта)</p> <p>5. Сопственици на земја и објекти (продажба или изнајмување на погони)</p> <p>Мотивација за парцнерство</p> <p>-Цени</p> <p>- Флексибилност</p> <p>- Време на испорака</p>	<p>Клучни активности?</p> <p>-Организирање залиха на материјали</p> <p>- Кроење</p> <p>- Конфекционирање</p> <p>-Украсување</p> <p>-пакување</p> <p>Клучни Ресурси .?</p> <p>-Физички</p> <p>- Погон</p> <p>-Машини и алати</p> <p>-Човечки</p> <p>- менаџери</p> <p>-Обучени работници</p> <p>- Финансиски</p> <p>- Кредити за опрема и тековно работење</p>	<p>Предлој на Вредност/Продукт</p> <p>Склопување на готов производ</p> <p>Квалитет на изработка</p> <p>Навремена испорака</p> <p>Флексибилност на барањата на купувачот</p> <p>Брз одговор на барањата на купувачот</p> <p>Пониски трошоци за производство</p>	<p>Односи со купувачите</p> <p>Директен однос</p> <p>Краткорочни односи</p> <p>Сегменти според нивното место во синџирот ан вредности</p> <p>Канали</p> <p>-Директен контакт</p> <p>- Саеми</p> <p>- Посета на купувачите</p> <p>- Испорака од фабрика</p> <p>- Корекции на испораки со лош квалитет</p>	<p>Сегменти на поипрошувачи</p> <p>1. Производители на брендови</p> <p>2. Трговци на мало со свои брендови</p>
<p>СТРУКТУРА НА ТРОШОЦИТЕ</p> <p>Најважните трошоци поврзани со бизнис моделот се плати за работниците, амортизација и одржување и јавната инфраструктура (особено енергијата)</p> <p>Бизнисот е повеќе : воден од трошоците (цена по минута производство на одреден артикал , време од нарачка до до испорака)</p>		<p>2. КАКО БИЗНИСОТ ЗАРАБОТУВА ПАРИ ?</p> <p>ТЕК НА ПРИХОДИТЕ</p> <p>Конфекционирање на производ без трансфер на својственоста на материјалите, квалитетот и флексибилноста.</p> <p>Вообичаено плаќање на 30 дена од фактурирање?</p> <p>Видови:</p> <p>Трошок за користење на кааптитети</p> <p>Фиксни цени</p> <p>Листа на цени и зависно количината</p> <p>Други цени</p> <p>-Преговарање,</p>			

Слика 3-12 Бизнес модел – ПИМ производство со посебни машини, OEM - Original Equipment Manufacturing

<p>1. ШТО БИЗНИСОТ ИСПРАЧУВА</p>	<p>Клучни парџнери 1. Купувачите – обезбедуваат дизајн и спецификации 2. Добавувачите- основни и помошни материјали 3. Добавувачи на технологија и резервни делови (испорака на машини и делови) 4. Работници менаџмент и работници 5. Јавни инфраструктура (струја, вода, патница) 6. Сопственици на земја и објекти (продажба или изнајмување на погони) 7. Транспортери 8. Финансиски организации (кредити и осигурување на производите) Мотивација за партнерството -Цени, - Флексибилност - Време на испорака наставки</p>	<p>Клучни активностии? -Купување на основни и помошни материјали -Организирање залиха на материјали -Кроене -Конфекционирање -Украсување -Пакување -Испорака до купувачот</p> <p>Клучни Ресурси ? -Физички - Потон -Машини и алати -Транспиртни средства -Човечки - менаџери -Обучени работници - Финансиски -Кредити за опрема, набавка на материјали и теквено работење</p>	<p>Предлог на Вредност/Продукт Набавки и преземање ризик за квалитет на материјалите Склопување на готов производ Квалитет на изработка Навремена испорака Флексибилност на барањата на купувачот Брз одговор на барањата на купувачот Пониски рошоци за производство Дистрибуција до продавница</p>	<p>Односи со купувачите Директен однос Краткорочни односи Сегментни според нивното место во синџирот на вредности и нивната блискост до крајниот купувач</p> <p>Канали -Директен контакт -Саеми - Посета на купувачите - Испорака до клиентот - Корекции на испораки со лош квалитет</p>	<p>Сејменшти на пошируваччи ► Производители на брендови ► Трговци на мало со свои брендови</p>
<p>2. КАКО БИЗНИСОТ ЗАРАБОТУВА ПАРИ ?</p>	<p>СТРУКТУРА НА ТРОШОЦИТЕ Најважните трошоци поврзани со бизнис моделот се материјалите, плати за работниците, амортизација и одржување, јавната инфраструктура (особено енергија) и камата на користени финансии Бизнисот е повеќе : воден од трошоците (цена на материјал и минути за производство на одреден артикул, време од нарачка до испорака)</p> <p>ТЕК НА ПРИХОДИТЕ Изработка на готов производ според дизајн и спецификација на купувачот. Се врши трансфер на сопственоста на материјалите, квалитетот и флексибилноста. Вообичаено плаќаат на 30 дена од фактурирање, а целиот циклус на финансирање е од 90 до 120 дена Видови: Трошок за користење на кааптитети и зависно количината</p> <p>Фиксни цени Листа на цени и зависно количината</p> <p>Други цени -Претоваранье,</p>				

Слика 3-13 Бизнис модел производство на оригинални блендови

<p>1. ШТО БИЗНИСОТ ИСПОРАЧУВА</p>	<p>Клучни Парџнери 1. Добавувачите- основни и помошни материјали 2. Добавувачи на технологија и резервни делови (испорака на машини и делови) 3. Работници менџмент и работници 4. Јавни инфраструктура (спржа ,вода, палиншта) 5. Сопственици на земја и објекти (Продажба или изнајмување на йотони) 6. Транспортери (организација на транспорт до купувачот) 7. Финанси организации (кредити и осигурување на производите) Мошности за парџнерство -Цени, - Флексибилност - Време на испорака и набавки</p>	<p>Клучни активност? - Дизајнирање на производи - Купување на основни и помошни материјали - Организирање залиха на материјали - Кроење и конфекционирање - Украсување и Пакување - Дистрибуција до купувачот - Финансирање на производство - Бренднирање на производот</p> <p>Клучни Ресурси. ? - Физички - Погон, машини и алати - Транспортни средства - Човечки - Менаџери иработници - Финансиски - Кредити за опрема, набавка на материјали и нековно работење Интелектуални - Дизајн и модели - Заштита на брендот</p>	<p>Предлој на Вредност/профит - Дизајнирање на модели - Набавки и преземање ризик за квалитет на материјалите - Производство на готов производ - Квалитет на изработка - Навремена испорака - Флексибилност на барањата на купувачот - Брз одговор на барањата на купувачот - Пониски трошоци за производство - Управување со залихи на материјали и готови производи - Брендирани производи</p>	<p>Односи со купувачите Директен однос Долгорочни односи Сет ментли на крајни йопрошувачи , млади, стари, национални и регионални пазари</p> <p>Канали - Директен контакт - Саеми - Посета на купувачите - Испорака до трговија - Маркетинг агенции - Агенти и посредници</p>	<p>Сет ментли на йопрошувачи <ul style="list-style-type: none"> ▶ Трговци на мало со свои блендови ▶ Трговци на мало специјализирани за текстил ▶ Производители на приватни трговски марки ▶ Пазар за широка потрошувачка за сегменти </p>
<p>СТРУКТУРА НА ТРОШОЦИТЕ</p>		<p>2. КАКО БИЗНИСОТ ЗАРАБОТУВА ПАРИ ?</p> <p>Изработка на брендиран готов производ. Се врши трансфер на сопственоста на производот . Вообичаено целиот циклус на финансирање е до 180 дена Видови: Продажба на материјали и готов производ Зависно потрошувачот и количината</p>		<p>ТЕК НА ПРИХОДИТЕ</p> <p>Вообичаено целиот циклус на финансирање е до 180 дена Фиксни цени Други цени -Преговарање,</p>	

Според спроведената анализа на текстилната индустрија во Република Македонија и согледувањата за глобалните трендови, стратегиите на македонските претпријатије треба да се фокусираат на следниве области:

- Интеграција кон напред во синцирот на вредности со стекнување на способности за попрофитабилните модели на конфекционирање;
- Дефинирање на niche сегмент за производите каде македонските претпријатија имаа компаративна предност (машки и женски кошули) и изградба на трговска марка-бренд на македонски производ за европскиот пазар;
- Брендирање на групи производи за регионалниот пазар врз основа на компаративните предности (поголема продуктивност на трудот).

Врз основа на презентираниите карактеристики на секој од моделите на организирање на производството, претпријатијата можат да применат некој од следниве бизнис модели:

1. Конфекционирање на облека. Со овој модел претпријатието е поддоговарач за количините и квалитетот на производството. Купувачот е тој што обезбедува материјали, дизајн, спецификации и амбалажа за производот.
2. Ко-дизајн на производниот микс. Претпријатието за едно со купувачот учествува во дизајнот на производствената програма, во организацијата на производството и потребните операции.
3. Претпријатие хибрид. Во овој модел постои индустриска кооперација помеѓу претпријатието и купувачот. Спецификациите доаѓаат од купувачот за неговите нарачки, но претпријатието развива и сопствени бизнис линии за кои дизајнот, производството, финансирањето и продажбата ги извршува самостојно.
4. Производство на бренд. Претпријатието има директен пристап до пазарот и има свои спецификации за производите кои може да бидат за niche пазар или за масовен пазар (во случаите на големите брендови)¹⁶².

¹⁶² Francesco Pellizzary (2012), Future trends in Textile and clothing industry in Europe, *Regional Textile Conference*, Skopje, 4 october 2012

ГЛАВА IV: СТРАТЕГИЈА ЗА НАСТАП НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР

4.1. Стратешки насоки за интернационализацијата на текстилната индустрија на некои земји

За подобро согледување на можните стратешки насоки на текстилната индустрија на Р.Македонија направена е кратка анализа на стратегиите на некои позначајни земји кои имаат влијание на глобалниот пазар и на интернационализацијата на производството на текстилната индустрија.

Најнапред се презентираат стратешките насоки на Кина и Турција кои имаат заеднички карактеристики во однос на две прашања: првото, определбите за интеграција напред во синџирот на вредности преку создавање на трговски марки и брендови и второто, развојот на регионални пазари за нивните брендови. Релевантноста на согледувањата произлегуваат од фактот што Кина има најголемо влијание на интернационализацијата на текстилната индустрија и големиот пазарен удел во светската трговија со текстилни производи, додека пак, Турција со слична стратегија обезбедува лидерство во регионот каде што е лоцирана и Република Македонија

Потоа се согледува визијата и стратешките насоки на ЕУ за подобрување на конкурентноста на текстилната индустрија во земјите членки на ЕУ. Напорите се насочени кон длабоко реструктурирање на текстилната индустрија со цел менување на сликата на текстилната индустрија и пресретнување на конкурентноста на земјите што се големи извозници на текстилни производи. Ова е посебно значајно за текстилната индустрија на Република Македонија, бидејќи извозот во ЕУ учествува со повеќе од 75% во вкупниот извоз на текстилната индустрија.

На крај се прикажани стратешките насоки на земјите од регионот, Хрватска, Србија, БиХ како и Грција, Бугарија и Романија кои се веќе членки на ЕУ. Текстилните индустрии во овие земји се на приближно исто ниво на развој и потребно е да се види дали тие меѓусебно ќе се конкурираат или можат да придонесат за интра и интер-индустриска трговија за зголемување на регионалната соработка.

4.1.1. Кина

Кина е број 1 во производството и извозот на облека во светот. Нејзиниот извоз е повеќе од една четвртина од вкупната светска трговија со облека. Производството на облека е високо конкурентно во однос на глобалната интернационализација на текстилната индустрија поради ниската цена на работната сила и предностите во технолошката опременост на индустријата. Во годините после укинувањето на квотите, растот на производството на облека е побрзо од ГДП и вкупната текстилна индустрија. Клучните препреки на индустријата се пониската ефикасност на домашните претпријатија од оние формирани од странски инвеститори, нетарифните ограничувања на развиените земји, еколошките стандарди, анти-дампинг мерките и недостатокот на енергија (јаглен и електрична енергија).¹⁶³

После укинувањето на системот на квоти, кинеската текстилна индустрија се фокусира на: економија од обем, инфомации за истражување и развој на пазарите, брендирање и мода. Ова треба да се оствари преку неколку стратегии за: 1) развој на брендови; 2) технички таленти; 3) супериорност во вкупните трошоци; 4) предност во синцирот на вредности; и 5) стандарди за квалитет и стандарди за општествена одговорност.¹⁶⁴

Владината поддршка на текстилната индустрија на Кина е презентирана во табела 1-4, на страна 55, а можностите на земјата за извоз на облека во табела 1-7, на страна 61. Индикатори за остварување на стратешките насоки е бројот на новосоздадени брендови, продуктивноста и профитабилноста на домашните компании.

4.1.2. Турција

Текстилната индустрија на Турција е најголема во преработувачкиот сектор во однос на вработување и производство. После укинувањето на квотите извозот бележи намалување поради конкуренцијата од Кина но и поради договорите на ЕУ за слободна трговија со земјите добавувачи на текстилни материјали, Индија и Северна Кореја. Во 2000 година, Турција е втор најголем

¹⁶³ Jing Xu (2008) A study on the Development Strategy of China's clothing industry at the After -Quota Age, *International Business research*, Vol.1 No 3, p 123

¹⁶⁴ Ibid pp 126-127

добавувач на облека во ЕУ со 11,6 % пазарно учество и трет добавувач за текстилни ткаенини со 8% пазарно учество¹⁶⁵.

Предностите на турската текстилна индустрија се близината на ЕУ пазарот, располагање со модерна технолгија, усогласеност со еколошките стандарди, невладините организации, ефективната комуникација и ефикасноста во секој од сегментите на синцирот на вредности каде дејствува. Слабостите се лоцираат во високите даноци, некоординираноста на одделните потсектори, високите производствени трошоци, нелојалната конкуренција, недостатокот од истражување и развој и неусогласени политики за обуки на човечките ресурси. Можностите се гледаат во диференцијацијата на производите и креирање брендови, развојот на способности за управување со синцирот на вредности, стратешките партнерства и формирањето на кластери¹⁶⁶.

Преструктурирањето е насочено кон менување на позицијата на текстилната индустрија од добавувач во индустрија која го развива пазарот преку активности на истражување и развој. Развојот на конкурентноста не се базира на лидерство во трошоците туку во производите со додадена вредност, квалитетот, модата, трговските марки и just-in-time производството.¹⁶⁷

Владата има донесено Стратегиски акциски план за текстил, облека и секторот за кожа за периодот 2009-2014, кој обезбедува поддршка во форма на владино финансирање, советување и обуки за производителите на облека кои се ориентирани кон извозот и кои сакаат да ги реалозираат фабриките од Истанбул и неговата околина во источните провинции на Турција, каде што платите се пониски. Иницијативите вклучуваат ослободување од царини, даноци и намалување на ДДВ, данокот на доход и сметките за електрична енергија. Индикатори за успешност се меѓународниот имиџ на земјата и бројот на сопствени брендови¹⁶⁸.

4.1.3. ЕУ визија за текстилната индустрија

Текстилната индустрија на ЕУ е значаен сегмент од производството во преработувачкиот сектор на ЕУ и вработува околу 2 милиона работници за кои

¹⁶⁵ Ministry of Economy (2004) *Sector development strategy, Premiana Bulgaria, Apparel Production in Bulgaria, p.94*

¹⁶⁶ Ministry of trade and development (2010) *Turkish Industrial strategy 2011-2014, p.212-*

¹⁶⁷ Ibid p.213

¹⁶⁸ Gereffы, G and Stacey, F (2010) "the Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries", *Policy Research Working Paper*, World Bank, April 2010, p.28

се исплатува скоро 41 милијарди евра за плати. Скоро половина од нив се во пододделот облека. Имајќи предид дека учеството на одделот производство на облека е 38% а одделот производство на ткаенини 62 % од вкупно додадената вредност во индустријата, може да се забележи дека производството на облека е многу повеќе трудоинтезивна. Според тоа, продуктивноста на трудот (додадената вредност по вработен) е пониска во секторот облека од производството на текстилни ткаенини. Бруто инвестициите изнесуваат околу 9% од додадената вредност и од нив 70% се во одделот текстилни материјали, а 30% во одделот облека. Текстилната индустрија на ЕУ е високо глобализирана и игра многу важна улога во светската економија. Трговскиот биланс на текстилните материјали е позитивен, а на облека негативен¹⁶⁹.

Претпоставките на кои се засновува ЕУ визијата за текстилната индустрија се:

- Процесот на либерализација на трговијата нема да запре, европските плати и социјалните придонеси ќе останат меѓу највисоките во светот и гапот со азиските земји ќе остане поради нивното изобилие со евтина работна сила. Исто така, азиските земји (Кина и Индија), покрај нивниот побрз раст на населението, ќе стануваат поконкурентни во производството на висококвалитетни текстилни производи и услуги за крајните потрошувачи како резултат на нивните вложувања во истражување и технолошки развој;
- Високите трошоци за енергија (производство и транспорт) ќе го зголемат учеството во цената по единица производ. Новите обновливи извори на енергија нема да можат да го покријат гапот на поголемата побарувачка од понудата на енергија;
- Поради ограничувачките фактори (расположивиот земјишен фонд и зголемувањето на цената на нафтата) за производство на текстилни влакна (природни и вештачки) цената на текстилните материјали ќе се зголемува во периодот до 2020 година;
- Водата како ограничувачки ресурс ќе влијае директно на трошоците за боене и принтање на текстилните материјали. Ќе се наметнуваат дополнителни законски барања за нови вложувања во рециклирање и прочистување на

¹⁶⁹ Commission of the European Communities (2003), The future of of the textiles and clothing sector in the enlarged Europa, *Working paper*, pp 9-12

водата кои ќе предизвикува дополнителни проблеми на компаниите производители на текстилни ткаенини;

- Широката употреба на хемикалиите во производствоо ќе биде под притисок со цел производителите да преземат одговорност за заштита на здравјето на работниците, на потрошувачите и на животната околина¹⁷⁰;
- Ограничувањата за енергија, транспорт, вода, заштита на работниците, потрошувачите и околината, на глобално ниво, ќе предизвикат трошоците на работната сила да не бидат толку значајни за вкупните трошоци на производството на текстилни производи. Затоа, текстилната индустрија на ЕУ треба да ги бара одговорите за подобра конкурентска позиција преку воведување нови технологии и опрема;
- Свесноста на потрошувачите за чист производ ќе се зголемува, иако и понатаму ќе преовладуваат купувањето на производи по најниска можна цена;
- Трговците на мало ќе бидат под постојан надзор на јавната администрација за исполнување на барањето за еколошки производи па поради тоа тие сè повеќе ќе ги преферираат производи на производителите од ЕУ.¹⁷¹

Визијата на ЕУ за текстилната индустрија до 2020 година е следната:

- ◆ Високо квалитетни и модни производи за задржување на лидерството во дизајнот и дистрибуцијата на домашниот и странските пазари;
- ◆ Проширување на асортиманот на „техничкот“ текстил и зголемување на неговата употреба во другите индустрии, особено во транспортот и градежништвото;
- ◆ Проширување на соработката помеѓу малите и средни претпријатија преку формирање мрежи и партнерства со фокус на привлекување инвестиции за иновации и развој, воведување повисоки стандарди за квалитет и намалување на трошоците на работењето;
- ◆ Користење нови технологии за создавање на специјални производи преку создавање нови текстилни влакна, приспособување на постојните текстилни ткаенини за употреба во други индустрии и производство на биоматеријали за заштита на здравјето и околината;

¹⁷⁰ DG Enterprise and Industry (2006) European textiles and clothing in a quota free environment, *High level group follow-up report and recommendations*, pp.11-13

¹⁷¹ Ibid p..14

- ◆ Примена на новите текстилни влакна во другите индустрии и зголемување на учеството на техничкиот текстил во вкупното производство на текстилни ткаенини;
- ◆ Замена на масовното производство на текстилни производи со масовно прилагодување на текстилните производи на барањата на потрошувачите преку користење на виртуелна технологија за брз одговор на нарачките од страна на купувачите. Овој концепт ќе ја зголеми побарувачката за текстилни материјали произведени во ЕУ¹⁷²;
- ◆ Голем пробив во автоматизацијата на производството на облека и воведување технологии кои ќе ја намалат потребата од работна сила во конфекционирањето на текстилните производи;¹⁷³
- ◆ Подобрување на опремата за креирање модни производи и подобрување на сликата за текстилната индустрија;
- ◆ Привлекување на високо образовен кадар за остварување на автоматизацијата на производството на облека и менување на сликата за работните услови во текстилната индустрија;
- ◆ Проширување на еколошките и социјалните стандарди за производство на текстилни производи и воведување на стандардот за општествена одговорност¹⁷⁴.

Стратешките насоки за остварување на визијата на ЕУ за текстилната индустрија се однесуваат на: конкурентоста и регулирањето на внатрешниот пазар, едукацијата, тренингот и вработувањето; заштитата на индустриската сопственост, регионалната соработка, истражување, развој и иновации, интернационализација на работењето и пристапот до нови пазари.¹⁷⁵

За секоја од овие стратешки насоки ЕУ има донесено програми за финансирање на напорите на препријатијата да придонесат за нивно остварување.¹⁷⁶

¹⁷² Ibid p.15-17

¹⁷³ Leadership for European Apparel Production from research along original guidelines, LEAPFROG, пристапено на <http://www.leapfrog-eu.org> (29 септември 2011)

¹⁷⁴ DG Enterprise and Industry (2006) European textiles and clothing in a quota free environment, *High level group follow-up report and recommendations*, pp.17-20

¹⁷⁵ Ibid p.22-25

¹⁷⁶ FP 7 (истражување и развој) , CIP (конкурентост и иновативност), REACH (користење на хемикалии) , LEAPFROG 9 автоматизација на производството на облека) , Progress (вработување), Leonardo (образование).

Важен индикатор за следење на конкурентноста на текстилната индустрија е остварената продуктивноста на текстилната индустрија мерена според: додадената вредност по вработен; вкупните трошоци за работната сила како процент од вкупната додадена вредност и учеството на бруто инвестициите во вкупно додадената вредност.

Конкурентската предност во трговија со други земји ЕУ ја одредува преку индикаторот ОКП (откриена конкурентска предност), кој се пресметува кога разликата на извозот и увозот во секторот се подели со вкупната трговска размена на анализираниот сектор¹⁷⁷.

Стратегијата на ЕУ до 2020 година има за цел да ја зголеми конкурентноста на текстилната индустрија на ЕУ на глобално ниво и тоа: во одделот текстилни ткаенини со воведување на нови текстилни влакна и проширување на нивната примена во други индустрии и во одделот облека, со воведување на автоматизација во конфекционирањето со што ќе се намали значењето на цената на работната сила како конкурентска предност.

4.1.3. Балкански регион

Постојат различни искуствата во реструктурирањето на текстилната индустрија во балканскиот регион во зависност од конкретните услови во земјата. Пристапот во развојот на текстилната индустрија во земјите е различен, а нивните искуства се корисни заради определување на насоките за развој на оваа индустрија во Република Македонија.

4.1.3.1. Бугарија

Текстилната индустрија во Бугарија има долга традиција. Близината до Европа, високиот квалитет на работната сила и традицијата во овој сектор се покажаа како придобивки за странските компании за инвестирање во Бугарија. Во текстилниот сектор егзистираат двата дела: примарно производство - текстилна индустрија и индустријата за облека. Бугарскиот текстилен сектор во последние години се покажа како најконкурентен со значителни инвестиции, извоз и можности за вработување.

¹⁷⁷ Commission of the European Communities (2003), The future of of the textiles and clothing sector in the enlarged Europa, *Working paper*, p 41

Секторот за производство на текстил и производи од текстил, без облека, изнесува околу 2% од индустриското производство и создава околу 1,5% од додадената вредност во индустријата. Секторот за производство на облека опфаќа околу 5% од индустриското производство и создава околу 8% од додадената вредност во индустријата

Во Република Бугарија во периодот 1998-2005 година, во текстилната индустрија влегоа околу 300 милиони евра странски директни инвестиции (во понатамошниот текст СДИ) и тоа, како во производство на текстил, така и во производството на облека. Во текстилната индустрија околу 80% од материјалите се увезуваат, а околу 20% се од домашно производство. Една од причините за влезот на странски капитал претставува богатата суровинска основа, со која државата располагаше пред транзицијата. Се претпоставува дека опремата и технологијата во оваа индустрија заостануваат за околу 10 години во однос на состојбата во развиените земји на ЕУ, додека менаџментот се оценува како релативно добар. Со макроекономската политика на државата се создаваат услови за поттикнување на сите сектори и индустрии. Тоа значи дека, текстилната индустрија има ист третман како и останатите стопански дејности и индустрии¹⁷⁸.

Стратегијата за развој на текстилната индустрија е составен дел на севкупната стратегија за зголемување на конкурентската способност на сите сектори на економијата. Во таа смисла, се следи политиката на ЕУ за хоризонтален приод.

Во рамки на макроекономската политика на земјата се води посебна политика на поттикнување на развојот на неразвиените и помалку населени региони и сл. Данокот на добивка изнесува 10% (порано 15%), а ДДВ 18% (повратот на ДДВ се остварува во рамки на предвидените рокови). Издвојувањата од бруто платите се исти за сите дејности. Ваквата даночна политика овозможува стабилни услови на стопанисување и можности за долгорочно планирање на деловните активности, посебно на инвестициите. Се настојува да се намали сивата економија со определување на пониски даночни стапки и нејзино интегрирање во регуларната економија. Со посебна политика се

¹⁷⁸ Ministry of Economy (2004) *Sector development strategy, Premiana Bulgaria, Apparel Production in Bulgaria*, p.9,

поттикнува заштитата на енергија.¹⁷⁹ Гарантен фонд за извозниците не постои, а царинските олеснувања се во рамки на правилата на СТО.

Идниот развој на текстилната индустрија се насочува кон производство на:

(1) Поддршка, подобрување и иновирање на технолошките процеси и дизајнот на производите;

(2) Пробив во другите сектори (градежништво, медицина и др.) и

(3) Постепено намалување на досегашната практиката на масовно производство и премин кон мали и високо квалитетни серии производи.

Тоа значи дека нагласката се става на модернизацијата, развојот на човечките ресурси, иновациите и трансферот на знаење, маркетингот, консултантската поддршка и внатрешното организирање на секторот заради заеднички настап. За таа цел се развиваат интернет врски за брзи нарачки, изработка и испорака на мали серии, на краток рок и поголема додадена вредност и добивка.

Иднината на производството на облека е создавањето на препознатлива сопствена трговска марка. Тоа налага постепено менување на структурата на производството со премин кон изработка на висококвалитетна облека. Притоа, постојат размислувања, лон работењето да се реструктурира на начин што успешните и големи фирми да обезбедуваат работа на помалите, односно помалите производители би работеле на основа на лон за поголемите, успешни и афирмирани претпријатија. Регионалната соработка се наметнува како потреба заради поцелосно искористување на сопствените ресурси, а и за соочување со конкуренцијата во услови на глобализација.

Неодамна е создаден (возобновен) национален институт за текстил со странска финансиска поддршка. Новиот институт ќе дава услуги во областа на трансферот на технологии, иновациите, обуката, а ќе има и сопствена лабораторија која ќе нуди повеќекретни услуги и ќе биде водечка во регионот. Лабораторијата ќе може да прави пакет тест согласно Директива на ЕК. Досега се фомирани два кластера во текстилната индустрија и тоа во Русе (не е активен) и во Сливен.

¹⁷⁹⁾ Во Република Бугарија извозниците плаќаат пониска цена за користената електрична енергија.

Во Стратегијата за развој на текстилната индустрија во Бугарија поставени се цели на три нивоа: а) микро, 5 долгорочни и 12 среднорочни цели со 12 препораки за нивно реализирање; б) мезо, 4 долгорочни и 11 среднорочни цели со 15 препораки за нивно реализирање; и в) макро, 2 долгорочни и 8 среднорочни со 19 препораки за нивната реализација.¹⁸⁰

4.1.3.2. Грција

Карактеристика на текстилната индустрија во Република Грција е нејзиното постојано оспособување да одговори на барањата со брза испорака, висок квалитет и дизајн, како и изработка на колекции. Тоа е предноста во однос на другите земји во регионот. Испораката денеска се врши за околу две седмици по прием на порачката од купувачот. Ориентацијата во идниот развој е кон давањето услуги и тоа во областа на дизајнот, продажбата, моделирањето, додека производството се сели во соседните земји, а најповеќе во Бугарија и Република Македонија. Владината политика е насочена кон создавање на благоприятни услови за стопанисување на сите сектори, во изградбата и развојот на инфраструктурата, како и во подготовката на фирмите за идните промени, пред сè во областа на информатиката и технологијата.

Преструктурирањето на индустријата настана во 1993/94 година кога се користени фондовите на ЕУ. Голем број фирми, ги искористија овие фондови за вложување во опрема и осовременување, посебно во базната текстилна индустрија. Овие претпријатија изработуваат високо квалитетни текстилни материјали од памук, волна и свила.

Идниот развој на текстилната индустрија се гледа во квалитетот, дизајнот и брзата испорака, додека обезбедувањето суровинска основа и базната индустрија се на втор план. Производството на трикотажа најповеќе е развиено и иднината на ваквото производство ќе зависи од барањата на пазарот и можностите оваа побарувачка да се задоволи. Индустријата на облека на Грција, покрај со брза испорака, се карактеризира и со облагородување на производите (облеката) преку додавање на сопствени украсни делови, истражување на пазарот, дизајн, подготовка на материјалот и слично, што спаѓа во доменот на услугите. Иднината на текстилната индустрија се гледа во примена на високи

¹⁸⁰ Ministry of Economy (2004) *Sector development strategy, Premiana Bulgaria, Apparel Production in Bulgaria*, pp.17-23

технологии, согласно зедничката европска стратегија. Владата ги поттикнува иновациите, а за набавка на нова технологија се предвидува царинско олеснување од 15% за сите сектори¹⁸¹.

Постои силен интерес за регионална соработка која може да има големо значење за обемот и видот на производството и насоките на идниот развој на текстилната индустрија. Грција помогна со логистика, познавање на пазарите и дизајнот. Денеска, најповеќе се работи за туѓи светски познати брендови. Создавањето на сопствена марка е поврзано со многу вложувања и долгорочно планирање, како и соодветно образование. Постојните марки на локално ниво би можело да се шират најпрво во регионот.

Во Република Грција голем придонес за развојот на стопанството, а и на текстилната индустрија, даваат бројните деловни здруженија. Членството во овие здруженија е масовно, а тоа се однесува и на бројот и видот на услугите што деловните здруженија ги даваат. Така, се обезбедуваат советодавни услуги во врска со царините, постапката при извозот, увозот, условите, плаќањата и други административни услуги во врска со развојните перспективи.

Здруженијата помагаат и при воспоставувањето деловни врски со партнери во други земји. Освен тоа, обезбедуваат и маркетиншки услуги, правна помош во врска со меѓународни договори, информации за странски партнери, нивната кредитна и платежна способност, како и информации за одделните земји. Втора група услуги се поддршка во односите со владата и владината политика и тоа во врска со мерките на макроекономската политика, даночната политика, регулативата, стандардизацијата, регулативата во странски земји и сл. Во развојот на здруженијата значително помогнаа фондовите на ЕУ за оваа намена.

Текстилната индустрија на Грција треба да усвои нова стратегија за подобро справување со меѓународната конкуренција. Причините се што текстилните претпријатија не беа подготвени за либерализацијата на трговијата со текстилни производи и дека мора да се преорентираат на производи повеќе прилагодени на потребите на потрошувачите.¹⁸²

¹⁸¹ Министерство за економија (2007) *Стратегија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија*, стр 43

¹⁸² Institute for economic and industrial research (2006) *Report*, пристапено на http://www.yarnsandfibers.com/preferredsupplier/news_fullstory.php?id=8529 (29 Септември 2012)

4.1.3.3. Романија

Текстилната индустрија во Романија има голема важност за националната економија и таа учествува со: 4 % во БДП; 6,3 % во индустриското производство; со 22,1% во извозот; 10,7% во увозот и во неа се вработени 23,94% од вкупниот број на вработени во индустријата¹⁸³.

Клучните конкурентски предности на текстилната индустрија се долгата традиција во производството и врските со странските пазари, квалификувана работна сила, ниските трошоци за отворање на работно место, производните капацитети, постоење на релативно конкурента бизнис клима и поволна географска локација. Клучните слабости се лоцирани во ниската позиција во синџирот на вредности што резултира со увоз на текстилни материјали и отсуство на дизајн на производите¹⁸⁴.

Визијата за текстилната индустрија на Романија е нејзино интегрирање во ЕУ преку подобрување на конкурентоста, ефикасноста и креативноста. Стратешките насоки за остварување на визијата се однесуваат на усвојување на ЕУ барањата за конкурентост на текстилната индустрија особено во областите на: политиките за истражување, развој и иновации, едукација и професионална обука, регионалната и индустриската соработка. Извозната стратегија на лесната индустрија на Романија (текстил, облека и кожа) има 8 стратешки цели со 13 мерки за нивно остварување.¹⁸⁵

4.3.1.4. Хрватска

Текстилната индустрија на Хрватска има помало значење за националната економија во однос на Бугарија, Турција и Романија. Таа во 2005 година учествува со 1,1% во БДП и со 2,8 % во вкупниот број на вработени во националната економија.¹⁸⁶

Силните страни на хрватската текстилна индустрија се: традицијата во работењето, искусната работна сила, техничката опременост на водечките производители, квалитетот, географската близина до ЕУ пазарите, кратките

¹⁸³ Emplözerés federation of light industry (2007) Harmonization of Romanian textile and clothing sector in line to EU aquis, *Report presentation*, p.4, пристапено на <http://www.iso.org.tr/tr/documents/mkraporlar/lavinianeagu.pdf?redirected=1>, (29 септември 2012)

¹⁸⁴ Ibid p.5

¹⁸⁵ Export strategy for the romanian light industries sector (textiles; clothing and leather) пристапено на http://www.dce.gov.ro/sne/Textile_cloting_and_leather.htm, pp 2-5

¹⁸⁶ Економски Институт Загреб,(2007) Стратешки насоки на развојот на текстилната индустрија Во Хрватска за периодот 2006-2015 година, стр.5

рокови на испорака и флексибилност за мали серии. Слабите страни се однесуваат на: ниското учество на базното производство, зависноста од увезениот ноу-хау, раситното производство, недостаток на соработка меѓу производителите, ниските плати и флукуацијата на работан сила, недостаток на напредни менаџерски вештини, мали вложувања во нови производи, слабо пазарно позиционирање, ниска продуктивност и профитабилност.¹⁸⁷

Визијата за хрватска текстилна индустрија е насочена кон потпирање на динамично, иновативно, мултидисциплинарно, научно засновувано, флексибилно и ориентирано кон потрошувачите производство и деловно вмрежување. Дефинирани се 5 стратешки цели: промена на производствената структура; постојан технолошки напредок со примена на иновации; прилагодување на кадровската струкура и згрижување на технолошкиот вишок; специјализација и окрупнување на претпријатијата; организирање на кластери. За реализирање на визијата и стратешките цели предложени се 11 програми и 5 активности¹⁸⁸.

Треба да се напомене дека остварувањето на стратегијата е поддржано со активности за формирање на Хрватска агенција за развој на текстилната индустрија и Центар за текстилен дизајн.

4.1.3.5. Србија

Главните карактеристики на текстилната индустрија на Србија се високата конкуретност на трошоците, брза и флексибилна испорака на мали серии, 70% од извозот е ЕУ пазарите, бизнис можностите за предиво, ткаенини и готови производи за облека, обучена работна сила и развиени врски со големите светски брендови и слободната трговија со Руската Федерација.¹⁸⁹

Во 2003 година таа учествува со 7% во вкупното индустриско производство и 3% во БДП на Србија. Главните слабости се однесуваат на нестабилните услови на работење и недовршениот процес на приватизација¹⁹⁰.

Стратешките насоки се однесуваат на создавање на регионални центри и специјализирани кластери согласно конкурентските предности на дефинираните региони¹⁹¹.

¹⁸⁷ Економски институт Загреб, (2007) Стратешки насоки на развојот на тесктилната индустрија Во Хрватска за периодот 2006-2015 година, стр.4

¹⁸⁸ Ibid p. 8

¹⁸⁹ Large sforeign investors in Serbia, пристапено на www.serbianapparel.com 29 Септември 2012)

¹⁹⁰ Jefferson Institute (2004) Textil industry in Serbia *Sectoral stady*,p.9

Србија припаѓа на земјите со најголема ценовна конкурентност во европската текстилна индустрија заедно со Бугарија и Белорусија, додека само малку пониски се платите во Кина. Платите на работниците во индустријата за текстил и облека се разликуваат по региони. Платите во Војводина се нешто повисоки од оние во останатиот дел од Србија, каде што е концентрирано текстилното производство.

Србија нема посебна стратегија за развој на текстилната индустрија. Стратешкото планирање е парцијално преземно од кластерите и регионалните асоцијации формирани според производниот асортиман.

4.1.3.6. Босна и Херцеговина

Текстилната индустрија на БиХ учествува со 6,2 % во БДП и 11% во вкупниот број на вработени и има ниска продуктивност (додана вредност по вработен). Поради слабата конкурентност на текстилната индустрија на БиХ во споредба со другите држави од регионот можностите за развој се гледаат на националниот, регионалниот и пазарот на земјите на Источна Европа¹⁹².

Стратешкиот пристап опфаќа 3 цели на макро, 7 на мезо и 5 на микро ниво.

4.1.3.7. Албанија

Историјата на албанската текстилна индустрија лежи во скоро 40-годишниот период на претпријатијата во државна сопственост, кои работеле во централизирана социјалистичка економија. Претходното индустриско производство било изведувано преку голем домашен синџир на додана вредност од влакна до финални производи. Индустријата главно го снабдувала домашниот пазар, додека извозот бил менаџиран од единствена државна агенција. После 1990 година, повеќето фирми минале низ процесот на приватизација. Значаен дел од овие фирми не го сменил своето определување, тие останале да произведуваат текстил и облека, но нивните активности сега биле концентрирани на надворешниот произведен режим.

Индустриските импути главно се снабдуваат од увоз, користејќи ја евтината работна сила како предност. Фирмите за производство на облека

¹⁹¹ http://www.ledib.org/index.php?section=companies&subsection=show_companies_details&company_id=102 Пристапено на 29 Септември 2012

¹⁹² GTZ (2001) Development study for textile and clothing industry in Bosnia and Herzegovina, Sectoral study, p

немале специјални технолошки процеси, без маркетинг стратегии и слаба вертикална интеграција, консеквентно оставајќи ги надвор додадените вредности во секторот. Индустријата за облека напредувала прогресивно, како резултат на атрактивноста од евтината работна сила.

Албанија нема посебна стратегија за развој на текстилната индустрија. Во тек на изработка се неколку проекти поврзани со секторот облека: изработка на студија и стратегија за развој на производството на облека; студија за формирање на пилот зони за инвестирање; развој на заедничка понуда на 10 албански компании за европски трговци на мало; технолошка модернизација на 30 албански компании; формирање на бизнис центар за иновации.¹⁹³

Од презентираниите стратешки насоки кај разгледуваните земји може да се заклучи следното:

- Интернационализацијата на производството на текстилната индустрија е од интерес на поголем дел на земјите каде што таа игра значјна улога во националната економија и вработувањето;
- Двете клучни визии за текстилната индустрија се дефинираат на глобално ниво: првата, поддршка на националната текстилна индустрија за позиционирање во поголем број на сегменти од синцирот на вредности, особено во оние со повисока додадена вредност и подлабоко реструктурирање на индустријата со создавање материјали и производи кои ќе се употребуваат и во други индустрии;
- Идниот технолошки развој на текстилната индустрија ќе се проширува на создавање нови текстилни влакна, примената на техничкиот текстил во други индустрии и автоматизација во конфекционирањето на облека;
- Реструктурирањето на текстилната индустрија е водено на макро ниво со донесување на владини стратегии, програми, формирање на агенции и институти за развој на ткаенини и дизајн. Земјите од балканскиот регион своето внимание повеќе го фокусираат на донесување стратешки документи, но многу малку се ангажираат во реализирање на програми за нивна техничка и финансиска поддршка.

¹⁹³ Gjeorgji Gjika, (2012), Challenges of textile industry in Albania, *Regional Conference for textile industry*, Skopje, 4 October 2012

4.2. Елементи на конкурентноста на текстилната индустрија на Република Македонија

Конкурентноста на македонската текстилна индустрија треба да се гради во однос на: 1. Позицијата што македонските претпријатија ја имаат во синџирот на вредности и 2. Пазарните сегменти на потрошувачи што ќе ги опслужуваат.

4.2.1. Позицијата на македонските текстилни претпријатија во синџирот на вредности

Позиционирањето на текстилната индустрија на Македонија во рамки на промените што се случуваат на глобален план и промените во рамки на Европската унија би требало да бидат во следниов правец:

1. Компаниите од индустријата на облека мора да се оспособат да излезат во пресрет на барањето на купувачите, за скратувањето на времето помеѓу налогот што се добива од купувачот до нејзината испорака до малопродажниот објект на купувачот за да биде изложен за продажба;

2. Меѓународната конкуренција бара од производителите на облека да обезбедуваат сè повеќе услуги на нивните купувачи, која се зголемува не само во однос на дизајнот и маркетингот туку и во другите пропратни услуги како што се логистиката и транспортот. Со тоа, од производителите на облека сега се очекува да обезбедат повеќе додадена вредност за нивните клиенти;

3. Фирмите, производителите на облека сè повеќе се охрабруваат да ги промовираат нивните капацитети, производи и експертиза преку интернет средства како интернет вмрежувања и исто така со присуство на саеми¹⁹⁴.

4.2.1.1. Забрзување на времето до пазарот

Во однос на овој предизвик за промена мора да се знае, а веќе е и спомнато, дека малопродавците сè повеќе го зголемуваат бројот на производи што ги држат во нивната продавница, каде што покрај облека нудат и други додатоци со цел да градат бренд и да ги привлекуваат потрошувачите. Меѓутоа, од друга страна ова ги принудува трговците на мало да бараат добавувачи кои нема да им држат големи залихи ниту пак ќе ги оптоваруваат со трошоци за

¹⁹⁴ OECD, Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans, Recommendation paper for a regional Investment Strategy, 2008, p 85

залихи. Затоа, овој ризик тие го префрлаат на производителите на облека и на тој начин тие ги изложуваат производителите на облека на два ризика:

1. Мораат многу брзо да реагираат од времето на нарачка на производ до испорака;
2. Треба да се организираат на тој начин што, не смеат да имаат големи залихи или да држат големи залихи затоа што целиот тој трошок ќе биде на страната на производителот.

За да се обезбедат овие услови во конфекционирањето неопходно е производителите на облека да бидат во состојба да се организираат, во однос на четири прашања:

1. Да го редуцираат времето на производство во нивните фабрики;
2. Имплементација на систем на размена на податоци преку интернет, или електронска пошта;
3. Подобрување на внатрешниот систем на контрола на залихи;
4. Обезбедување на минимално време на транспорт.

Редуцирањето на времето на производство бара да се примени *автоматизирана технологија*, со која што ќе се намали времето на производство и истовремено да се обезбедат поинакви методи на конфекционирање (систем на производство на единици производ). Тие се веќе објаснети претходно во Глава II на овој труд, како специфични бизнис стратегии за текстилната индустрија.

Вториот метод за редуцирање на времето до пазарот е *обезбедување на интернет можности*, каде што податоците ќе се разменуваат по електронски пат и каде што целокупната комуникација помеѓу купувачот и продавачот ќе биде електронска од испорака на налогот до неговото кроење, давање за шиене и до испораката назад до трговецот.

Подобрувањето на системот на контрола на залихи, значи дека секоја фирма сè повеќе треба да воведат таков систем на конфекционирање или метод на конфекционирање, каде што залихите нема да се задржуваат во рамки на производниот процес, туку ќе мора да се скрати и на тој начин, преку намалувањето на времето на залихи во производниот процес да се обезбеди брза реакција на барањето на купувачите.

Намалувањето на времето за транспорт значи дека секој производител на облека треба да биде внесен во систем на логистика и транспорт каде што ќе биде скратено времето од завршувањето на готовиот производ до

пристигнувањето во малопродажниот објект. Накратко кажано, ова би значело да се вработуваат транспортни компании кои имаат репутација дека се компании со точно на време испорачани производи.

4.1.2.2. Постепено воведување на услуги со додадена вредност,

Следниот предизвик е постепено воведување услуги со додадена вредност. Пред македонските компании е предизвикот, полека да се поместуваат од КШП- моделот кон целосен пакет и кон производство на сопствени брендови. Целокупниот овој процес треба да биде поддржан и со владини политики каде што најголемиот дел од македонските фирми ќе го следат трендот да градат капацитет за да можат да создадат и воведат поголем дел услуги кои содржат дополнителна вредност за купувачите како што се дизајн, маркетинг, логистика на материјалите и транспорт на готовиот производ до малопродажните објекти.

Политиките за индустријата на облека во Република Македонија исто така би требало да биде надолполнета со регулатива за работните односи. Присилната работа да биде отфрлена, заштита од детски труд, заштита од злоупотреба на работниците, компензација и бенефити за работниците, часови на работа, заштита од дискриминација, здравје и безбедност, слобода за здружување и колективно преговарање и заштита на околината. Овие прашања во иднина ќе обезбедат дополнителна конкуретска предност за оние земји кои подобро ќе ги регулираат наведените области.

Посилната промоција на способностите на македонските компании, би можела да биде на еден од овие три начини:

1. Да го подобрат нивното присуство на интернет и на повеќе места да ги промовираат, своите капацитети;
2. Производство за саеми;
3. Ширење на нивната мрежа на соработници.

Имплементацијата на дадените препораки би можела да овозможи што поголема искористеност на конкуретските предности на текстилната индустрија во Македонија

1. Конкуретност во однос на трошоците и продуктивноста;
2. Блискоста до ЕУ пазарот.

Конкуретноста во однос на трошоците се огледува во однос на тоа што висината на бруто платата во текстилната индустрија просечно се движи околу 150 евра, додека во сите други земји и надвор од Западен Балкан тоа е скоро

двојно поголема и второ, затоа што цената во текстилната индустрија се движи помеѓу 0,7 до 0,10 евра по минута лон производство, што претставува исто така значително ниска цена, компарирајќи ја со цените на производителите од другите земји од Европа и пошироко во светот.

4.2.2.Позиционирање во однос на пазарните сегменти на глобалниот пазар

Сегментирањето на глобалниот пазар се одвива на територијално ниво, како што се трговски зони, национални економии и региони, на ниво на старосна граница (млади, возрасни, стари) и на ниво на полова структура (мажи и жени). Последната сегментација има најголемо влијание во позиционирањето на текстилните претпријатија во Р.Македонија. Следењето на трендовите на сегментирањето на овие три нивоа е релативно едноставно и евтино, бидејќи овие сегменти се предмет на континуирани истражувања на светско ниво и на ниво на ЕУ преку нивни специјализирани институции. Познавањето на овие трендови им овозможува на менаџерите на претпријатијата навремено да реагираат на барањата на нивните деловни партнери.

Сегментот ЕУ пазари и регионални пазари ќе има влијание на: производството на базни текстилни производи, воведувањето на нови текстилни влакна, примената на техничкиот текстил во други индустрии и автоматизација на конфекционирањето на облека, што ќе ја намали конкуреноста базирана на ниска цена на работната сила. Сегментот млади како растечки и најбрзо хомогенизиран сегмент на глобално ниво ќе влијае на базното производство и на брендovите. Сегментот возрасни и стари ќе влијае на лон производството.

Од аспект на македонските компании, сегментите на купувачи што би влијаеле на нивното стратешко позиционирање на глобалниот пазар се:

- Крајните потрошувачи на ЕУ пазарите;
- Светските брендови и нивната потреба од аутсорсинг (поддршка на производството од надвор);
- Ланците на продажба на големо и на мало;
- Сегментите на потрошувачи на регионалниот балкански пазар.

Изборот на сегмент на купувачи ќе ја одреди и основната бизнис стратегија на претпријатието и потребните активности за остварување на посакуваната пазарна позиција.

Позиционирањето на текстилната индустрија на глобално ниво е различно кај различните сектори од текстилната индустрија. Во производството на базни производи, таа зависи од освоениот технолошки процес, квалитетот, еколошките стандарди, користените сировини и обемот на нарачки. Во производството на облека позиционирањето се однесува на сегментот на купувачи, флексибилноста во моделите, времето од нарачка до испорака, релативниот однос на квалитетот и цената. При градењето на сопствен бренд, позиционирањето, покрај факторите на позиционирање на лон производство, зависи и од модните трендови, поодделните карактеристики на одредени сегменти и потсегменти потрошувачи, промоцијата и каналите на дистрибуција.

4.3. Поддршка на конкурентоста на национално ниво

Покрај ориентацијата кон Европска унија, текстилната индустрија во Македонија треба да биде ориентирана и кон регионот на Балканот и Југоисточна Европа, затоа што сè повеќе, како што беше споменато во првото поглавје се зголемува обемот на меѓурегионалната трговија, посебно на интраиндустриската трговија.

Следењето на оваа трговија би требало да биде на неколку нивоа:

1. Следење на интер и интраиндустриската трговија на хоризонтални производи. Тоа е трговија на производи кои имаат иста цена и квалитет, меѓутоа нивната размена се одвива заради две причини. Првата е што земјата ја дозволува таа размена, со цел да се понуди избор за нејзините граѓани преку збогатување на понудата на производитите, а втората е да им се овозможи на фирмите да се концентрираат на конкретни сегменти на пазарите што би ги опслужувале во целиот регион, со тоа што им се овозможува стандардизација, економија од обем и поголема профитабилност во опслужувањето на овие сегменти;
2. Вертикално диференцирани производи. Тоа значи дека доаѓа до размена на производи од иста индустрија меѓутоа тие се различни по цена и квалитет. Целта на ова е да се овозможи да се искористат добиените погодности во однос на работна сила, конкурентноста на организацијата на работната сила на фирмата и други вештини што ги поседуваат вработните;

3. Вертикално специјализирани производи. Оваа е трговија во рамки на ист производ при што основната суровина се увезува, а готовиот производ се извезува. На пример: доколку македонските текстилни компании од Албанија увезуваат ткаенина, а извезуваат во Албанија конфекциониран готов производ. На овој начин би можеле да се зголемат бенефициите од текстилната индустрија за Република Македонија.

За остварување на поголема размена на текстилната индустрија на Република Македонија на национално ниво треба да се дефинира модел на политика кој ќе има позитивно влијание врз текстилната индустрија. Притоа, би требало да се земе предвид, како донесената политика придонесува и влијае на некои од следните влезни елементи, инпути во производството на компаниите од текстилната индустрија:

Трошоци за труд. Во овој дел треба да се пресмета какво влијание би имале придонесите на вкупните трошоци, односот во платите менаџери и вработени, платите по час и по одделни производи и потребното ниво на продуктивност за остварување рентабилност на фирмата;

Трошоци за енергија. Во оваа област потребно е да се согледа дали со одредена политика се влијае на цената на електричната енергија која што ќе влијае на вкупните трошоци на производство во текстилната индустрија и преку тоа да влијае на профитабилноста на фирмите и нивната атрактивност за инвеститорите;

Трошоци за транспорт. Преку овој елемент се проценува дали одредена политика влијае за повисоки или пониски транспортни трошоци и дали врз основа на царинските процедури се забрзува или успорува пристапот на македонските производи до тој пазар;

Трошоци за кредити и заеми. Во овој дел треба да се види времето на добивање заеми за нови инвестиции, како и висината на каматната стапка за добиениот кредит, како и процентот на колатерала за кредитот што се испорачува.

4.3.1. Стратешки документи на Р.Македонија за поддршка на текстилната индустрија

Во Р.Македонија донесени се повеќе стратешки документи за поддршка на развојот на текстилната индустрија и тоа: Стратегија за развој на текстилната

индустрија¹⁹⁵, Акционен план за имплементација на мерки и активности предвидени во стратегијата за развој на текстилната индустрија и Програма за ревитализација на текстилната индустрија во Република Македонија¹⁹⁶.

Стратегијата за развој на текстилната индустрија содржи девет насоки за развој на индустријата во однос на: европската технолошка платформа; поистакната улога на текстилната индустрија; усогласеноста со глобалните и регионалните промени; потребната структура на понудата; модернизацијата на технолошките процеси; зголемувањето на продуктивноста; маркетингот; поттикнувањето на инвестициите и еколошките барања. Исто така, во неа се презентирани 39 препораки за политики и мерки на макро ниво, со носител за секоја од нив, 16 препораки и мерки на мезо ниво и 25 препораки за политики и мерки на микро ниво. Кон стратегијата се приложени и 5 идеи за проекти за реализирање на дел од предложените препораки.

Со акциониот план за имплементација на стратегијата опфатени се 5 мерки и 35 активности во следниве подрачја:

- ◆ Мерки и активности кои треба да обезбедат неопходни квалитетни предуслови за подобрување на тековното работење во текстилната индустрија (*работничките односи : плата / работна сила /човечки ресурси со 4 мерки и индикатори за остварувањето и царински – увозно-извозни бариери со 12 мерки и индикатори за остварувањето*);
- ◆ Мерки и активности кои обезбедуваат развој и стратегиско репозиционирање на текстилната индустрија (*човечки ресурси со 3 мерки и индикатори за остварувањето; обезбедување финансиски пријатности за развој и унапредување на текстилната индустрија со 2 мерки и индикатори за остварувањето; примена на инструментите и политиката за поттикнување на конкурентноста и извозот со 8 мерки и индикатори за остварувањето*);
- ◆ Активности коишто се дневно применливи и се во директна ингеренција на ГТА, другите текстилни асоцијации и самите текстилни компании со 3 мерки и индикатори за остварувањето;

¹⁹⁵ Донесена на седница на владата на 10.07.2007 година,

¹⁹⁶ Изработени во ноември 2008 година

- ◆ Активности коишто произлегуваат од спроведувањето на генералната државна политика и стратегија а кои непосредно или посредно ја тангираат текстилната индустрија со 3 мерки и индикатори за остварувањето

Следниот документ е Програмата за ревитализација на текстилната индустрија во Република Македонија, која е составена од четири потпрограми: 1. развој на пазар (развој на брендови, стратешко партнерство, прилагодување кон барањата на внатрешниот ЕУ-пазар); 2. комерцијална инфраструктура (поврзување на компаниите и развој на заедничка инфраструктура); 3. технолошки развој (Развој на човечки ресурси, истражувачко-развојни проекти за технолошки развој, инфраструктура) 4. развој на човечки ресурси (тренинг и вработување, нови форми на организација на работа. Оваа програма има за цел да учествува со 50% во кофинасирање на трошоците на компаниите при спроведувањето на предложените мерки и за неа е планиран буџет за 2009 година од 60.000.000,00 денари.

Заедничка карактеристика на овие стратешки документи е дека дефинирани стратешки цели за реструктурирање на текстилната индустрија не се прикажани преку мерливи и временски одредени индикатори за оценка на степенот на остварување на општите и посебните стратешки цели. Од овие причини тешко е да се пресметаат ресурсите што се потребни за остварување на целите како и да се направи анализа на трошоците за спроведување на предложените мерки во однос на користите што се очекуваат со остварување на стратешките цели.

Следната специфичност на овие три стратешки документа е отсуството на лидерство од страна на претпријатијата во процесот на реструктурирање на индустријата. Исто така, отсуствуваат форми на здружување (кластери и вмрежувања) кои ќе го надминат хендикепот на голема фрагментираност на индустријата, нискиот потенцијал за развој на нови производи и непривлечноста за инвеститорите.

Понатаму, може да се забележи дека мерките и активностите се однесуваат на повеќе различни политики кои се реализираат преку други владини документи: Индустриска политика на Р.Македонија 2009-2020 год., Стратегија за развој на малите и средните претпријатија, Стратегија за иновации на Р.

Македонија 2012-2020 год, Стратегија за средно стручно образование и други. Затоа, стратегијата треба да се усогласи на хоризонтално ниво со секторските политики на Владата на Р. Македонија и вертикално, да опфати програми за директна поддршка на претпријатијата од текстилната индустрија.

4.3.2. *Стратегијски нивоа на конкурентноста*

При дефинирањето на стратегијата¹⁹⁷ за текстилната индустрија потребно е да се земаат предвид следниве фактори:

Првата група фактори се претстојните промени на страна на побарувачката. Во развиените земји и пазарот на Европската унија ќе се зголемува побарувачката за производите базирани на нови текстилни материјали. Побарувачката за облека ќе остане на исто ниво и/или ќе се намалува, со што ќе дојде до заострување на конкурентноста и до притисок за намалување на цените за производство на готовите производи. Со тоа се отвора можност, преку партнерства и вмрежување, да се оствари поголемо присуство на македонските текстилни компании на овие пазари;

Втората група фактори се компаративните предности на страната на понудата, пониските трошоци за работната сила и висококвалификуваниот човечки потенцијал, кој треба да води кон додавање на дополнителна вредност во лон работењето со нудење на логистички услуги за финализирање на производите на светските брендови во Република Македонија;

Третата група фактори е поврзана со препознавање на стратешката важност на текстилната индустрија за националната економија и нејзина поддршка за подобрување на продуктивноста, иновативноста и ефикасноста, со цел олеснување на нејзината трансформација кон индустрија базирана на економија на знаење;

Четвртата група фактори поврзана со ограниченоста на домашниот пазар и потребата да се гради глобална конкурентнска позиција за главните текстилни производи на македонските текстилни претпријатија.

¹⁹⁷ Под стратегија се подразбира **насока** и **обем на работа** на една организација/индустрија на долг рок, која достигнува **конкурентни предности (способности)** за организацијата/индустријата преку употребата на **ресурсите** на организацијата/индустријата во **променлива околина** за да ги пресретне потребите на **пазарите** и да ги исполни очекувањата на **заинтересираните страни** (акционери, менаџери, вработени, влада, јавност).

Овие фактори треба да ги мобилизираат главните економски актери во македонската текстилна индустрија да ги здружат силите за подготовка на стратегија и нејзина имплементација со цел поддршка на претпријатијата, за тие да ги надминат бариерите за раст и извоз на глобалниот пазар. За да се постигне ова потребна е методологија која ќе овозможи вклучување на сите релевантни фактори, претпријатијата деловните здруженија, универзитетите и државните институции

Ваквиот пристап ќе овозможи фокусирање на обезбедувањето на системска конкурентност како предуслов за настап на глобалниот пазар. Ориентираноста кон глобалниот пазар треба да биде усогласена и конзистентна со ресурсите и компетенциите на македонската текстилна индустрија со цел постигнување конкурентнска позиција што води до профитабилност.

Следниот елемент од методолошкиот пристап треба да биде следење на цикличниот пристап во стратешкиот менаџмент кој се состои од четирите¹⁹⁸, поврзани и повторливи фази на анализа, формулирање, спроведување и следење на остварувањето на стратегијата. Ова не значи линеарен пристап туку циклус на фази со повторлив развој каде што согледувањето и оценката придонесуваат за подобрување на секоја од наведените фази поодделно но и на стратегијата во целина.

Стратегиските нивоа на конкурентноста на една индустрија се :

Мета-нивото ја опишува основната ориентација на едно општество и од неа зависи насоката и принципите на кои ќе се гради конкурентноста на едно општество. Република Македонија по здобивањето на независноста својот развој го гледа во приклучувањето во Северноатланската алијанса и евроинтеграционите процеси. Со бруто домашен производ по жител од околу 4,120 американски долари, земјата е вброена во групата на таканаречени земји во транзиција. Во 2005 година Република Македонија го доби статусот на кандидат за членство во ЕУ. И покрај периодот на забрзан економски раст, потпомогнат од реформите и претпазливата макроекономска политика, земјата се соочува со значителни структурни проблеми, меѓу останатото и со еден од најголемите трговски дефицити во регионот и стапка на невработеност од 35% (2007 година). Опкруженоста на Република Македонија со копно од сите 4 страни, малиот број жители (само околу 2,04 милиони жители) и релативно високиот степен на

¹⁹⁸ Овие фази се елаборирани во глава 2, „Процесот на дефинирање на бизнис стратегија“ стр.55

отвореност (надворешна трговија на стоки и услуги сочинуваат околу 130% од БДП) прават земјата да биде високо зависна од надворешниот економски развој. Поради ова, земјата е високо чувствителна на надворешни шокови. Гледајќи ја макроекономската ситуација, станува јасно дека градењето на глобална конкурентност, поддржување на извозот и меѓународната трговија се од силно значење за Република Македонија.

Макро-ниво се состои од релевантните институции кои ги кројат условите на економската рамка во една држава. Министерството за економија е одговорно за индустриската политика и политиката на конкурентност. Владата преку ова министерство реализира програми¹⁹⁹ за конкурентност на приватниот сектор, така што во 2009 година вкупниот износ на средства за оваа намена изнесуваше 735.098.955,00 денари. Од овие средства за текстилната индустрија се издвоени 2.800.000,00 денари. Развојот на македонската индустрија ќе се заснова²⁰⁰ на: меѓународна соработка и поттикнување на СДИ; применети истражувања, развој и иновации; еколошки производи и услуги; развој на малите и средните претпријатија; соработка во кластери и мрежи.

Мезо-ниво ги опфаќа организациите и институциите на индустриско ниво, како што се кластери, асоцијации или стопански комори. Претпријатијата од текстилната индустрија се организирани во три стопански комори и имаат свој кластер. Исто така, постојат програми на меѓународни донатори насочени кон поддршка на конкурентноста на текстилната индустрија. На ова стратегиско ниво, вклучените актери се ангажираат на вмрежување и градење на партнерства на глобално ниво, промоција на индустријата во целина, промовирање на технолошките, социјалните и еколошките стандарди.

Микро-ниво ги опфаќа претпријатијата организирани како мали, средни и големи. На ниво на претпријатие, главни активности се обезбедување на флексибилност, следење на технолошкиот развој и иновациите и постојано јакнење на способностите за ефикасно користење на ресурсите на претпријатието.

¹⁹⁹ Министерство за економија, Индустриска политика на Република Македонија 2009-2020, стр.26

²⁰⁰ Ibid, стр.8

4.3.2.1. Модел за подобрување на потенцијалот за глобална конкурентност на текстилната индустрија

Моделот за подобрување на потенцијалот за глобален настап на текстилната индустрија е прикажан во Табела 4-1. Во него се содржани димензиите на способностите, факторите кои влијаат на способностите за конкурентност и стратегиското ниво, макро, мезо или микро, каде што треба да се влијае за подобрување на потенцијалот за глобална конкурентност на текстилната индустрија.

Табела 4-1 Модел за подобрување на потенцијалот за глобална конкурентност на текстилната индустрија

Способности	Фактори на способност	Стратегиско ниво		
		Макро	Мезо	Микро
Државни институции	Стратегија	x		
	Институции	x		
	Инвестиции	x		
	Развојни програми	x		
Инфраструктура	Снабдување со енергија	x		
	Трговски режим	x		
	Транспорт / логистика	x		X
Побарувачка	Домашен пазар	x		X
	Странски пазар	x		
Структурни карактеристики на текстилната индустрија	Број на претпријатија			X
	Големина на претпријатие			X
	Структура			X
	Плати			X
	Организации и асоцијации		x	
	Кластери		x	
Потенцијал на претпријатието	Менаџмент вештини			X
	Вештини и референци за глобален пазар			X
	Технолошки вештини			X
	Менаџмент на квалитет			X
Академски и други институции за поддршка	Образование и човечки ресурси		x	
	Постојано образование и обука		x	
	Истражување и развој		x	
	Капитал и финансирање		x	
Меѓународно поврзување и брендирање	Имиџ и брендирање	x	x	X
	Географска положба, јазик, и култура			X
	Интелектуална сопственост	x		X
	Поврзување и мрежи		x	X
	Дијаспора			X

Извор: Министерство за економија/ Германска техничка соработка, ГТЗ (2010) Стратегија за унапредување на извозот на македонската индустрија на софтвер и информатички услуги, стр.25-26

Табелата ги содржи факторите на глобалната конкурентност и нивоата на кои тие треба да се менаџираат, со цел остварување на конкурентски предности за текстилната индустрија во Р.Македонија.

4.4. Изработка на стратегија

Формулирањето на стратегијата започнува со дефинирање на визијата која е важна задача во развивањето на стратегијата. За нејзиното осмислување потребно е да се земат предвид светските трендови. За визијата на текстилната индустрија во наредните дваесеттина години најголемо влијание ќе имаат следниве трендови:

Пазарот и побарувачката

Пазарните трендови ја движат индустријата кон:

- Зголемена специјализација на производите;
- Бренд производи;
- Зголемена сегментација на пазарите.

Предизвикот за текстилната индустрија е, преку вертикалната интеграција, да стане проактивен субјект на пазарот, бидејќи концентрацијата и конкуренцијата ја влошија преговарачката моќ на индустријата. Следен предизвик е да се реорганизира со нова развојна ориентација кон потрошувачите со цел напуштање на стратегијата на ниски цени. Ова е остварливо со градење на односи со потрошувачите и поголемо користење на интернет трговија.

Пазарни области со најголем потенцијал (водечки пазари) ќе бидат во техничкиот текстил и ќе вклучуваат²⁰¹:

- Следна генерација на интелегентен текстил за заштита при работа;
- Нов текстил за здравство и заштита на здравјето на луѓето;
- Нови текстилни материјали за градежништвото и транспортот;

Трендовите ќе бидат поддржувани со стандардизирање на производите, заштита на интелектуалната сопственост, системот на јавни набавки и обезбедување на расположив ризичен капитал.

Оттука, технолошкиот развој на текстилната индустрија ќе се однесува на производот (нови текстилни материјали како што е технички текстил) и на

²⁰¹ *Final report* Europa Innova, Prospective innovation challenges in the textiles and clothing sector pp .6-16 пристапено на <http://archive.europe-innova.eu/servlet/Doc?cid=9953&lg=EN> (17 декември 2009)

процесот на создавање и дистрибуирање на производот (почисти и поефикасни технологии). Иако ова ќе зависи и од развојот на другите индустрии, сепак, ориентацијата кон примена на текстилот надвор од секторот облека ќе продолжи. Таканаречениот „интелигентен текстил“, материјали кои се чувствителни и реагираат на околината, сè повеќе ќе наоѓа примена во креирањето на опрема за лична заштита.

Нови бизнис модели

Развојот на текстилната индустрија ќе води до создавање на вертикални врски кои ќе резултираат со нови бизнис модели. Градењето врски со потрошувачите ќе биде присутно и кај производителите и во малопродажбата. Вертикално интегрираниот бизнис модел ќе ги опфаќа дизајнот, just-in-time производството, маркетингот и продажбата.

Во производството на текстилните материјали ќе доминираат супериорни бизнис модели кои подеднакво ќе се потпираат и на финансиски капитал и на високо обучен човечки капитал.

Секторот облека ќе се потпира на креативни бизнис модели способни за постојани иновации и приспособување на производите на желбите на потрошувачите.

Способности и човечки капитал

Суштинската конкурентност на текстилната индустрија ќе се заснова на човечкиот капитал кој ќе мора да развива интердисциплинарни и меѓусекторски способности што водат до подобрување и на техничките и на менаџерските вештини.

Градењето на капацитетот на човечкиот капитал ќе се ориентира кон услуги со голема додадена вредност- дизајн, мода и малопродажба.

Меѓународни ланци на вредности

Отстранувањето на трговските квоти ја заостри конкуренцијата и предизвика реалокација на производствените капацитети кон земји со ниски трошоци за плати. Меѓутоа само ниските плати нема да обезбедуваат услови за одржлива конкурентност. Од фирмите ќе се бара да градат мрежи и партнерства, со цел обезбедување пристап до потрошувачи и развивање способности за нови приходовни услуги.

4.4.1. Визија за текстилната индустрија до 2020 година

Визијата за текстилната индустрија на Република Македонија треба да биде *еџаблирање на текстилната индустрија како прекозналив бренд во светот, а особено во ЕУ, за специјализирани услуги и квалитетни производи од текстилната индустрија врз основа на конкурентност и супериорна вредност за потрошувачите.*

4.4.1.1. Пристап при формулирање на мисијата и целите на текстилната индустрија

Стратешкиот пристап при формулирањето на мисијата и целите на македонската текстилна индустрија треба да се засновува на планирање на целите и акциите за нивно остварување, но истовремено и флексибилен за одговор на непредвидливите и динамичните промени на окружувањето.

Конкурентската предност на текстилната индустрија треба да се гради на развој на интерните компетентности и соодветен одговор на промените во бизнис окружувањето. За ова да се постигне, потребно е постојано да се следат трендовите во текстилната индустрија и на пазарите. Во рамки на индустријата се следат и развиват компетенциите, технологиите и производите. На пазарите се следат потрошувачите и се одговара на нивните потреби.

Конкурентската предност на македонската текстилна индустрија треба да произлегува и од конкурентското и од кооперативното однесување на претпријатијата. Покрај конкурирањето со ривалите македонските текстилни претпријатија треба да се интегрираат во мрежи и да градат партнерства кои ќе го зголемат нивото на нивните способности и ќе им овозможат поголем пристап до целните пазари. Развивањето на бизнис мрежи и партнерства тешко можат да се имитираат од страна на конкурентите.

4.4.1.1.1. Мисија на текстилната индустрија во Република Македонија

Мисијата на текстилната индустрија во Република Македонија е да се интегрира хоризонтално и вертикално во светската трговија со текстилни производи и облека, со цел задоволување на потребите на светските брендови, големите ланци и потрошувачите во ЕУ за висок квалитет, кратки периоди од

нарчка до испорака, добра логистика и постојана додадена вредност на услугите по фер цени.

Остварувањето на мисијата е заеднички напор на акционерите, менаџерите, вработените, новите инвеститори, владата и јавноста за остварување на визијата на текстилната индустрија до 2015 година.

4.4.1.1.2. Избор на генеричка стратегија

Македонската текстилна индустрија согласно своите карактеристики и структура треба да се потпира на една од трите основни стратегии. Имајќи ја предвид структурата на текстилната индустрија во Р.Македонија стратегијата на лидерство во трошоците на глобално ниво е тешка за примена. Исто така, постоењето на производството од Далечниот Исток ја прави оваа стратегија неприменлива за текстилните претпријатија од Р.Македонија. Сепак, на ниво на регионот Балкан и Југоисточна Европа текстилната индустрија во Р.Македонија има водство во ниски трошоци за минута лон производство²⁰².

Стратегијата на диференцијација е исто така тешко применлива за македонските текстилни претпријатија на глобален план поради барањата на поголеми финансиски средства за спроведување на оваа стратегија.

За македонските текстилни претпријатија најсоодветна е стратегијата на фокусирање. Постојат посебни сегменти на глобалниот и ЕУ пазарот кои имаат свои посебни барања. Со фокусирање на нив можна е примената на стратегијата на фокусирање на трошоците кај традиционалните текстилни производи (големопродажни и малопродажни дистрибутивни ланци) и диференцијација кај сегментот на потрошувачи кои барат брза испорака и поевтини услуги на логистика при производството на финален производ на светски бренд. (светски брендови, дизајнерски куќи, маркетинг и продажни фирми).

4.4.2. Стратешки цели

Општа цел на стратегијата за развој на текстилната индустрија на Република Македонија треба да биде зголемување на конкурентноста на

²⁰² Стратегија на текстилната индустрија на Република Македонија, Министерство за економија, Прилог 13 Договорени трошоци за извршена услуга во текстилната индустрија за една минута.стр.108

македонската текстилна индустрија за настап на европскиот и светскиот пазар и прилагодување со ЕУ-законодавството во текстилниот сектор.

Посебните цели што треба да придонесат за остварување на општата цел се: поголема интернационализација на работењето на претпријатијата; зголемување на додадената вредност и брендирање на производите; градење на стратешки партнерства; зајакнување на способностите за глобален пазар, подобрување на квалитетот и зголемување на инвестиците. Во секоја од овие области треба да се постават цели кои би требало да се остварат на среден рок.

А) Политики за интернационализација на работењето на претпријатијата.

Обликувањето на глобалната конкурентност на текстилната индустрија зависи од владините политики за поддршка на интернационализацијата на работењето на текстилните претпријатија во Р.Македонија. Владините мерки мора да го земат предвид фактот дека, македонската текстилна индустрија се состои од доминантен дел на мали и средни претпријатија²⁰³. Затоа, треба да се земат предвид специфичните потреби на МСП и преку пристапот од долу-нагоре во соработка со МСП од текстилната индустрија да се креираат мерки за поголема интернационализација на нивното работење.

За остварување на оваа стратешка цел потребни се следниве мерки:

Програма за финансирање на извозот

Оваа програма треба да биде дел од поддршката на МСП за интернационализација на работењето. Услугите на програмата треба да го ублажат недостатокот на можности за користење на кредитни средства и извозни гаранции при настапот на МСП на глобалниот пазар.

Зголемување на атрактивноста на работните места во текстилната индустрија

За привлекување на високостручен кадар во текстилната индустрија потребно е да се спроведат мерки за користење на услуги за обуки на кадарот од МСП и давање олеснувања во оданочувањето на работните места во текстилната индустрија.

Доступност на обртен и ризичен капитал.

Недостатокот на финансиски средства е пречка за поголема интернационализација на работењето на текстилните МСП. Затоа е потребно да

²⁰³ Во натамошниот текст МСП

се подобри достапноста до обртен и ризичен капитал преку даночни олеснувања²⁰⁴, грантови и заеми.

Изјоивување џројрама за унајредување на извозој на џекстилнијџе џроизводи.

Програмата треба да ги поддржи промотивните активности на текстилните претпријатија и да вклучува финансиска поддршка за учество на релевантни меѓународни саеми и субвенции за советодавни и едукациски услуги поврзани со интернационализацијата на работењето.

Воведување индустриски барометар

Клучната функција на индустрискиот барометар е да прибере и анализира квантитативни и квалитативни податоци за македонската текстилна индустрија со цел планирање, мониторинг и евалуација на мерките за интернационализација на текстилната индустрија.

Индикаторите што се користат за следење на остварувањето на оваа посебна цел се: Откриена конкурентска предност (со поставување на мерлива цел од 10 % годишно зголемување на извозот) и продуктивноста (учеството на трошоците за плати во вкупната додадена вредност во текстилната индустрија).

Б) Брендирање и позиционирање на текстилната индустрија

Формирањето бренд станува сѐ поважно како резултат на поголемата глобализација на трговијата со текстилни производи која има за последица засилена конкуренција. Според тоа, брендирањето претставува важен извор на диференцијација и конкурентска предност, доколку се применува генеричка стратегија на фокусирана диференцијација. Меѓународното брендирање и позиционирање треба да создадат свест и препознатливост за македонската текстилна индустрија меѓу европските компании.

Под брендирање треба да се подразбере препознатлив производ, услуга, лице, фирма или место перцепирани така што купувачот да препознава релевантна и уникатна додадена вредност што одговара на неговите потреби и за која тој е способен да се држи дури и кога е соочен со конкуренцијата.

Република Македонија ќе мора да примени концепт на брендирање поради трендовите на големи промени во текстилната индустрија во Европа.

²⁰⁴ Поради финансиската криза во 2008 година, бугарската влада го намали персоналниот данок и придонесите од плата за вработените во текстилната индустрија.

Создавањето национален бренд треба да опфати акции на макро, мезо и микро ниво.

Развој на концепти на бренд Треба да се изготви и спроведе сеопфатен концепт за брендирање, кој што ќе одговори на целните пазари на македонската текстилна индустрија во Европа и САД. Концептот за брендирање треба да вклучува детална стратегија на брендот и маркетинг активностите.

Односи со јавноста: Посебни статии за македонската текстилна индустрија треба да се пласираат на целните пазари.

Настани на целните пазари: За да се зголеми свеста за македонската текстилна индустрија треба да се организираат промотивни патувања и настапи на релевантни саеми.

Маркетинг и позиционирање преку интернет. Веб маркетингот е корисна и економична алатка за брендирање и позиционирање на македонската текстилна индустрија, со цел градење социјални мрежи и директни контакти со клиентите и крајните потрошувачи.

Индикатори што се користат за оставање на оваа посебна цел се: бројот на нови брендови што се појавуваат на годишно ниво и зголемување на извозот со моделот на целосен пакет.

В) Кластерска соработка и стратешки партнерства

Соработката меѓу сите релевантни кластери е предуслов за постигнување одржлива и долгорочна конкурентност на текстилната индустрија на глобален план. За оваа активност посебно се погодни кластерите и градењето стратешки партнерства.

Ваквиот пристап може да креира погодности како што се:

- Постигнување на економија од обем;
- Синергија на ефекти од соработка на компании со различни технолошки капацитети;
- Подобра видливост на меѓународните пазари преку заеднички маркетинг;
- Подобрен пристап до пазарот;
- Помали трошоци преку колективната моќ на преговарање и користење на заеднички ресурси;
- Зголемување на конкурентноста преку иновации и градење на компетенции и ресурси;

- Подобрување на продуктивноста преку брза размена на информации за нови технологии и техники на менаџмент;
- Можности за зголемување на понудата на производи и услуги преку соработка меѓу компаниите;
- Подобен пристап до релевантни информации за потенцијални пазари.

Кластерите ја овозможуваат интеграција на напорите на различните нивоа: министерства, агенции, универзитети, компаниите и конкурентите. Вашиот пристап треба да биде следен со дополнителни мерки:

Градење на капацитетите за управување со кластер: Организирање информативни настани и тренинг на заинтересираните страни за кластерите и начини како тие можат да се искористат за подобар пазарен настап на глобален план. Покрај тоа, треба да се претставуваат примери за добри практики во други земји.

Соработка со универзитетите: За да се подобри соработката меѓу универзитетите и македонските текстилни претпријатија, универзитетите треба да се интегрираат во кластерот. Тоа може да биде корисна мерка, што ќе обезбеди студиските програми да бидат усогласени со потребите на компаниите и да се поттикнува соработката меѓу компаниите и универзитетите во областа на применети R&D и иновации.

Поврзување со меѓународни кластери: Кластерот за текстил треба да воспоставува врски со релевантни организации на избраните целни пазари за да се олесни размената на добри практики и соработката на проекти во рамки на програмите на ЕУ. Оваа мерка треба да се биде обврска на стопанските комори и ТТА-кластерот за текстил.

Развој на интегрирано портфолио на услуги: Со оваа мерка ќе се создаде уникатно портфолио на услуги, преку интегрирање на различните капацитети и ресурси на компаниите-членки на кластерот. Преку кластерот, странските клиенти добиваат пристап до поголема група текстилни компании кои можат да покријат поширок дијапазон производи и услуги. Така, кластерот станува еден вид едношалтерски систем што нуди целосни услуги за странските клиенти и познатите брендови.

Индикаторите за оваа посебна цел се бројот на иновации и бројот на нови услуги што се испорачуваат преку кластерот.

Г) Зајакнување на знаењето и способностите за настап на глобалниот пазар.

За да можат успешно да настапуваат на странските пазари, македонските текстилни компании треба да развијат капацитети што ја отсликуваат структурата на побарувачката и барањата на потенцијалните пазари. Надградувањето на капацитетите и знаењето е голем предизвик на кој треба да се одговори со тренинг и советодавни услуги за пресретнување на динамичните промени на пазарот на текстил и облека. Поради финансиските ограничувања треба да се обезбеди осмислена понуда на ниво на кластер или други текстилни асоцијации.

Друго важно прашање во овој контекст е пристапот до релевантни информации за странските пазари. За оваа цел потребно е скенирање на најзначајните пазари за македонските текстилни компании со цел да им се овозможи флексибилност и адекватни одговори на барањата на тие пазари.

Утврдувањето на клучните клиенти на македонските текстилни компании е од стратешко значење и затоа потребна е обука за нивно соодветно опслужување. Ваков пристап треба да се има за сите поважни пазари за текстилната индустрија на Р.Македонија.

Во контекст на оваа стратешка цел, важно е да се воспостави систем на управување со знаењето за настап на глобалниот пазар. Тоа подразбира управување со достигнатото знаење што нуди информации поврзани со конкурентноста на македонските текстилни компании и кои се меморираат на инернет и се достапни за сите компании.

Индикатор за оваа посебна цел е остварената додадена вредност по вработен во текстилната индустрија.

Д) Унапредување на квалитетот и конкурентноста на компаниите

Оваа стартешка цел игра суштинска улога за меѓународното брендирање и позиционирање на македонската текстилна индустрија. Знаењето за стандардите за квалитет, еколошките стандарди и социјалните стандарди во голема мера ја одредува конкурентноста на ниво на претпријатие. Преку нив се гради и довербата за Република Македонија како важна дестинација за производи и услуги од текстилната индустрија. Сертификатите за квалитет испраќаат јасна порака до потенцијалните странски клиенти дека давателите на услуги ќе работат според јасно дефинирани норми и постапки и ќе се сообразат

со глобалните стандарди. Со тоа, сертификатите за квалитет стануваат важен елемент за градењето доверба и помага во уверувањето на странските компании што размислуваат за користење на услуги од македонските текстилни компании.

Со оглед на тоа што сегашното ниво на плати не е значително пониско од други земји во светот (на пример азиските земји), а веројатно и натаму ќе се зголемува во процесот на ЕУ интеграциите, меѓународната конкурентност на македонската текстилна индустрија главно ќе зависи од квалитетот и ефикасноста. Тие стануваат главни извори на диференцијација во однос на избраните пазарни сегменти.

Друг аспект на оваа стратешка цел е квалитетот и техничката оспособеност на вработените што главно зависи од квалитетот на образованието што го добиваат вработените. Човечките ресурси се една од клучните детерминанти за конкурентноста на текстилната индустрија. Затоа, грижата за квалитетот на човечките ресурси е од суштинско значење за позицијата на текстилните компании на меѓународните пазари. За да се подобри компетентноста на човечките ресурси во Република Македонија мора да се интензивира соработката меѓу компаниите и универзитетите и да се воведат мерки за поттикнување на нивниот натамошен развој. Исто така на текстилните компании им е потребно и знаење за професионално управување со човечките ресурси.

Индикатор што се користи за оваа посебна цел е учеството на вкупната додадена вредност во бруто општествениот производ на текстилната индустрија.

Г) Поттикнување на инвестициите во текстилната индустрија

Поттикнувањето на инвестициите е подеднакво важна стратешка цел. Инвестициите во модерна технологија, заедно со големите вложувања во образование и инфраструктура се главната движечка сила за создавањето на конкурентна текстилна индустрија. За да се подобри меѓународната конкурентност на текстилната индустрија, на Република Македонија ќе ѝ бидат потребни странски директни инвестиции за да прифати нови техники на менаџмент, да го поттикне трансферот на технологии и да го охрабри развојот на иновативни производи и услуги. Индикатор претставува учеството на инвестициите во бруто општествениот производ во текстилната индустрија.

Покрај тоа, вложувањата и присуството на странски компании во Република Македонија им нуди можност на локалните компании индиректно да пристапат до странските пазари, со што ќе станат и нивни добавувачи.

Изготвување индустриски материјал. За информирање на потенцијалните инвеститори за можностите и конкурентските предности што ги нуди македонската текстилна индустрија треба да се изготви информативен материјал, што ќе ги задоволи специфичните потреби од информации. Професионалниот информативен материјал (презентации, брошури, веб локации) исто така е важен елемент во позиционирањето на Република Македонија како дестинација за вложувања во современа технологија и квалитетни услуги за развој на текстилната индустрија.

Пополнување на СДИ во текстилната индустрија. Треба да се создаде погодна клима за СДИ (странски директни инвестиции) во македонската текстилна индустрија и тоа особено за секторот производство на сурвини и ткаенини. Тоа се постигнува со финансиски стимулации (на пример, вработување, обука, капитални и грантови за истражување и развој, даночни олеснувања) и со нефинансиски стимулации, либерализација на финансиските контроли и ограничувањата на вложувањата и со намалување на другите бирократски пречки.

Исто така, треба да се поддржуваат инвестиции на домашните претпријатија за инвестирање во суровинска база во Република Македонија, или пак, да се поддржуваат нивните инвестиции во други земји. На овој начин, македонските текстилни претпријатија ќе бидат во можност да управуваат со поголем дел од синџирот на вредности и да создаваат поголема додадена вредност.

Воведување и имплементација на мерки за подобрување на пристапноста до финансиски средства под поволни услови со посебен акцент на поддршката на инвестициите на МСП поврзани со пораст на продуктивноста, зголемување на извозот и примена на нови технологии:

Активности за маркетинг и односи со јавноста Активностите за маркетинг и односи со јавноста насочени кон промоција на Република Македонија како локација за вложувања треба да опфати целосен пакет маркетинг активности и настани во целните пазари и објавување на статии во релевантните медиуми.

4.4.2.1. Поддршка на стравитешките цели на макро ниво

Стратешките цели за поддршка на конкурентноста на текстилната индустрија се поддржувани со мерки на владата на Република Македонија кои се дефинираат на годишно ниво. Тие се групирани во четири области²⁰⁵: мерки за развој на пазарот, воспоставување комерцијална инфраструктура, поддршка на технолошкиот развој и развој на човечки ресурси

а) Развој на пазар

Развој на брендови Целите на мерката се да ги охрабри компаниите да инвестираат во производи и развој на бренд и јакнење на маркетиншката функција во компаниите.

Стравитешко ипартнерство Целта на мерката е да ги охрабри компаниите да бараат нови стратешки поврзувања во поглед на зголемување на конкурентноста на странските пазари. Мерката е насочена кон воспоставување стратешки партнерства меѓу македонските и странски компании во функција на јакнење на пазарната позиција и зголемување на инвестициите.

Приспособување кон барањата на внатрешниот ЕУ-пазар Целта на мерката е да ги поддржи компаниите во приспособување на нивните перформанси во барањата на единствениот ЕУ-пазар, во однос на слободното движење на стоките.

б) Комерцијална инфраструктура

Поврзување на компаниите Целите на мерката се да ги охрабри компаниите да се поврзуваат меѓусебно за да се пробиваат на странските пазари. Интегративното вмрежување станува сè повеќе важен фактор за конкурентноста.

Развој на заедничка инфраструктура, Целите на мерката се да се поддржат постојните иницијативи за поврзување во полето на маркетингот, развој на производството и тренинг на вработените

в) Технолошки развој

Развој на човечки ресурси Целта е да се зголеми иновативниот капацитет на компаниите преку трансфер на знаења и истражувачки вештини.

R&D(истражување и развој) и ипоекти за технолошки развој, Целта е да се охрабрат компаниите да ги зголемат инвестициите во истражувања и развој и

²⁰⁵ Акционен план за имплементација на Стратегијата за развој на текстилната индустрија 2009-2012, Министерство за економија, 2009 година, стр.17

да ги охрабри поблиските поврзувања меѓу индустријата и истражувачките институции.

г) Развој на човечки ресурси

Тренинги и вработување, Целта е да се поддржат активностите во другите мерки за јакнење на конкурентските капацитети на компаниите низ систематско надоградување на знаењата и вештините на вработените.

Нови форми на организација на работта (Пилол-активности) Цел на мерката е да се стимулираат новите форми на организација на работата, кои ќе придонесат за заштита на работните места во трудо-интензивниот сектор со директно редуцирање на трошоците на работењето, на начин кој одговара на условите за алокација на државната помош.

4.4.2.2. Структура на текстилниот производ

Со оглед на димензиите и апсорпционата моќ на македонскиот пазар, како и стандардот на населението од една страна, и капацитативните димензии на текстилните компании од друга, понудата на облека од страна на домашните производители е неколкукратно поголема од потребите на македонскиот пазар. Според тоа, исто како и во досегашниот период, и во иднина, странските пазари остануваат основна насока за пласман на македонските текстилни производи. Притоа, треба да се има предвид дека *либерализацијата на светската трговија со текстил и предмети од текстил ќе се* проширува, што поставува многубројни предизвици пред текстилната индустрија во Република Македонија.

Основните карактеристики на странските пазари што се од посебен интерес за извозот на текстилни производи од Република Македонија можат да се синтетизираат на следниов начин:

- Пазарите на земјите во кои најмногу се извезува облека од Република Македонија се високо развиени и динамични, со голема апсорпциона моќ и висок стандард на населението;
- Потребите на потрошувачите се диференцирани, со претежно преферирање на неценовните карактеристики на производите (квалитет, дизајн, моден стил, марка, удобност и слично);
- Увозот на облека во земјите кои претставуваат основни целни пазари за Република Македонија има тенденција на пораст;

- Во увозот на облека во овие земји расте учеството на увозот од земјите во развој;
- Конкуренцијата на овие пазари е мошне силна, со присуство и доминантно учество на пазарот на големи светски компании со сопствени брендови и изграден имиџ кај потрошувачите, така што малите производители можноста треба да ја бараат во примена на стратегијата на тампонери, поточно пополнување на пазарните празнини - ниши.

Производството и извозот на текстил и натаму ќе се задржи на релативно ниско ниво во однос на производството и извозот на облека. Производството и извозот пак на облека ќе расте, со доминантна насоченост кон пазарот на ЕУ. Притоа, постепено ќе се зголемува учеството на испораката на целосен пакет на производи, како и на сопствени локални и регионални марки, за сметка на намалувањето на извозот преку лон-аранжмани, а динамиката на тој супституционен процес во најголема мерка ќе зависи од самите текстилни компании.

Изградбата на нови капацитети од базната текстилна индустрија, пред сè, треба да се потпира на странски инвестиции. Не постојат услови за со домашен капитал да се рестартираат/изградат капацитети од базното производството, а работната сила која порано беше ангажирана во базната индустрија веќе не е достапна. Притоа, производството на некои видови репроматеријали може да се обезбедат од домашни инвеститори.

Развојот на базната текстилна индустрија ќе создаде повеќе поволности за производителите на облека. Тоа особено е потребно во областа на памучните производи и предива, знаејќи дека памукот сè повеќе се користи во облеката. Во таа смисла, интересни се преселувањата на опрема за производство на платно и предива од европските развиени земји. Ваквата инвестиција налага релативно помали вложувања со оглед на тоа што опремата во најголем дел ќе биде преместена и ќе остане во сопственост на странскиот инвеститор. Оваа опрема иако не е најсовремена, поради пониските плати на ангажираната работна сила, ќе може да остварува конкуретно производство за странските пазари.

Развивањето на базната текстилна индустрија може да се остварува во слободните економски зони. Странските инвеститори би биле заинтересирани за вложувања поради погодноста на евтина работна рака, искористување на просторот и дел од опремата. Имено, Република Македонија има релативно добра инфраструктура за развој на хемиската доработка на ткаенините, за

придобивање нов квалитет кој се бара на пазарот. Вмрежувањата со странски партнери и текстилни асоцијации е неопходно за развој на оваа индустрија не само заради големите инвестиции, туку и заради новиот вид текстилни материјали кои се бараат на пазарот, а тие се сврзани со нова технологија. Исто така, новите материјали наменети за технички потреби имаат свој специфичен пазар кој е сосема непознат за нашите стопанственици.

Снабдувањето со суровини, репроматеријали и резервни делови се остварува одделно. Развивањето на постојните и создавањето нови центри за снабдување со суровини, репроматеријали и резервни делови во голема мера ќе го олесни снабдувањето и ќе предизвика значителни заштеди на средства и време. Во регионот не постојат центри за снабдување кои би опфатиле неколку земји.

Во Република Македонија, во догледно време, не постојат услови за развој на *соистивена суровинска основа* за текстилната индустрија. Климатските и почвените услови не се најповолни за производство на памук, а за производство на волна и свила се потребни поголеми вложувања и подолг период на нивното ефектуирање. Суровинската основа не е основниот и најважниот фактор за развој на базната индустрија. Постојат примери на земји со обемно и квалитетно производство на текстил и предива, без постоење на сопствено производство на суровини. Но, во тие земји се применуваат посебни политики за привлекување на странски директни инвестиции во овој сектор или се поттикнуваат домашните претпријатија да инвестираат во земјите каде што постои производство на суровини.

Домашното производство на *репроматеријали* за текстилната индустрија е мало и ни оддалеку не ги задоволува потребите и барањата на индустријата. Иако постојат примери на успешни и извозно ориентирани производители на репроматеријали, нивните капацитети недоволно се користат со оглед на големата застапеност на лон аранжманите. Релативно ниските вложувања и релативно високите приходи од оваа дејност укажуваат на потребата и исплатливоста, поголем дел од репроматеријалите да се задоволуваат од домашно производство. Исто така, цените на овие репроматеријали се пониски од оние кои може да се набават во странство. Равојот на индустријата на репроматеријали за текстилната индустрија ќе ги намали трошоците за набавка и

држењето на непотребни залихи, а времето на набавка ќе се скрати со оглед на разместеноста на овие капацитети во земјата.

Промените во структурата на производниот асортиман е потреба за да се остваруваат поставените стратешките цели во текстилната индустрија. Главните промени во структурата на производниот асортиман треба да одат во насока на:

- Обезбедување суровинаска база за македонските текстилни претпријатија преку привлекување на странски директни инвестиции и/или поддршка на инвестиции на македонските претпријатија во претпријатија во земјите каде постои суровинска база;
- Постепено воведување на производство на технички текстил и стекнување на способности за дизајн и конфекционирање на производи од технички текстил кои ќе најдат примена во другите индустрии (градежништво, автомобилска, авиоиндустријата, медицината и сл.);
- Развивање на способности на македонските претпријатија за поместување во другите сегменти на синџирот на вредности како што се дизајн, логистика и производство на приватни брендови. Ова посебно треба да се поттикнува во производниот асортиман кој има најголем удел во извозот на текстилни производи (машка и женска конфекција);
- Развивање способности на претпријатијата што нудат производи преку моделот на целосен пакет да излезат во пресрет на потребите на трговците на мало за асортиман кој покрива повеќе од две сезони во годината.

Овие промени во структурата на производниот асортиман треба да резултираат со зголемување на извозот, диверзификација на пазарите, создавање на поголема додадена вредност и зголемување на привлечноста за инвестирање во текстилната индустрија.

4.4.2.3. Техничко-технолошките процеси

Реконструкцијата и модернизацијата во текстилната индустрија има приоритет со оглед на застареноста на опремата и на технолошките процеси и потребата од зголемување на конкурентската способност на оваа индустриска гранка, со оглед на неопходноста да се произведуваат и извезуваат производи со повисоки фази на доработка. Релативно поголемата ранливост на нашата текстилната индустрија треба да се набљудува во рамки на застарената опрема,

како и слабата финансиска моќ. Тоа налага унапредувањето да се остварува со позасилени напори на стопанските субјекти, преку соработка со странски партнери и со поддршка на макроекономската и на развојната политика на земјата. При унапредувањето на технолошките решенија во текстилната индустрија, кои се неопходни за зголемување на извозот и за конкурентската способност на производите, треба да се почитува критериумот за трудоинтензивноста во нашиот економски развој. За оваа цел треба да се остварува нужен компромис меѓу вработеноста и технолошкиот предизвик во развојот на текстилната индустрија, особено на краток и среден рок.

Текстилната индустрија, иако е ниско профитна дејност, со оглед на високата трудоинтензивност и нагласената извозна ориентација, спаѓа во редот на приоритетните области за ревитализација и модернизација на опремата и постојните технологии кои се во примена. Ова произлегува од нејзината капиталоеинтензивност, малата енергетска зависност, високата трудоинтензивност.

Со ревитализацијата треба да се воведуваат нови технолошки решенија и современа опрема, поголема автоматизација во производствените процеси што ќе придонесе за освојување нови производи, конкурентско способни на пазарот. Истовремено, тоа треба да го следи јакнење на менаџерската функција и нејзино одвојување од сопственоста, со што ќе се подобри организираноста и раководењето со текстилните фирми. За унапредување на работењето на текстилната индустрија за остварување на квалитетно асортиманско производство, треба да се развива маркетингот, дизајнерската и моделарската служба во фирмите.

Развојот на технологијата налага инвестирање на компјутерски потпомогната опрема во производството, во областа на проектирањето и дизајнирањето. Информатичката технологија овозможува брз трансфер на податоци, вклучувајќи скици за дизајн, а електронскиот трансфер на податоци меѓу клиентите овозможува брзо производство, согласно потребите на клиентите. На пазарите во развиените земји се достапни скенери за целото тело, со што продавачите на кроена облека можат да испратат индивидуални мерки до производителот и на потрошувачите да им овозможат испорака на готовиот производ во рок од неколку дена.

Модернизацијата на текстилната индустрија е тесно поврзана и со иновациите и трансферот на технологии. Тоа треба да се остварува со освојувањето на производство преку примена на современи техничко-технолошки процеси што ќе придонесуваат за подобрување на квалитетот на производите. Примена на иновациите и новите технологии треба да се остварува со поттикнувањето на активностите на иноваторите, со развој на истражувачки центри и со зголемено и порационално користење на светските достигнуања во овој домен. Акцентот на активностите треба да се стави на подигање на образованието и на научните кадри, унапредувањето на апликативните истражувања, како и на иноваторството и негова примена во практиката. Светските техничко-технолошки достигнувања треба да се користат со купување лиценци и други права и со воспоставување на непосредна соработка со странските партнери. Притоа, користењето на иновациите и новите технологии треба да биде од прва рака, а не преку фирми од други земји. Ова насока на развој треба да биде следена со мерки за преквалификација на работниците за работа со современа технологија, а дел од технолошкиот вишок треба да се насочи во други доходовни активности на дизајн, маркетинг, односи со купувачите.

За поттикнување на иновациите и технологиите во развојот на текстилната индустрија потребно е активностите да бидат насочени кон стимулирање на побарувачката и понудата на иновации и технологии. Побарувачката на иновации и нови технологии во основа треба да доаѓа од компаниите. За оваа цел, компаниите треба да ги поддржуваат и стимулираат иновативните дејности во самата компанија, како и да применуваат иновации остварени во други средини кои придонесуваат за унапредување на технолошките процеси.

Инвестициите во текстилната индустрија првенствено треба да бидат насочени кон модернизација на опремата и технолошките процеси, затоа што се соочува со застареност на опремата и примената на застарени технологии а заради остварување на неопходните структурни промени во насока на зголемување на учеството на производи со висока додадена вредност. Модернизацијата налага поголема поврзаност и користење на услугите што ги даваат универзитетските и консултантските организации, како и разните меѓународни програми.

Во врска со унапредувањето на текстилната индустрија, покрај следењето на најновите техничко-технолошки достигнувања, треба да се обрне внимание и на развојот на *новата индустриска услужна економија*, која е придружен феномен на развиените земји и на новоиндустријализираните земји кои остварија брз економски подем. Имено, разликата меѓу директното производство и услужните активности станува сè помалку значајна, бидејќи во овие земји, во типично производствените претпријатија, повеќе од половина од вработените се на работни места кои имаат карактер на услужна дејност - дизајн, маркетинг, дистрибуција, менаџмент, финансиско планирање и сл. Тоа претпоставува ангажирање на високостручна и креативна работна сила, со солидни познавања на странски јазици и информатичка технологија.

Кадровско зајакнување на непроизводствениот сектор во деловните субјекти, поточно развојот на *индустриската услужна економија* се особено значајни за развојот на текстилната индустрија во Република Македонија. Искористувањето на поволниот момент за нејзино што поголемо нејзино вклучување на европскиот пазар, во голема мера ќе биде детерминирано од ангажираноста и стручноста на работната сила во делот на оваа т.н. услужна дејност во рамките на деловните субјекти (маркетинг, дистрибуција, е-бизнис, менаџирање на квалитетот, финансиско планирање, дизајн и сл.). Во најголем дел станува збор за високообразована работна сила која денеска е расположлива на пазарот на трудот.

Реконструкцијата и модернизацијата на технолошките процеси треба да овозможат зголемување на квалитетот на производите, подигање на продуктивноста на претпријатијата во конфекционирањето и излегување во пресрет на барањата на пазарот за испорака на мали нарачки со што пократок рок на испорака.

Новите технолошки решенија и иновациите се поддршка за промените во производниот асортиман, особено за воведување на употребата на технички текстил во другите индустрии и за освојување на повисоки сегменти од синцирот на вредности со цел создавање на повисока додадена вредност.

Составен дел на технолошките подобрувања и иновации треба да биде градењето капацитет на човечките ресурси за управување со технолошките процеси со цел реализирање на стратешките цели за текстилната индустрија.

4.4.2.4.Маркетинг

Маркетинг активностите на претпријатијата од текстилната индустрија ќе зависат од вкупните процеси на глобализацијата кои влијаат на сегментацијата на потпотрошувачите, начинот на комуникацијата со нив и каналите на испорака на производите до нив. Во концепирањето на маркетинг активностите, претпријатијата треба да се одлучат меѓу два пристапа:

- Да се следи однесувањето на светските брендови и да се користат нивните маркетинг напори за поголемо производство за нивни потреби;
- Да се креира сопствен маркетинг концепт и да се градат блиски односи со потрошувачите.

Првиот пристап е соодветен за производството на базни текстилни производи и лон производството, а вториот за претпријатија што ќе се одлучат за градење на сопствен бренд.

Маркетинг напорите за спроведување на двата пристапа треба да се поддржани од вмрежување на претпријатијата со клиентите и воведување информатички технологии, со кои брзо и навремено ќе се реагира на барањата на клиентите и потребите на сегментите на потрошувачи што ги покриват македонските претпријатија.

4.4.2.5.Инвестиции

За зголемување на инвестициите кои се неопходни за ревитализација на постојните и за изградба на нови капацитети, треба да се одобруваат кредити со бенефицирани услови. Притоа, бенефицирањето би се однесувало на одреден временски период (за краток и среден рок) и на кредитите со кои се воведуваат современи технолошки процеси или се остварува повисока соработка со странски партнери врз рамноправни основи или пак, се реализира инвестиција во стопански недоволно развиени и погранични подрачја и слично. Во оваа насока треба да се настојува финансиските средства, кои по разни основи ќе ги добие земјата од одделни земји и странски финансиски институции, а кои се со релативно пониски камати и подолги рокови на отплата, да се насочат за развој и на текстилната индустрија.

Недоволната развиеност на пазарната економија, на законската регулатива и на институциите, како и плиткиот финансиски пазар и недостатокот

на инструменти, ја условуваат доминантната улога на банкарскиот кредит во финансирањето на друштвата од текстилната индустрија. Во спроведеното истражување²⁰⁶ наведено е дека релативно мал број друштва од текстилната индустрија (повеќе од половина од анкетираниите друштва или 56,1%) сопствениот развој и тековно работење го финансираат од банкарски извори. Тоа значи, од други небанкарски извори, било тоа да се формални или неформални,

Ниското ниво на инвестиции во текстилната индустрија налага, во рамки на макроекономската политика, да се поттикнува развојот на финансискиот пазар. Во политиката на развој на финансискиот пазар треба да се поттикнуваат другите форми и инструменти кои ќе ја збогатат понудата на производи на финансискиот пазар, како што е корпоративното управување и акционерството, пазарот на капитал, развојот на други банкарски и небанкарски институции, итн., како што се бизнис ангели, кредитни линии, заеднички вложувања, јавни извори на поддршка, гарантни фондови, инкубатори, стратешки алијанси, комерцијални извори, компензации, бартер, франшиза, time sharing, лизинг, договор за know-how, лиценца, факторинг и други.

Во рамки на инвестициите, треба да се истакне дека постојат определени законски решенија кои, иако не претставуваат финансиски инструмент, посредно може да влијаат врз финансиската моќ на друштвата и врз нивната инвестициона способност, а кои недоволно или воопшто не се користат. На пример, Законот за државна помош нуди повеќе можности за финансирање на разни активности на претпријатијата. Ова се однесува и за Компензациониот фонд во рамки на Министерството за финансии. БАС и Ваучерската програма пак, нудат можности за субвениционирано користење на консултантски услуги од страна на фирмите и на поединци. Релативно малото користење на дел од овие програми од страна на фирмите во текстилната индустрија, најмногу е последица на непостоењето програми и непознавањето на можностите што тие ги нудат.

Примената на иновациите и на новите технологии треба да се остварува со поттикнување на активностите на иноваторите, со развој на истражувачки центри и со зголемено и порационално користење на светските достигнуања во овој домен. Тежиштето на активностите треба да се даде на подигање на нивото на образованието, унапредувањето на апликативните истражувања, како и на

²⁰⁶ Стратегија за развој на текстилната индустрија 2009-2012, Министерство за Економија, Скопје 2008, стр.55

иноваторството и неговата примена во практиката. Најголемите светски техничко-технолошки достигнувања треба да се користат со купување лиценци и други права и со воспоставување непосредна соработка со странските партнери. Притоа, користењето на иновациите и новите технологии треба да биде од прва рака, а не преку фирми од други земји.

За поттикнување на иновациите и технологиите во развојот на текстилната индустрија, потребно е активностите да бидат насочени кон стимулирање на побарувачката и понудата на иновации и технологии. Побарувачката на иновации и нови технологии во основа треба да доаѓа од компаниите. Со нив ќе се подобрува технолошката интензивност, ќе се подобри конкурентската способност и севкупната ефикасност. За оваа цел треба да се поддржуваат и стимулираат иновативните дејности во самите фирми, како и да се применуваат иновации остварени во други средини кои придонесуваат за унапредување на технолошките процеси.

Потребните ресурси за остварување на стратешките цели на текстилната индустрија во Р. Македонија треба да се обезбедуват со користење на сите расположиви извори на инвестиции:

- ЕУ програмите на заедницата како извор за финасирање на промените во производствениот асортиман, за истражување и развој, за воведување производи со повисоки фази на доработка, градење капацитет на вработените и менаџерскиот кадар и формирање стратешки партнерства;
- Програмите на Владата на Р. Македонија за освојување на нови пазари и/или сегменти на потрошувачи, воведување на стандарди и развој на човечките ресурси во текстилната индустрија;
- Приватни и државни фондови за иновации и нови технологии за поддршка на иновативноста и технолошки развој за реструктурирање на текстилниот индустрија;
- Странски директни инвестиции за поддршка на суровинска база и воведување на употребата на техничкиот текстил, како и за селење на сегменти од синџирот на вредности со повисока додадена вредност;
- Кредити за реструктурирање на производниот асортиман на македонските претпријатија;
- Сопствени средства на македонските претпријатијата за јакнење на кластерите, вмрежувања и развој на индустриската услужна економија.

Пристапот до овие извори на инвестиции за текстилната индустрија треба да биде усогласено на сите три нивоа: макро, мезо и микро ниво.

4.4.2.6. Извоз

Извозот на текстилни производи на пазарите во развиените земји ќе се оствари само ако се исполнуваат определени услови од еколошки аспект. Денеска, за квалитетен текстилен производ се смета само оној кој во целиот циклус придонесува за заштита на здравјето и сигурноста на луѓето и тоа во тек на производството, употребата, одржувањето и одложувањето по употребата. Тоа значи остварување на производство со минимална потрошувачка на сите видови ресурси, без негативно влијание врз корисникот, околината и општеството, а кои се дефинирани со меѓународните норми за квалитет и екологија-ИСО стандарди. Текстилната екологија се дели на три подрачја: екологија на производството, хумана екологија и екологија на отстранување на отпадот. Во екологијата на производството спаѓаат постапките за добивање влакна, текстил, облека и доработка, чии еколошки пристап се означува со ЛЦА (Life Cycle Assessment) –проценка на животниот циклус на производот.

Република Македонија во минатото имаше развиена базна текстилна индустрија и беше голем производител на синтетички (полиестер, полиакрилонитрил и полипропилен) и природни влакна (памук, волна и свила). Денеска се произведуваат мали количини волна со многу ограничена примена во текстилната индустрија. Притоа, производството на текстилни производи во најголем дел (95%) се состои од производство на разни видови облека. Поради тоа, во наредниот период ќе се увезуваат сите видови влакна, предива, готови ткаенини или плетенини од 100% со едно или смеси од две или повеќе влакна.

Тоа налага, при увозот на суровините строго да се применуваат еколошките критериуми, кои за текстилот се поделени во три групи А, Б, Ц од кои најголема е групата А. Таа се дели на: А1, која ги дефинира ограничувањата на присуството на токсични хемикалии депонирани во текот на производството на природните, вештачките и синтетичките влакна и А2, која ги дефинира ограничувањата за примена на определени хемиски соединенија во доработката до готовиот производ. Станува збор за супстанции кои, доколку дојдат во контакт со човечкиот организам во текот на употребата се многу штетни. При увозот, производителите на овие влакна ќе мора строго да се придржуваат кон еколошките прописи што ги бараат земјите од ЕУ, САД и другите развиени земји

Денеска во Република Македонија функционираат погони кои доработуваат производи од памук, волна, синтетички влакна и нивни смеси, како и погони за доработка на готови производи за облека, при што речиси целото производство се извезува. Тоа налага доработките да се во согласност со барањата дефинирани со еколошките критериуми на ЕУ, а кои се однесуваат на средствата за скрбене, омекнување, отежнување, белење, против горење, собирање, доработка, биоциди, детергенти, комплексони, онечистувањата во боите и пигментите, канцерогените и боите што предизвикуваат мутација, алергии, хлорирани кериери, пасти за печатење, средства што ослободуваат формалдехид, пунила, премази, ламинати, мембрани и слично. Исто така, воведено е задолжително означување по однос на тоа на што влијаат (да предизвика рак, наследни генетски оштетувања, неплодност, оштетување на плодот, ризици во текот на бременоста, рак при вдишување, многу отпорен за водени организми, долготрајни непожелни дејства, итн). Со оглед на тоа дека Република Македонија е производител на многу ограничен број хемикалии за доработката на текстилот, многу лесно, само со примена на прописите ќе може да се исполнат барањата на земјите увозници на текстилни производи.

Бидејќи при набавката не може да се согледаат недостатоците на суровините и репроматеријалите, или во тек на гарантниот рок (штетните компоненти тешко се забележуваат), ќе треба претходно, при набавката, да се бараат сите податоци за суровините кои ќе се доработуваат. Само втиснатиот еко знак му гарантира на купувачот дека производот е еколошки исправен. Еко знакот значи дека производот не содржи штетни супстанции и дека не е произведен од влакна доработени со постапки кои се штетни за човекот и животната средина. Во Европа веќе од 1960 година започнало донесувањето на прописи и директиви со кои се регулира или забранува примената на хемикалии штетни за животната средина.

За таа цел треба да се определат производите кои ќе носат ознака еколошка етикета²⁰⁷, а тоа може да се оствари преку: идентификација на барањата на купувачот за производи со еколошка етикета; избор на производи со еколошка етикета со кои ќе може да се пробие на пазарите во земјите на ЕУ, САД и другите развиени земји; идентификација на производни линии и воведување на еко етикета што ќе донесат најголем профит; производи добиени

²⁰⁷ Презентирано на страна 161

од иста суровина со примена на слични постапки можат во исто време да придонесат за добивање на сертификат за еко етикета .

За да се извезува во ЕУ, а и за да се стане нејзин член, ќе треба строго да се почитуваат барања на оваа заедница, да се почитуваат правилата на игра, да се увезуваат суровини кои ги задоволуваат стандардите на земјата увозничка на крајниот производ, како и да се применуваат постапките, средствата за доработка и боите кои се во согласност со прописите на ЕУ. Оваа не е сложена обврска, особено што Република Македонија не е производител на вакви средства. Исто така, доколку се купуваат веќе доработени предива или ткаенини, тие треба да се доработуваат во согласност со стандардите на земјата на доставување, за што треба да поседуваат сертифицирана документација.

Зголемување на извозот на текстилната индустрија во Р. Македонија ќе биде тесно поврзан со способностите на македонските претпријатија за воведување на стандардите што се однесуваат на: заштита на здравјето на луѓето; заштита на околината; социјалните стандарди за безбедност и условите за работа на работниците, како и спроведување на мерки за енергетска ефикасност и користење на обновливи извори на енергија.

4.2.3. Продуктивност

Активностите за континуирано подобрување на продуктивноста обезбедуваат конкурентски предности на долг рок. Затоа, реконструкцијата и модернизацијата во текстилната индустрија има приоритет со оглед на застареноста на опремата и на технолошките процеси. Со ревитализацијата на постојните капацитети, ќе се воведуваат нови технолошки решенија, современа опрема и поголема автоматизација во производствените процеси.

Подобрувањето на економските и финансиските перформанси на друштвата од текстилната индустрија треба да се набљудува во контекст на промените што се случуваат на меѓународните пазари на текстил и текстилни производи, посебно во земјите на ЕУ, кои го истакнуваат значењето на зголемувањето на продуктивноста во однос на промените што се во тек. Овие динамични промени налагаат значително подобрување на продуктивноста и на останатите економски перформанси, во прв ред во врска со квалитетот на производите и роковите на испорака.

За да се обезбеди опстојување на македонското производство на облека на европскиот пазар, потребно е поврзување и тесна соработка со европските експертски мрежи и платформи на знаење за облека. Во таа смисла, се нагласува значењето на продуктивноста во рамките на трите цели и четирите подрачја за развој на текстилната индустрија.²⁰⁸⁾

- Продуктивност (I-ва цел);
- Ефикасност во развој на производ и иновација (II-ра цел);
- Подобрување на брзината и ефективноста на верижната кооперација (III-та цел).

Унапредувањето и идниот развој на текстилната индустрија се тесно поврзани со зголемувањето на продажбата на висококвалитетни производи, согласно со барањата на развиените европски земји (оствареното производство денеска се оценува на ниво на средно висок квалитет). Остварувањето на оваа стратешка цел, налага скратување на времето на производството, намалување на трошоците и примена на современи процеси на производство и технологии. Во овие рамки треба да се нагласи мошне големото значење и потребата од вложувања во автоматизирани машини со висока продуктивност, што пак е тесно поврзано со постоењето на информатички квалификувана работна сила, подготвена да се приспособи на воведувањето нови технологии. На пример, со примена на нови форми на организација на работата и/или усовршување на постојните, може да се скрати времето на производството, како и да се намалат трошоците за производството. Освен тоа, новите организациони процеси и технологии ќе обезбедат квалитетно производство, согласно најстрогите барања на европските купувачи. Меѓутоа, ваквите промени се условени со значителни вложувања во современа опрема, компјутеризација, обуки на вработените на сите нивоа, подобрување на управувањето и на организацијата на работењето, итн. Подобрувањето на продуктивноста и на останатите економски перформанси на текстилните претпријатија може да се оствари со координирани активности на макро, мезо и микро план, и тоа на краток, среден и долг рок.

Специјализацијата е натамошен предуслов за зголемување на продуктивноста и на конкурентноста. Со специјализирање на производството може да се скрати времето на работа и да се намалат трошоците во работењето. Специјализацијата значи насочување на еден до два дела на пазарот, но

²⁰⁸⁾

www.leapfrog-eu.org

истовремено и обезбедување на поголем број услуги (шаблони, градација на големини, квалитетни матаријали, дизајн, итн).

Порастот на продуктивноста и реструктурирањето на текстилната индустрија, согласно регионалните и глобалните промени е поврзано со значителни вложувања, покрај во современа опрема, уште и во маркетинг и обуки на персоналот. Поголемата автоматизација и воведувањето на современа технологија не може да биде успешно без соодветни вложувања во обуки на персоналот. Тоа се најзначајните претпоставки за скратување на роковите на испорака, за подобар квалитет, помалку грешки во производите и помали трошоци за контрола на квалитетот, како и за замена на работната рака во непосредното производство.

Индикатор за нивото на продуктивност во текстилната индустрија треба да биде цената по минута производство, која во 2009 година беше најниска во регионот на Западен Балкан и Турција.

Плановите за зголемување на продуктивноста во работењето на македонските претпријатија²⁰⁹ се насочени кон зголемување на ефикасноста во работењето кај 50% од испитаниците, потоа следуваат плановите за воведување нова технологија и тоа кај 30 % од испитаниците и обука на вработените кај 15%. од нив. Иако е евидентно дека претстојат промени во текстилната индустрија на глобален и европски план, сепак само 5% се изјаснуваат за иновации на производот, а ниеден не планира промени во производниот асортиман и моделот на конфекционирање, со цел поместување кон напред во синџирот на вредности во секторот производство на облека.

Продуктивноста во текстилната индустрија ќе се засновува на способностите на претпријатијата за: поголема специјализација; искористеноста на технолошките процеси и иновациите; флексибилноста на барањата на купувачите; развивање на менаџмент информациски системи и менаџирањето со сегментите од синџирот на вредности.

²⁰⁹ Извештај за спроведено истражување за докорската дисертација, стр.267

ГЛАВА V: АНАЛИЗА НА СТАВОВИТЕ НА МЕНАџЕРИ НА ТЕКСТИЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО Р. МАКЕДОНИЈА

5.1. Цели на истражување

За потребите на трудот користените резултати од истражувањето²¹⁰ спроведено во постапката за изработка на Стратегијата за развој на текстилната индустрија во Република Македонија беа надополнети со дополнително истражување на ставовите на менаџерите на текстилните претпријатија во Р.Македонија. Целта на ваквиот пристап беше да се согледаат размислувањата на менаџерите на текстилните фирми во однос на стратешкиот менаџмент, чиј фокус е конкурентноста на претпријатијата и да се соберат податоци за нивниот однос кон промените во текстилната индустрија што се случуваат на глобалниот пазар.

Истражувањето се спроведе во периодот од ноември 2010 до април 2011 година. Подготвениот прашалник²¹¹ опфати прашања за ставовите на менаџерите на текстилните претпријатија во однос на стратешкиот менаџмент и бизнис стратегиите, како алатка за подобрување на конкурентноста, размислувањата за перспективите на нивниот настап на глобалниот пазар во наредниот период и нивната оценка на сегашната поддршка што ја има текстилната индустрија во Република Македонија.

5.2. Дефинирање на примерокот на испитаниците

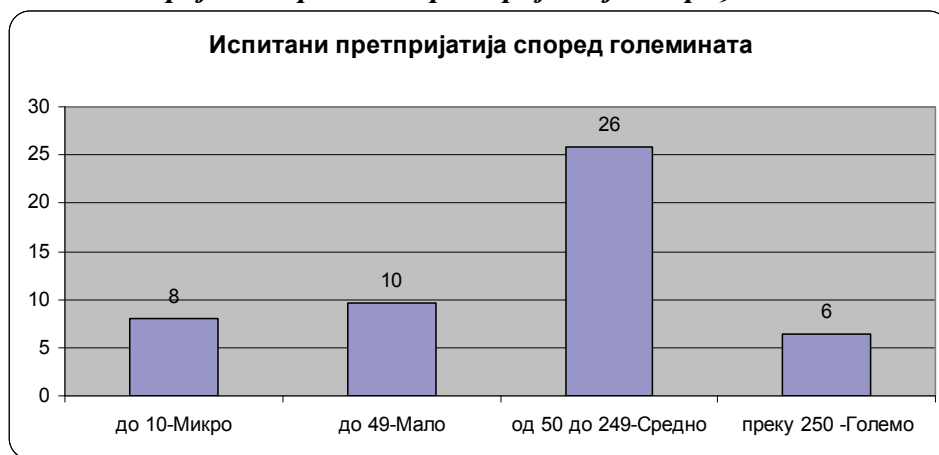
Примерокот опфати 50 претпријатија, според структура слична на истражувањето спроведено за потребите на Стратегијата за развој на текстилната индустрија на Р.Македонија.

Големината на анкетираниите претпријатија беше: 8 микро претпријатија (до 10 вработени) или 16 % од вкупниот број на испитаници; 10 мали претпријатија (до 49 вработени) или 20% од вкупниот број на испитаници; 26 средни претпријатија (од 50 до 249 вработени) или 52% до вкупниот број на испитаници; и 6 големи претпријатија (повеќе од 250 вработени) или 12 % од вкупниот број на испитаници. (види слика 5-1)

²¹⁰ Во постапката на подготовка на Стратегијата за развој на текстилната индустрија во Р.Македонија спроведено е истражување на 205 текстилни компании, стр. 141

²¹¹ Користениот прашалник опфати 27 прашања и е во прилог на овој труд.

Слика 5-1 Број на офайени претпријатија според големината



5.3. Ставовите во однос на бизнис стратегиите како алатка за подобрување на конкурентноста

Првата група прашања беше насочена кон согледување на ставовите на менаџерите на македонските текстилни претпријатија во однос на потребата за подготовка на бизнис стратегија и нејзино имплементирање за подобрување на конкурентноста на микро и макро ниво.

Се забележува дека 91 % од испитаниците изјавиле дека нивната фирма има стратегија за настап на пазарот, но само кај 19% од нив бизнис стратегијата е пишан документ.

Како главни причини за непостоење на бизнис стратегија како пишан документ, испитаниците ги наведуваат следниве: претпријатието не е доволно големо за 33 % од анкетираниите; тешко е да се предвиди иднината за 28% од анкетираниите; и напорите и трошоците за стратешко планирање не се исплатливи за 17% од анкетираниите.

Процесот на одлучување за стратешките прашања кај 55% од испитаниците е неформален процес на усогласување на мислењата, а само кај 26% се користи формален процес на дефинирање на стратегијата на друштвото.

Во однос на временскиот период на кој ги поставуваат своите цели, најголем број испитаници, 36 % одговориле дека планираат за период од една година, додека пак 27% од испитаниците одговориле дека планираат на период подолг од 3 години.

Најголемиот дел од испитаниците зголемувањето на конкурентноста го планираат со подобрување на квалитетот, па следуваат оние што решението го гледаат во цената, дистрибутивните канали и новата технологија.

Сите испитаници како бизнис модел го користат „ЛОН аранжманот“²¹². Овој модел кај 13,3 % од испитаниците е комбиниран со полн пакет (full package) и/или со сопствен бренд.

Во наредниот период стратешките партнерства со познати брендови е бизнис стратегија за 43% испитаници, додека пак учеството во целиот синџир на вредности кај 29% од анкетираниите. За вертикална интеграција кон потрошувачите и хоризонтална интеграција на страната на понудата се изјасниле по 14 % од испитаниците.

Следат графички прикази на дадените одговори за секое одделно прашање.

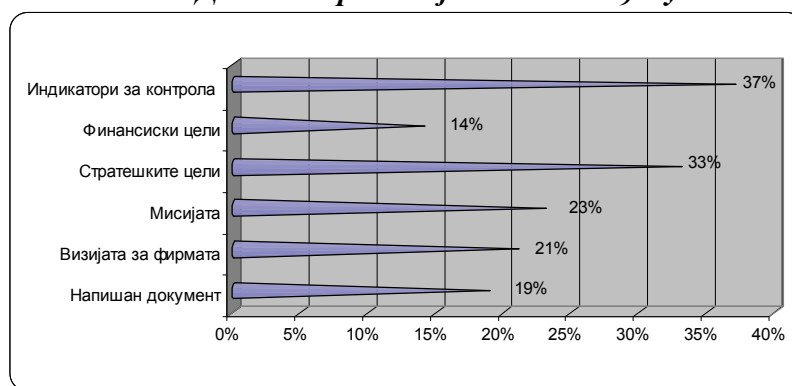
На првото прашањето *Дали постои стратегија на Вашата фирма за настај на пазарот*, 91 % од испитаниците одговориле потврдно што изразува високо ниво на свесност за потребата да се има стратешка насока.

Слика 5-2. Постоене на стратегија во претпријатијата?



Сликата 5-3 ги покажува одговорите на следното прашање за тоа кои од стратешките прашања постојат напишани документи и кај колкав број испитаници?. Кај најголем број испитаници 37%, постојат индикатори за контрола, а само кај 19% од испитаниците стратегијата е пишан документ.

Слика 5-3. Дали е стратегијата пишан документ?



²¹² ЛОН или КШП (СМТ) значи дека странскиот партнер-клиент обезбедува сè за производството (основен и помошен материјал) на нарачаниот производ, заедно со логистика до пазарот.

Следното прашање се однесуваше на одговорите за немање бизнис стратегија со цел да се утврдат причините за тоа.

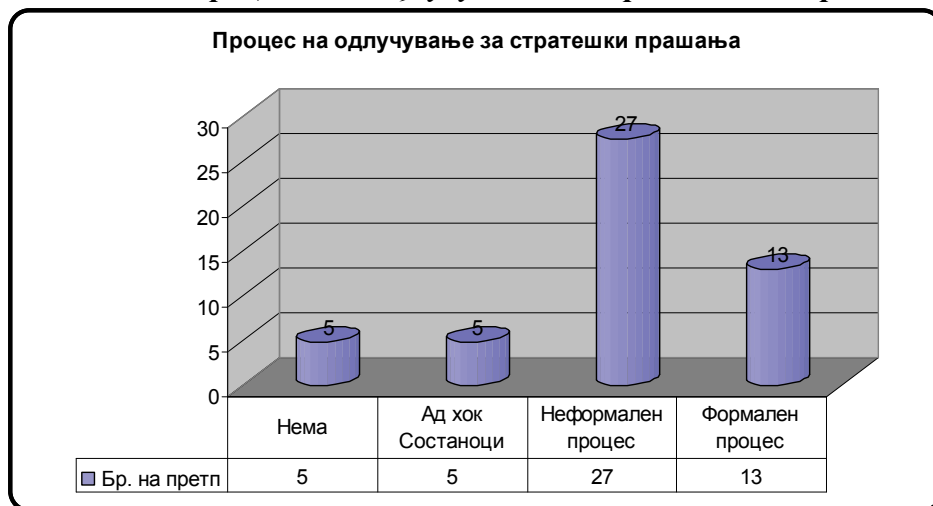
Табелата 5-1 ги покажува причините за непостоењето стратегија кај оние испитаници што се изјасниле дека немаат стратегија за развој.

Табела 5-1. Причини за немање стратегија

Причини за немање стратегија	% на одговори
Претпријатието не е доволно големо	33%
Напорите и трошоците за стратешко планирање не се исплатливи	17%
Многу администрација и непотребно трошење време	0%
Пробавме во минатото, но не донесе успех	6%
Тешко е да се предвиди што ќе се случи во иднина	28%
Се ограничува креативноста и флексибилноста во работењето	6%
Претпријатието е зрело и стабилно и целите не се менуваат	6%
Не постои сигурност за работа	6%

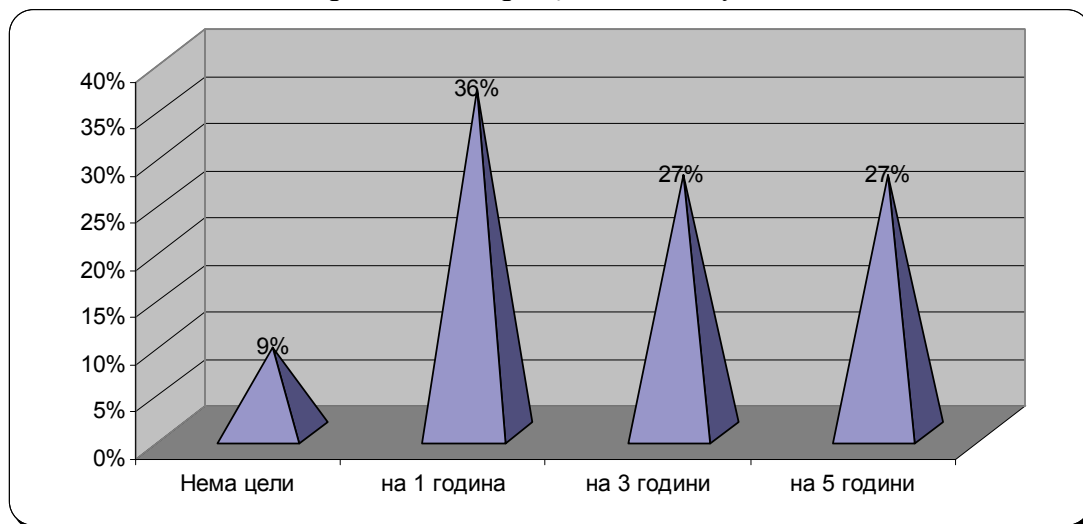
Во однос на прашањето *Каков процес на одлучување за стратешкиите прашања постои во Вашето претпријатие?*, 55 % од испитаниците одговориле дека се работи за неформален процес на усогласување на мислењата, 13 испитаници (26%) одговориле дека користат формален процес на дефинирање на стратегијата на друштвото, а по 10 % одговориле дека немаат процес на одлучување или дека практикуваат само повремени состаноци.

Слика 5-4. Каков е процесот на одлучување за стратешкиите прашања?



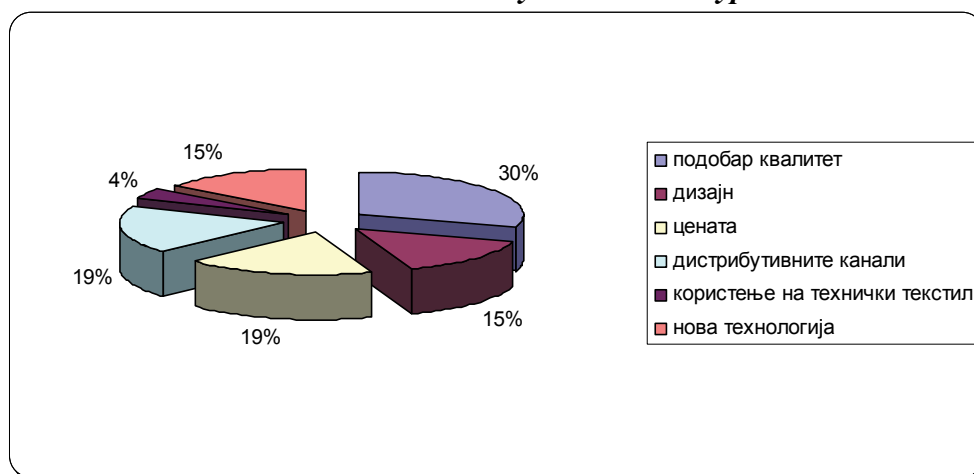
На прашањето за временскиот период на кој ги поставуваат своите цели, најголем број испитаници одговориле со една година. (Слика 5-5). Ова покажува дека еден дел од менаџментот во македонските текстилни претпријатија стратешките прашања ги изедначува со бизнис планирање на годишно ниво.

Слика 5-5. Временски период на поставување на целиите



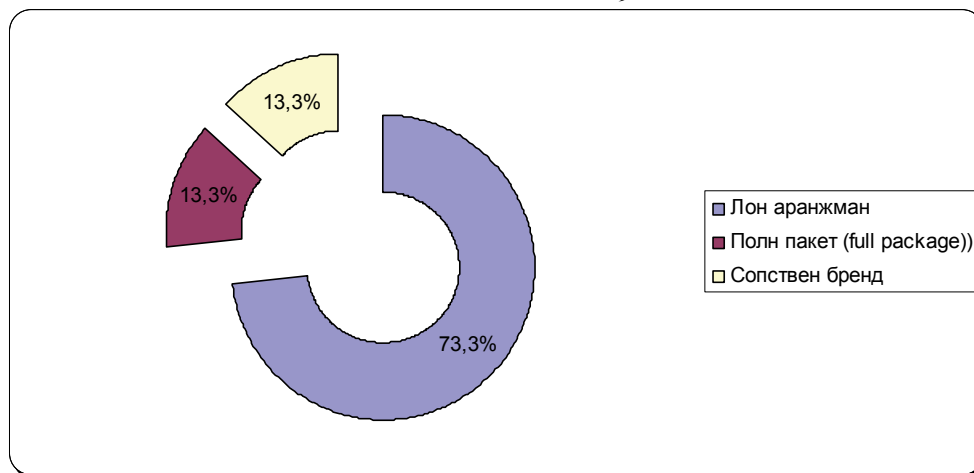
Најголем дел од испитаниците, 30%, зголемувањето на конкурентноста го планираат со подобрување на квалитетот. Следуваат оние што решението го гледаат во цената, дистрибутивните канали и новата технологија. Најмал дел 4%, планираат конкурентноста да ја подобрат со користењето нови материјали (технички текстил).

Слика 5-6. Планови за зголемување на конкурентноста



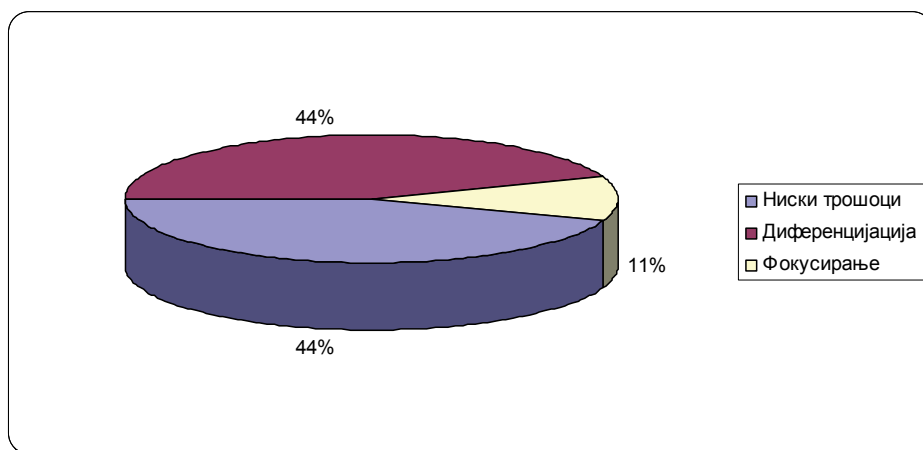
Сите испитаници како бизнис модел го користат „ЛОН аранжманот“²¹³. Овој модел кај 13,3 % од испитаниците е комбиниран со полн пакет (full package)²¹⁴ и/или со сопствен бренд²¹⁵

Слика 5-7. Бизнис модели



На прашањето за користената генеричка стратегија (слика 5-8) , ист број одговори добиле стратегијата на ниски трошоци и диференцијација (44%), а стратегијата на фокусирање само 11%.²¹⁶

Слика 5-8. Користена генеричка стратегија



²¹³ ЛОН или КГП (СМТ_ значи дека странскиот партнер-клиент обезбедува сè за производството (основен и помошен материјал) на нарачаниот производ заедно со логистика до пазарот.

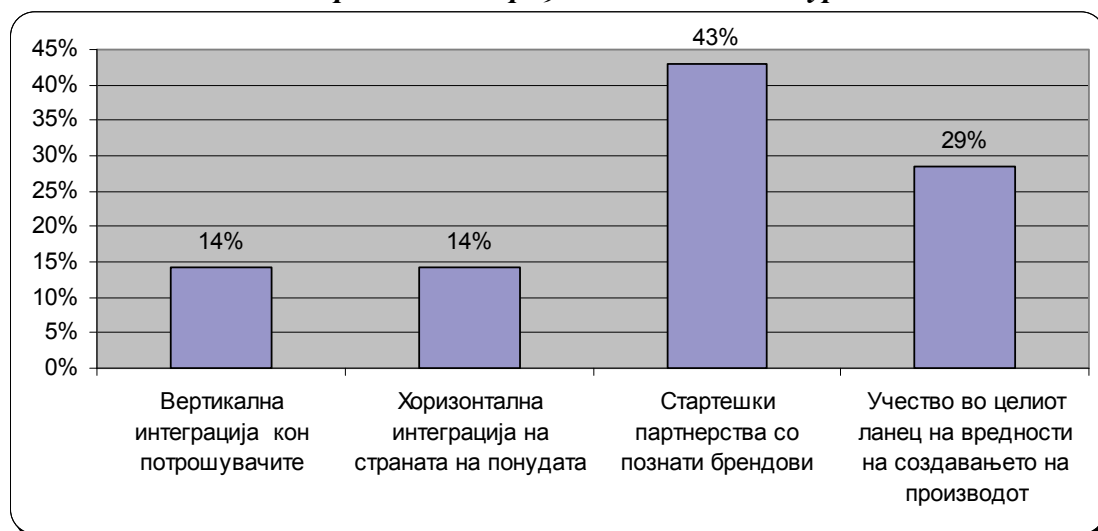
²¹⁴ Овој модел ППМ (ODM) значи дека дизајнот на производот и моделите се обврска на клиентот (странскиот партнер), а набавките на специфицираните материјали, конфекционирањето, логистиката до пазарот и финасирањето на зделката е обврска на добавувачот.

²¹⁵ Овој бизнис модел ОВМ вклучува сопствен дизајн, моделирање, учество на саеми и промоција со цел влегување на странскиот пазар со свој бренд.

²¹⁶ Наше мислење е дека кај поголемиот број претпријатија, посебно кај оние до 250 вработени се работи за потстратегии на стратегијата на фокусирање на посебен сегмент со тоа што кај некои фокусот е на ниски трошоци, а кај други диференцијација со цел задоволување на што поголем број потреби на сегментот.

На прашањето, која пазарна стратегија ќе има најголема важност за конкурентноста?, најголем број испитаници се изјасниле за стратешки партнерства со познати брендови, па следува учество во целиот синџир на вредности.

Слика 5-9. Стратегиите според важности за конкурентноста



5.4. Перспективите за настап на глобалниот пазар

Втората група прашања имаше за цел да се согледаат размислувањата на менаџерите на македонските претпријатија за начините на кои може да се обезбеди подобра позиција на глобалниот пазар и шансите за подобрување на конкурентноста на македонската текстилна индустрија.

Како најголеми проблеми за настап на странските пазари испитаниците ги истакнуваат ниските цени (25%) и силната конкуренција (22%).

Доминантен начин за избор на странските пазари е интересот на странските деловни партнери (42.86%), а само 28,57% од испитаниците тоа го прават со претходни истражувања.

Доминантен дел од испитаниците (60%) учествуваат со ист производен асортиман на домашниот и на странскиот пазари, а најголемо влијание врз цените на асортиманот имаат странските купувачи.

ЕУ пазарот е со најголема важност за испитаниците (69%), а потоа следи регионалниот пазар и пазарот на САД. Настапот на овие пазари кај 85% од испитаниците се планира со конфекционирање на облека. И понатаму, доминантен модел што ќе се користи е ЛОН аранжментаот, кај 71,43% од испитаниците.

За зголемување на продуктивноста, 50% од испитаниците планираат подобрување на ефикасноста во работењето, 30% од нив планираат воведување нова технологија и 15% обука на вработените. Само 5 % од испитаниците се потпираат на иновациите, како начин на подобрување на продуктивноста.

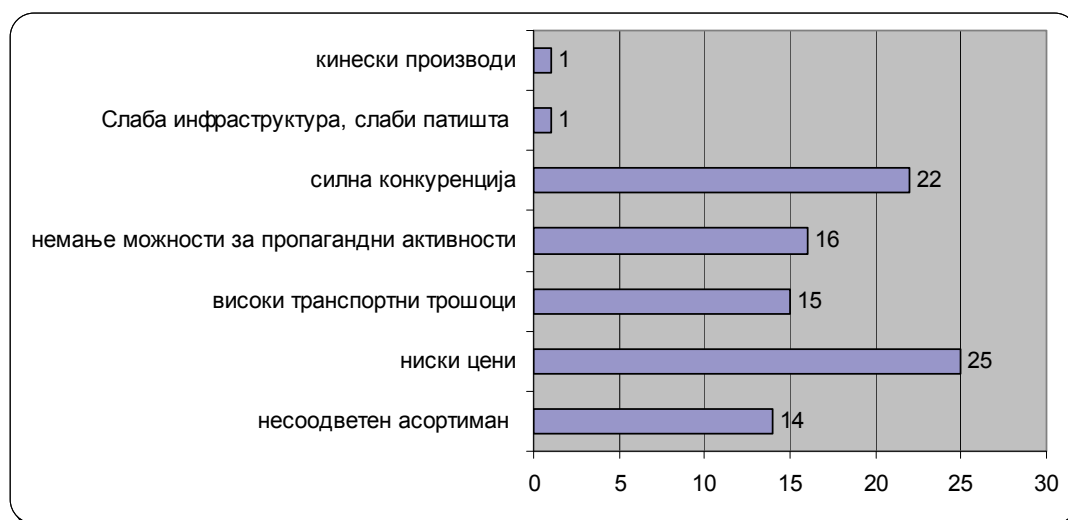
Потребата од инвестиции за остварување подобар пазарен настап е најмногу изразена за опрема и машини (25% од испитаниците), па следат квалитетот, стандардизацијата и маркетингот со по 20% од одговорите на испитаниците.

Најголемиот број од испитаниците (50%), бизнис стратегијата ќе ја финасираат со сопствени извори, 25% од нив со кредити, а само 13% со странски директни вложувања.

Следи графички приказ на одговорите од втората група прашања.

Првото прашање се однесуваше на најчестите проблеми со кои се соочуваат претпријатијата при настапот на странскиот пазар. Најмногу испитаници се изјасниле за ниските цени и силната конкуренција што соодветствува со генералната слика за слабата преговарачка моќ на македонските текстилни претпријатија и ниската профитабилност(слика 5-10).

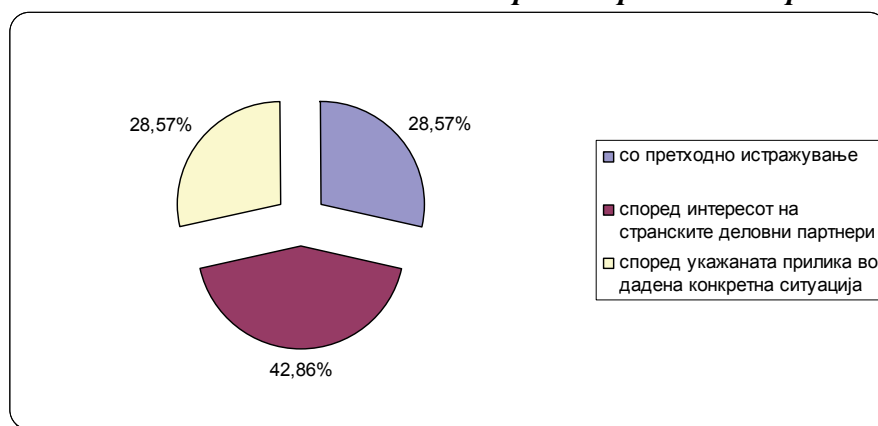
Слика 5-10. Најчестии проблеми за настап на странски пазари²¹⁷



Доминатниот начин на кој се утврдуваат странските пазари е интересот на странските деловни партнери, кај 42,86% од испитанците, што укажува на фактот дека македонските текстилни претпријатија немаат силен проактивен однос кон пазарот.

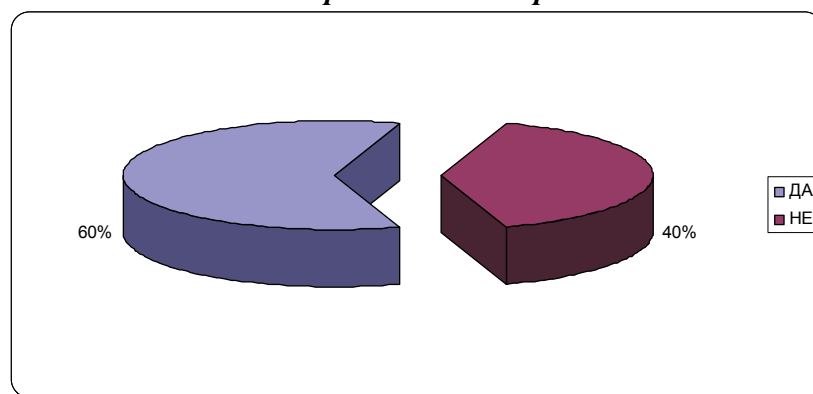
²¹⁷ Постоеше можност за повеќе од еден избор

Слика 5-11. Начиноџ на избор на странски пазар



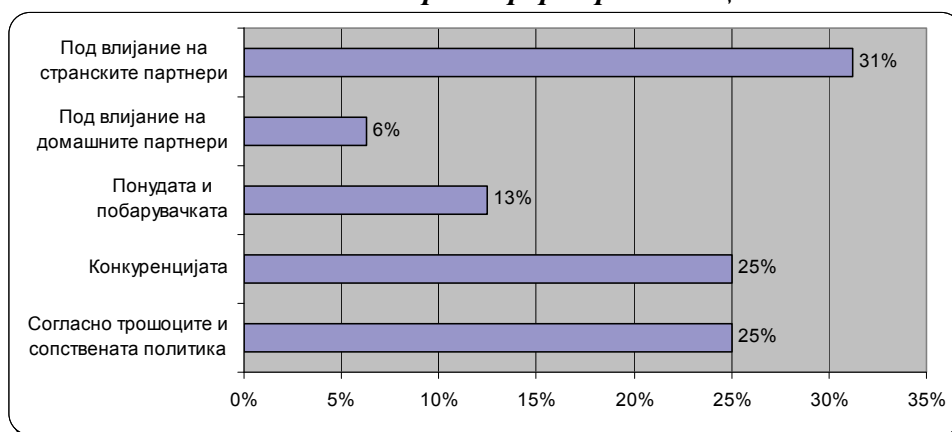
Во однос на производите, 60% од испитаниците учествуваат со ист произведен асортиман на домашниот и странскиот пазар, а 40% со различен произведен асортиман. (слика 5-12)

Слика 5-12. Производниџ асортиман за настџай на домашниџ и странскиџ пазар



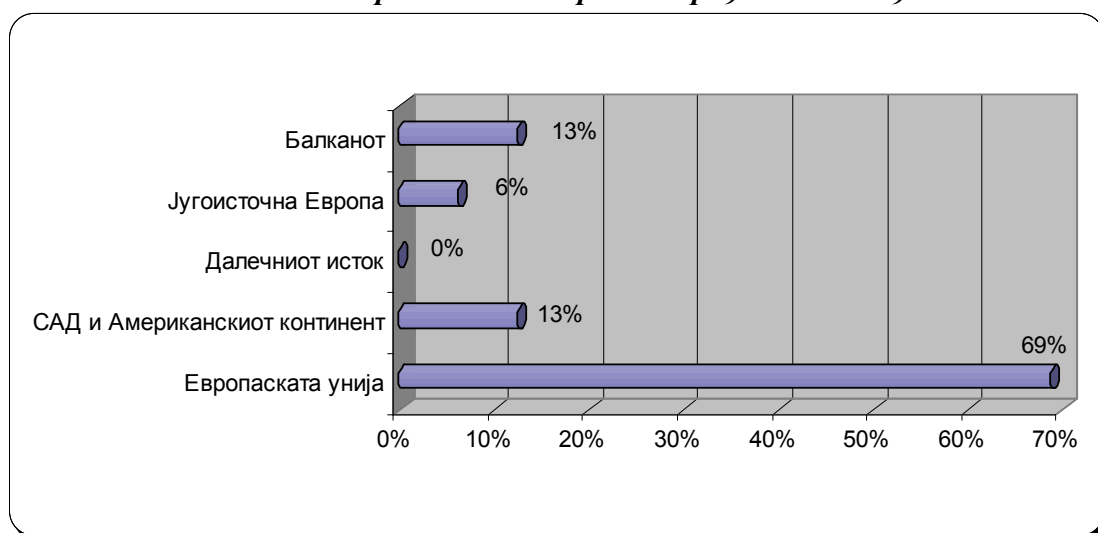
Во однос на формирањето на цените, најголемо влијание имаат странските партнери кај 31% од испитаниците, па следат конкуренцијата и трошоците

Слика 5-13. Фактори за формирање на цените



Во однос на прашањето кои пазари ќе имаат стратешка важност за вас во наредните 10 години?, убедливо најмногу одговори има за ЕУ пазарот 69% , па следат Балканот и САД со 13% и Југоисточна Европа со 6%. Изненадува нискиот процент за Балканот, ако се имаат предвид светските трендови на зголемување на регионалната трговија и тенденцијата на ЕУ за поддршка на ЦЕФТА (Централно-европската слободна трговска зона во која се наоѓа и Република Македонија)

Слика 5-14. Стратешки пазари во наредните 10 години



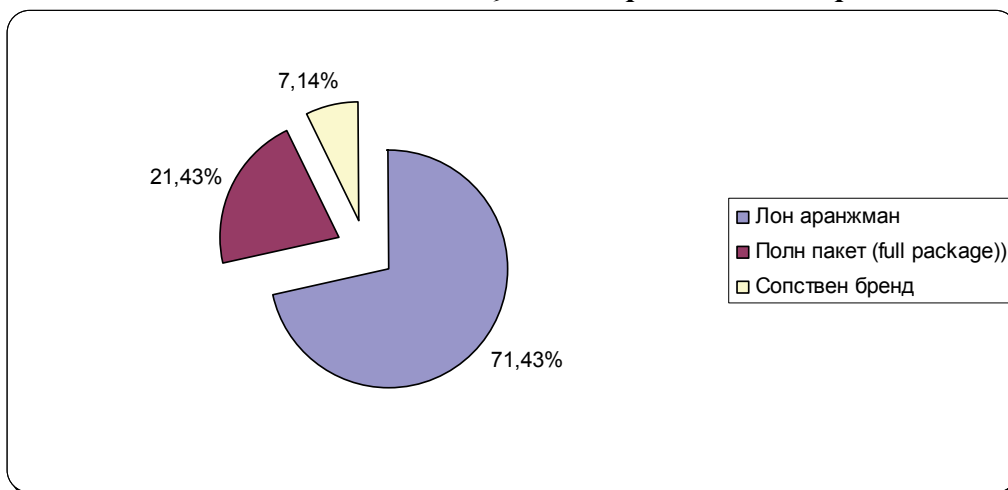
На прашањето, на кои видови производи ќе се фокусираат?, доминира конфекционирањето со 85%, па следува производство на текстилни материјали. Не постои размислување за вклучување во новите видови текстилни материјали за кои ЕУ има дизајнирано посебни развојни програми.

Слика 5-15. Производен асортиман за странски пазар



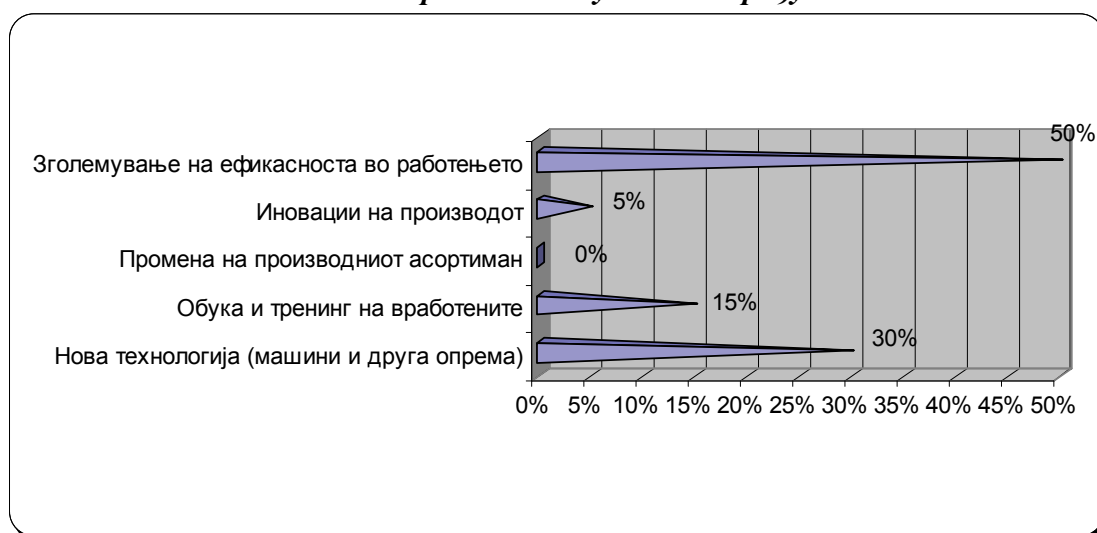
Во однос на ЕУ пазарот, сличен е соодносот на бизнис моделите што ќе се користат за настап, како и досега користените бизнис модели чија структура е дадена во сликата 5-7. Доминираат испитаниците кои се изјасниле за ЛОН аранжман 71,43 %, па следуваат оние со полн пакет 21,43% и 7,14 % со сопствен бренд.

Слика 5-16. Бизнис модели за европскиот пазар



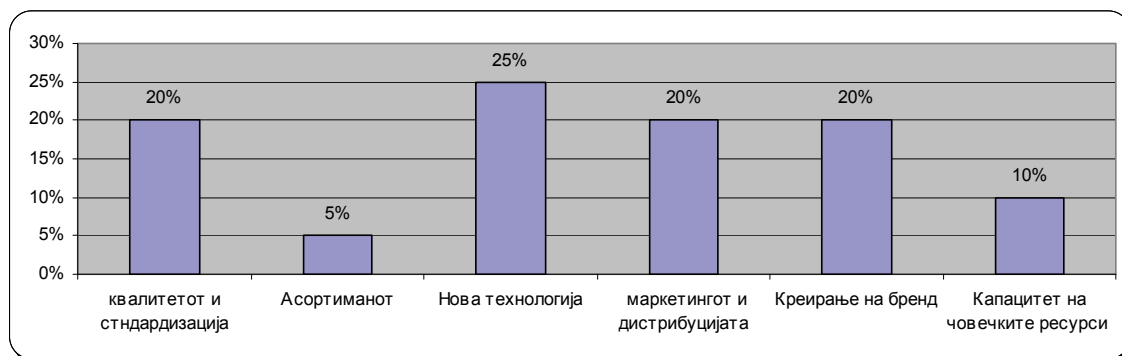
Плановите за зголемување на продуктивноста во работењето на испитаниците се однесуваат на зголемување на ефикасноста во работењето кај 50% од испитаниците, потоа новата технологија, кај 30 % и обука на вработените кај 15% од испитаниците. Иако е евидентно дека претстојат промени во текстилната индустрија на глобален и европски план, сепак само 5% се изјасниле за иновации на производот, а ни еден испитаник не планира промени во производниот асортиман.

Слика 5-17. Фактори за зголемување на продуктивноста



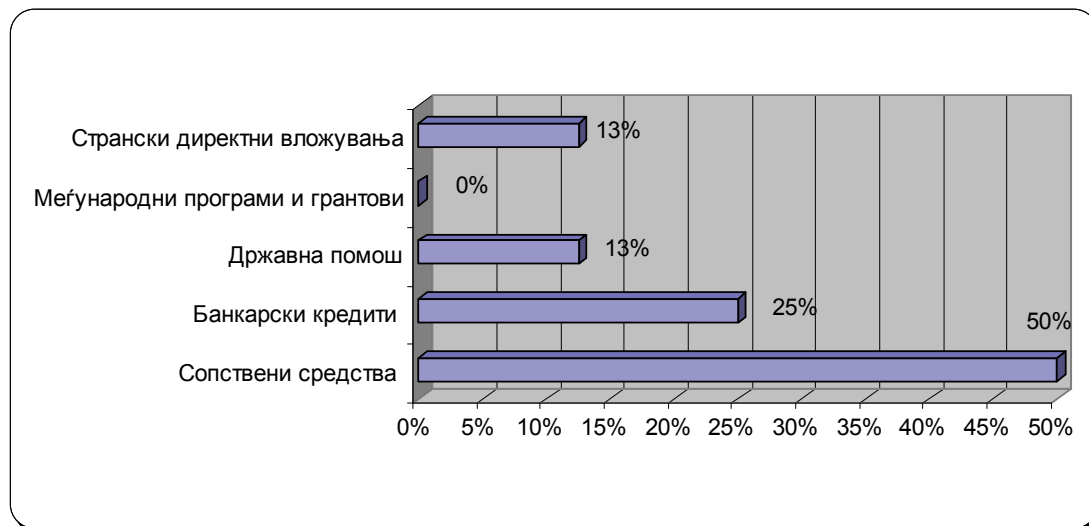
Потребата за инвестиции со цел остварување на стратегијата, испитаниците ја лоцираа во новата технологија кај 30%, потоа во подобрувањето на квалитетот, маркетингот и дистрибуцијата, како и во креирањето на сопствен бренд.

Слика 5-18. Потребни инвестиции за остварување на стратегијата



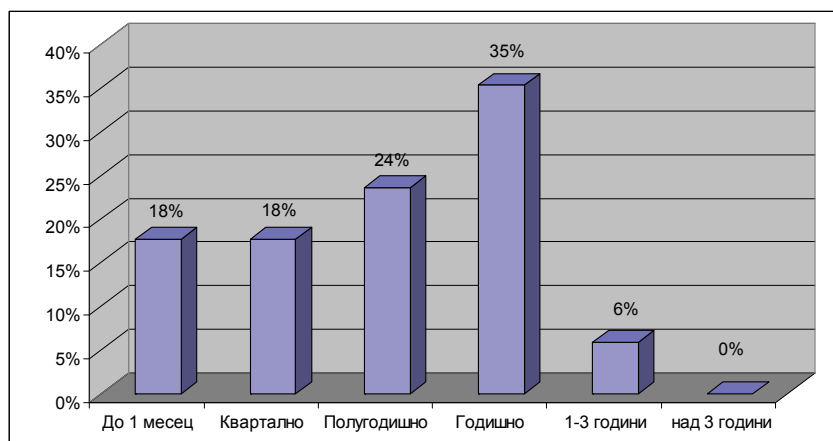
Половина од испитаниците, 50%, својата развојна стратегија ќе ја финасираат со сопствени средства, 25% со банкарски кредити, а по 13% од испитаниците се надеваат на странски директни вложувања и домашна помош. Ниту еден испитаник не планира средства од меѓународни програми и грантови.

Слика 5-19. Извори на финансирање на стратегијата



Најголем дел од испитаниците, 35%, своите деловни активности ги планираат на годишно ниво, додека само 6 % планираат на период до 3 години. Ниту еден испитаник не се изјаснил дека своите деловни активности и настапи на пазарите ги планира на период над 3 години.

Слика 5-20. Временски период на планирање на деловниите активности



5.5. Третманот на текстилната индустрија во Република Македонија

Третата група прашања се однесуваше на ставовите на менаџерите во однос на третманот на текстилната индустрија во Република Македонија од страна на владата и деловните здруженија и можните форми на поддршка на текстилната индустрија во правец на остварување на пошироки ефекти за националната економија во целина.

Преовладува ставот (45% од испитаниците) дека не постојат владини мерки за олеснување на извозот на текстилни производи, ниту поддршка од деловните здруженија за побрз развој на текстилната индустрија во Р. Македонија. Дури 75% до испитаниците не користеле ниту една од расположивите форми на поддршка од владините програми за текстилната индустрија и подобрување на конкурентноста.

Најзначајна форма на државна поддршка за испитаниците (оценка 3,56²¹⁸) е обезбедувањето поволни кредити за нова технологија, а загрижува фактот што најнезначајна форма на поддршка (оценка 2,86) од страна на испитаниците се смета учеството во финансирање иновации и нов производ.

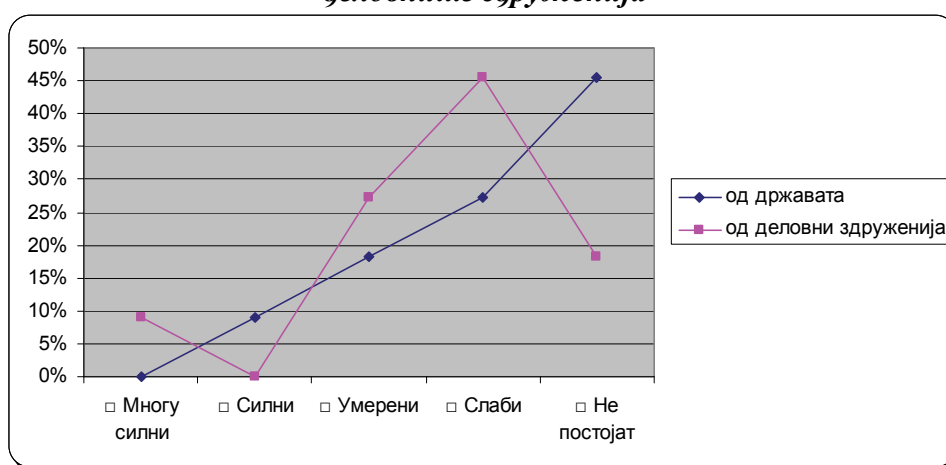
Најголемата корист од текстилната индустрија за националната економија што испитаниците најмногу ја истакнуваат е нејзиното влијание за зголемување на извозот (оценка 3,94), а најмалку кај новите инвестиции и директните странски инвестиции.

²¹⁸ Најмала по значење е оценката 1, а најголема по значење е оценката 4.

Понатаму во текстот, следат графичките прикази на одговорите на испитаниците поврзани со третманот на текстилната индустрија во Р.Македонија.

Кај 45 % од испитаниците преовладува ставот дека не постојат мерки и олеснувања на извозот од страна на владата за развој на текстилната индустрија, а поддршката и помошта од деловните здруженија се оценети како слаби. Значи, размислувањата одат во правец на тоа дека на макро и мезо ниво не постои задоволителна поддршка на конкурентноста на текстилната индустрија.²¹⁹

Слика 5-21. Оценка на олеснувањата на извозот од страна на државата и деловните здруженија



Табелата 5-2 покажува кои форми на поддршка се опфатени во стратегијата за развој на текстилната индустрија и колкав процент од испитаниците ги користеле. Најголем процент од испитаниците, 75%, немаат користено ниту една форма на помош.

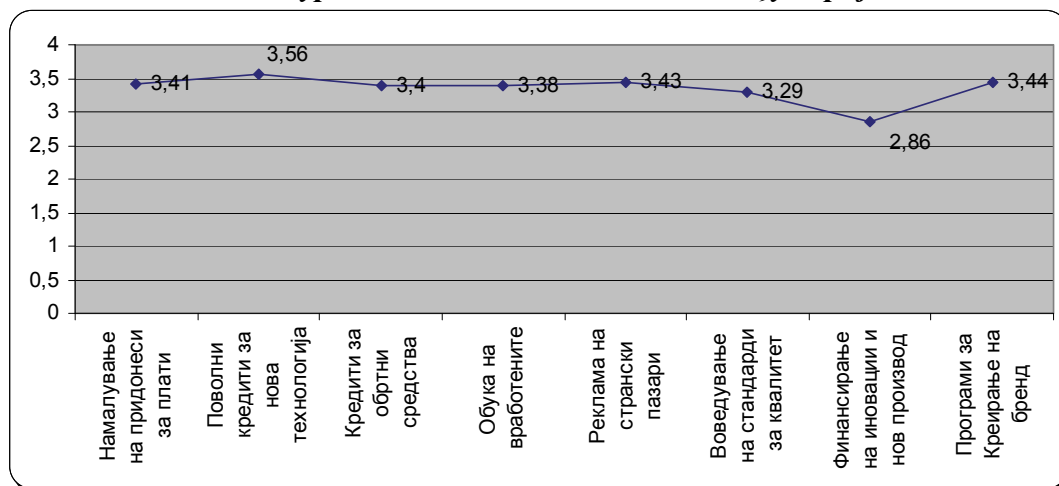
Табела 5-2. Користени форми на поддршка согласно стратегијата за развој на текстилната индустрија

Форми на поддршка	% на испитаници - корисници
Пристап до нови пазари	8%
Развој на комерцијална инфраструктура	0%
Нови технологии	0%
Обука и тренинг на вработените	17%
Немам користено финансиски средства од програмата за поддршка на текстилната индустрија	75%

²¹⁹ Поопширно за поддршката на различните нивоа на стр. 190-191 од ова студија

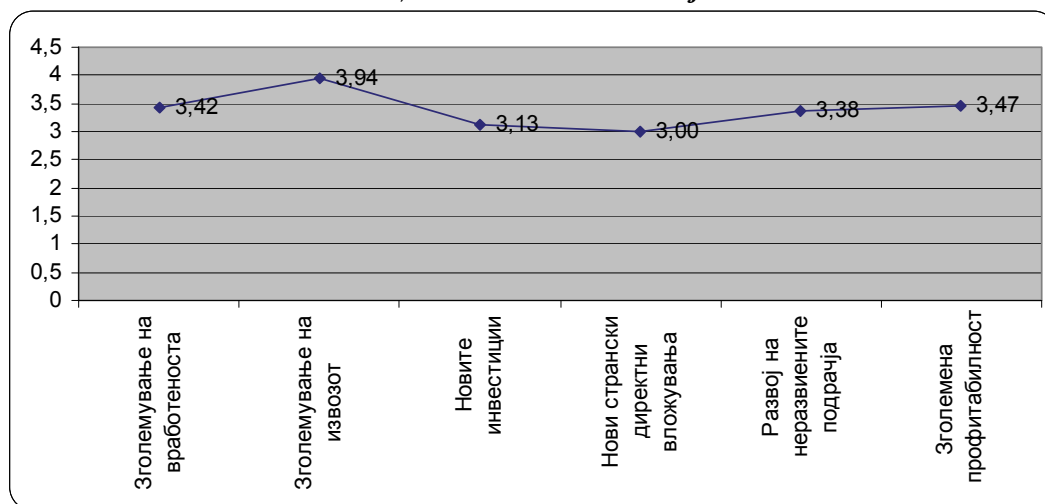
На прашањето, преку кои форми државата треба да ја поддржува текстилната индустрија највисока оценка 3,56 е дадена за обезбедување на поволни кредити за нова технологија, а најниска оценка за учество во финансирањето иновации и нов производ (ова го потврдува ставот од претходното изјаснување дека испитаниците не планираат да ја подобрат конкурентноста преку воведување на нови производи (Слика 5-22).

Слика 5-22. Оценка на значењето на одделните форми во поддршката на конкурентноста на текстилната индустрија



Испитаниците се изјасниле дека користи за националната економија од поддршката на текстилната индустрија најмногу би се ефектуирала преку зголемување на извозот, оценка 3,94, а најмалку кај новите инвестиции и директните странски инвестиции.

Слика 5-23. Користите од поддршката на текстилната индустрија на националната економија



Спроведеното истражување покажува високо ниво на свесност кај менаџерите во текстилните претпријатија во Р. Македонија за потребата од стратешко планирање и поставување стратешки цели. Отсуствува размислувањето стратегијата да биде пишан документ и таа да ги следи промените што се случуваат на глобален план, поточно да се излезе во пресрет на реструктурирањата што се прават во процентот на интернационализација на проеизводството во текстилната индустрија.

Конкурентноста и натаму ќе ја градат на квалитет и ниски цени, а многу помалку на иновации, градење партнерства и вмрежувања. Настапот на странските пазари е основа за развој, а најголемиот број од нив се фокусираат на пазарот на ЕУ и балканскиот регион. Поддршката од државата и деловните здруженија е од исклучителна важност и таа треба да се планира и спроведува согласно стратешките цели на текстилната индустрија на Р.Македонија.

Имајќи ги предвид теоретските сознанија за значењето на процесот на стратешки менаџмент и ставовите на менаџерите на текстилните претпријатија во Р.Македонија, станува неопходност, во формулирањето на стратегијата за реструктурирање и развој на текстилната индустрија да се користи структуриран пристап. Тој треба да ги опфати сите последователни фази на стратешкиот менаџмент, како гаранција за координиран и успешен настап на сите заинтересирани актери во планирањето на развојот на текстилната индустрија и подобрувањето на нејзината конкурентност на глобалниот пазар.

ЗАКЛУЧОК

Опстојната елаборација и критичката анализа на теоретските и апликативните достигнувања на подрачјето на стратешкиот менаџмент и сублимацијата на најбитните прашања во однос на текстилната индустрија и нејзиниот настап на глобалниот пазар овозможија извлекување на повеќе заклучоци:

1. Процесот на глобализација на пазарите, сфатен како процес на размена (продажба) на производи на претпријатието на целата земјина топка е светски тренд. Тој се одвива во подолг временски период, а воден е од технолошкиот напредок и либерализацијата на светската трговија што резултира со постојано зголемување на меѓународната трговија. Меѓународната размена (трговија) во услови на глобализација не е веќе само потреба на државите за дефицитарни производи, како резултат на намалените комуникациски и транспортни трошоци туку и потреба да се понуди поголем избор во задоволувањето на потребите и желбите на потрошувачите.
2. Се зголемува трговијата во рамки на самите индустрии (синџирот на вредности) како и регионалната трговија. Имено зголемувањето на меѓународната размена не е рамномерно на глобалниот пазар. Таа најмногу се зголемува онаму каде што трошоците за трговија и транспорт се намалуваат. Ова намалување овозможува поголема специјализација и економија на обем што води кон постојано зголемување на учеството на интраиндустриската трговија (трговија со „производни инпути“, полупроизводи, компоненти) во вкупната меѓународната трговија. Тоа значи дека побрзо расте трговијата во рамки на синџирот на вредности во една индустрија отколку трговијата со нејзините финални производи.
3. Поволните трендови за зголемување на интериндустриската трговија ја овозможуваат и поттикнуваат специјализацијата која води до економија од обем и обезбедување поголема конкурентност во однос на оддалечените пазари што има како резултат зголемување на регионалната соработка.
4. Во процесите на интернационализација на производството текстилната индустрија ќе го зголемува своето учество во светската трговија. Од „традиционална индустрија“ таа сè повеќе ќе се приклучува во трендот за

изградба на економии на знаење кои се засновуваат на истражувања, едукација, иновации и претприемништво. Процесот на нејзиното реструктурирање е насочено кон осмислување на нови видови текстилни материјали со поинакви карактеристики, со цел проширување на примената на текстилните материјали и во други индустрии. Меѓународната трговија со текстилни производи ќе продолжи да се зголемува со значително редуцирање на работната сила како резултат на зголемување на продуктивноста.

5. Создавањето на сè поотворена светска економија, глобализацијата на потрошувачките вкусови и незапирливото градење на електронските комуникации ќе ја зголемуваат меѓузависноста и поврзаноста на националните економии во светот што ќе придонесе за намалување на разликите во елементите на конкурентност на домашниот од оние на глобалниот пазар, како за претпријатијата така и за индустриските гранки. Вклучувањето на текстилната индустрија од неразвиените земји во светските трендови на остварување на конкурентност ќе се фокусира на четири сегменти: поттикнување на инвентивноста и иновациите; користење можности за трансфер на технологии; создавање или учество во производство на светски марки на производи; сертифицирање на квалитетот за да се креира репутација; едукација и квалификација на човечкиот потенцијал и нови бизнис модели.

6. Глобализацијата врши промени во однесувањето на потрошувачите во правец на хомогенизирање на групите на потрошувачи во глобални пазарни сегменти. Промените во потребите на потрошувачите и нивното задоволување е поврзано со следење на технолошкиот напредок во создавањето иновативни производи. Напредокот на комуникациите и интернетот ќе овозможат директна комуникација со потрошувачите. Промените во однесувањето на купувачите и потрошувачите од текстилната индустрија ќе ги следат општите трендови на глобалниот пазар.

7. Процесот на стратешки менаџмент како рационален пристап ќе има за цел да им помогне на претпријатијата ефективно да одговорат на предизвиците на новата глобална конкурентност. Формулирањето и извршувањето на бизнис стратегијата како стратешки активности стануваат

сè позначајни во остварувањето конкурентност и поврат на вложувањата на претпријатието.

8. Светската теорија и практиката постојано ќе ги надоградува алатките и процесите за зголемување на квалитетот на бизнис стратегиите кои ќе се развиваат на неколку нивоа: на ниво на претпријатие; на ниво на синџирот на вредности и на ниво на индустриска гранка. Нивната примена ќе им овозможи подобра пазарна позиција на претпријатијата и индустриите.

9. На глобален план, големите актери во текстилната индустрија се фокусираат на управување на целиот синџир на вредности и за таа цел тие формулираат различни стратегии. Избраната бизнис стратегија ќе го дефинира степенот на интегрираност на фирмата во синџирот на вредности во определена индустрија. Во развиените земји текстилните претпријатија станаа целосно интегрирани компании и се вклучени во управувањето со сите активности во синџирот на вредности, од набавка на репроматеријали, производство, дистрибуција до малопродажба. Претпријатијата од земјите во развој се насочуваат кон делумно интегрирани компании кои учествуваат во управувањето само со одредени фази од синџирот на вредности во текстилната индустрија. Во неразвиените земји, претпријатијата ќе се специјализираат и ќе се концентрираат само на одредени фази од целиот индустриски, производно-дистрибутивен синџир на текстилни производи.

10. Индустриите се разликуваат меѓу себе и затоа анализата на индустријата и на нејзината конкурентноста ќе добиват сè поголема важност во рамки на одредена национална економија. Стратешката важност на одредена индустрија за националните економии ќе се одредува преку нејзините перспективи за успех на пазарот и преку користа што ја носи за националната економија. Согласно степенот на развој на одредена индустрија и важноста за националната економија се разликуваат и бизнис стратегиите што може да се применуваат за поделни индустрии.

11. Процесот на глобализација има влијание на македонската економија и текстилната индустрија. Значењето на текстилната индустрија за економијата на Република Македонија се согледува преку оствареното учество во вработеноста и извозот. Текстилната индустрија во Република Македонија е фокусирана во производството и тоа во пониските нивоа од синџирот на вредности со преовладување на лон работењето. Ваквиот

модел влијае на нивото на инвестициите кој е мошне низок, дури и со појави на дезинвестирање.

12. Текстилната индустрија се издвојува како традиционална индустрија во Република Македонија и, имајќи го предвид нејзиниот трудо-интензивен карактер и влијанието на вработувањето, таа е присутна во речиси сите поголеми општини. Според своите карактеристики таа е фрагментирана индустрија (мали и средни капацитети, отсуство на економија од обем и отсуство на пазарни лидери). Според ваквите карактеристики, стратешките насоки на текстилната индустрија во Р.Македонија треба да ги опфатат промените што се случуваат во индустријата на глобалниот пазар, фокусот на инвестирање од производствени капацитети кон зголемување на пазарното учество, зголемување на соработката помеѓу претпријатијата, дефинирање на пазарите и индустриските активности што треба да се задржат и во колкав обем, потребата од нови технологии и воведување нови индустриски практики.

13. Во структурата на текстилната индустрија доминантна е застапеноста на производството на предмети за облека, доработка и боење на крзно, а релативно помала е таа на производството на текстилни ткаенини. Сегашната состојба во текстилната индустрија на Република Македонија не ветува значителни промени во поглед на асортиманското реструктурирање на понудата, како на производството на базни текстилни производи, така и на производството на облека. Извозот е концентриран на релативно мал број земји. За остварување на подобра позиција на пазарите каде што дејствува текстилната индустрија на Република Македонија треба да се реструктурира и да се поддржи за вертикално поместување напред во синџирот на вредности.

14. Проблемот на ниската конкурентност на македонската економија, а во тие рамки и на текстилната индустрија е перманентно присутен и таа произлегува од местото во синџирот на вредности на индустријата. *Развивениите држави* кај себе ги развиваат креативните аспекти, науката, технологијата, информациите, маркетингот, дизајнот, иновациите. *Во земјите во развој* се дислоцира производството на трудоинтензивните и нискодоходни фази од процесот на создавање текстилен производ. За да обезбедат развој, ќе треба да се вложува во подобрување на конкурентноста

на претпријатијата преку поместување нанапред кон дизајнот и маркетингот кои овозможуваат поголема профитабилност.

15. Искуствата од развиените и помалку развиените земји покажуваат дека процесите на реструктурирање на текстилната индустрија се водени и поддржувани од страна на државните институции и врз претходно јасно утврдена стратегија. Ова е посебно изразено во земјите од далечниот и средниот исток каде што владите на државите, извозници на текстилни производи, имаат донесено стратешки програми за поддршка на текстилната индустрија во нивната земја.

16. Во светската трговија со текстилни производи, во тек се значајни промени во поглед на учеството и производната структура на развиените земји и земјите во развој. Имено, опаѓа учеството на развиените земји во светскиот извоз на текстилни производи, а расте учеството на земјите во развој. Европската унија бележи постојан пораст на размената на текстилни производи со светот, а во тие рамки побрз раст има увозот. Основните стратешки насоки кај развиените земји се: задржувањето примат во иновациите во текстилните материјали и во технологијата на нивно производство, со цел натамошна нивна доминација во извозот на основните текстилни производи и технологија и опрема, и префрлање на трудоинтензивните операции во неравиените земји каде што се создава конкуренција преку платата на вработените и каде што иновациите и технолошките подобрувања не можат значајно да влијаат на продуктивноста.

17. Промените во текстилната индустрија на глобален план ги принудуваат главните актери во синцирот на вредности, специјализираните трговци на мало, големите синцири на продавници, „новите вертикали“, брендovите и производителите, да применуваат различни бизнис стратегии за зголемување на конкурентоста и профитабилноста. Крајната намера од применетата стратегија е контрола на целиот синцир на вредности.

18. Вклучувањето на претпријатијата од македонската текстилна индустрија во промените на глобален план треба да се одвива во две стратешки насоки: првата, вклучување на македонските претпријатија во глобалните синцири на вредности преку исполнувања на барањата за стандарден квалитет преку вертикално поместување нанапред во фазата производство,

каде што бизнис моделот на лон работење за странски партнери (СМТ) ќе се помести кон бизнис моделите OEM ((full package) кој опфаќа надградба на способностите за логистика и транспорт за целосно усвојување на производството на туѓ бренд; и втората насока, влез во фазата дизајн и маркетинг, која значи вертикално интегрирање кон напред со цел креирање на сопствен производ како бренд за локално и регионално ниво. Првата стратешка насока ќе се однесува за европскиот и светскиот пазар а конкурентоста ќе произлегува од *блискоста со овие пазари, производството на помали серии, со повисок квалитет, на краток рок, со повисоки цени*. Втората стратешка насока ќе се однесува на регионалниот пазар и конкурентоста ќе произлегува од можностите за специјализација и шансите за зголемување на регионалната трговија.

19. Во концепирањето на маркетинг активностите, претпријатијата треба да се одлучат меѓу два пристапа: да се следи однесувањето на светските брендови и да се користат нивните маркетинг напори за поголемо производство за нивни потреби; да се креира сопствен маркетинг концепт и да се градат блиски односи со потрошувачите.

20. На ниво на претпријатијата од текстилната индустрија во Република Македонија многу поважно стратешко прашање е изборот на бизнис моделот, поточно како ќе се креираат вредности, со кои ресурси и актери и преку кои клучни активности. На ниво на текстилната индустрија поважно прашање е формулирање на стратегија на текстилната индустрија на Р.Македонија која ќе одреди во што ќе се разликува на пазарите и како ќе се справува со конкуренцијата (со добавувачите и купувачите во поширока смисла на зборот и со ривалите во индустријата во потесна смисла на зборот).

21. Анализата на конкурентноста на македонската текстилна индустрија покажува дека таа е со ниска конкурентна позиција и слаба преговарачка моќ во однос на добавувачите и купувачите. Таа треба да избира како да се справи меѓу агресивните стратегии на најголемите понудувачи на текстилни производи, земјите од Далечниот и Средниот Исток кои постојано го зголемуваат своето учество во светската трговија со текстилни производи, од една страна и стратегиите на најголемите побарувачи на текстилни производи, Јапонија, ЕУ, САД и Русија чиј увоз стагнира или

расте незначително, од друга страна. Најголем успех во пазарниот натпревар имаат големите синџири на малопродажни објекти и „новите вертикали“ кои воспоставуваат долгорочни партнерски односи за управување на целиот синџир на вредности.

22. При дефинирањето на стратегијата за текстилната индустрија најголема улога ќе имаат четири групи фактори: -претстојните промени на страната на *побарувачката* (зголемување за производите базирани на нови текстилни материјали, а побарувачката за облека ќе остане на исто ниво и/или ќе се намалува); компаративните предности на страната на *понуѓањата*, пониските трошоци за работната сила и висококвалификуваниот човечки потенцијал; препознавање на стратешката важност на текстилната индустрија за националната економија и нејзината трансформација кон индустрија базирана на економија на знаење и ограниченоста на домашниот пазар и потребата да се гради глобална конкурентска позиција.

23. Визијата за текстилната индустрија на РМ треба да се гради во правец на нејзино етаблирање како препознатлив бренд во светот, а особено во ЕУ, за специјализирани услуги и квалитетни производи од текстилната индустрија врз основа на конкурентност и супериорна вредност за потрошувачите. Мисијата на текстилната индустрија на Република Македонија е да се интегрира хоризонтално и вертикално во светската трговија со текстилни производи и облека, со цел задоволување на потребите на светските брендови, големите малопродажни ланци и потрошувачите во ЕУ за висок квалитет, кратки периоди од нарачка до испорака, добра логистика и постојана додадена вредност на услугите по фер цени.

24. Стратешките цели кои треба да ја одредат позицијата и конкурентноста на македонската текстилна индустрија на глобалниот пазар се однесуваат на: интернационализација на работењето на претпријатијата; брендирање и позиционирање на текстилната индустрија; кластерска соработка и стратешки партнерства; зајакнување на знаењето и способностите за настап на глобалниот пазар; унапредување на квалитетот и конкурентноста на компаниите; поттикнување на инвестициите во текстилната индустрија.

25. Остварувањето на стратешките цели е поврзано со промените во производствениот асортиман, технолошкото модернизирање и иновациите,

воведувањето информатичката технологија за брз трансфер на податоци со купувачите и потрошувачите, а со цел брзо производство, согласно потребите на клиентите, градење на капацитет на човечките ресурси, надградба на постојните бизнис модели и користење на сите расположиви извори на инвестиции.

26. Спроведеното дополнително истражување на ставовите на менаџерите во однос на користењето на стратешкиот менаџмент во подобрување на конкурентноста на македонската текстилна индустрија и на претпријатијата покажа големо ниво на свесност за потребата од стратегија за остварување на подобра пазарна позиција, иако кај поголемиот број претпријатија не постои формален процес на нејзино донесување, ниту пак таа е напишан документ.

27. Најголема важност за македонските текстилни претпријатија во наредниот период, според дадените одговори во истражувањето, ќе има европскиот пазар и делумно пазарите на САД и балканските земји. Настапот на овие пазари го планираат со постојниот произведен асортиман и усвоените бизнис модели, но со поголем фокус кон подобрување на ефикасноста во работењето и инвестирањето во нова технологија како основа за поголема продуктивност.

28. Завршен заклучок од трудот е дека формалниот процес на стратешки менаџмент и формулирањето стратегија може да придонесе да се подобри конкурентноста на македонската текстилна индустрија на глобалниот пазар и да им помогне на текстилните претпријатија во изборот на бизнис стратегија која ќе им овозможи профитабилна позиција на пазарите каде што настапуваат. Детално развиениот стратешки документ за развој на текстилната индустрија ќе овозможи ангажман, вложувања и поддршка од актерите на сите нивоа на конкурентноста: мега, макро, мезо и микро ниво, што ќе резултира со нејзина поголема пазарна привлечност (изразена преку зголемен извоз и поголема додадена вредност по вработен) и поголема корист за националната економија (изразена преку учеството на инвестициите во вкупно додадената вредност и вработеноста).

ЛИТЕРАТУРА

1. Abrahamson, E. and Fairchild, G. (1999): "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 708-740.
2. Adhikari, R., & Yamamoto, Y. (2007). *The textile and clothing industry: adjusting to the post-quota world*. Industrial Development for the 21st Century Series. New York, NY: United Nations Development Program (UNDP).
3. Ansoff, I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Co. New York,
4. Audet, D. (2004). *A New World Map in Textiles and Clothing Policy Brief*. Washington, D.C.: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/43/14/33824605.pdf>
5. Bair, J. (2006). Regional trade and production blocs in a global industry: towards a comparative framework for research. *Environment and Planning A*, 38(12), 2233-2252.
6. Bair, J., & Gereffi, G. (2001). Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. *World Development*, 29(11), 1885.
7. Barrie, L., & Ayling, J. (2009). *Apparel industry outlook for 2009*. January/February Management Briefing. Bromsgrove, UK: Aroq Limited.
8. Berger, S. and Locke, R. M. (2004): Il Caso Italiano and Globalization, in: Faust, M., Voskamp, U. and Wittke, V. (eds.): *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*, Gottingen: SOFI, pp. 319-337.
9. Berger, S., Kurz, C., Sturgeon, T., Voskamp, U., Wittke, V. (2001): *Globalization, Production Networks, and National Models of Capitalism - On the Possibilities of New Productive Systems and Institutional Diversity in an Enlarging Europe*. SOFI-Mitteilungen, No. 29, Gottingen: SOFI
10. Boote, A. (1983) „Psychographic Segmentation in Europe“, *Journal of Advertising*,
11. Bowman, C (1990), *The Essence of Strategic Management*, Prentice-Hall, New York,

12. Boyd, H. W. and Levy S., J. (1963). *Promotion, A Behavioral View*, Prentice-Hall Inc., Homewood, Illinois,
13. Boyd, W.H. Massy F.W, (1972) *Marketing Managment*, Harcourt Brace Jovanovich.
14. Bradley, G. Robert, L. and Rosenfeld, J (1987), "Who Will Succeed in Europe's Changing Marketplace?" *International Business Management Development Review* (to appear).
15. Britt, S. H (1974), "Standardizing Marketing for the International Market", *Columbia Journal of World Business (winter)*, 39-45.
16. Buzzell, R. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing?" *Harvard Business Review (November-December)*, 102-113.
17. Chakrabarti, Alok K. Stephen Feinman, and William Fuentivilla (1982), "The Cross-National Comparison of Patterns of industrial innovations", *Columbia Journal of World Business (Fall)*, 33-38.
18. Chinkota, M i dr. (1994), *Internatioal Marketing enviromental Assessment and strategies*, New York The Dryden Presss;
19. Churchill, A. Gilbert Jr, (1996). *Basic Marketing Research*, The Druden Press, Orlando, FL,
20. Cohen, D.(1995) *Legal Issuse in Marketing decision making*, Columbus Sout Western College Publ ;
21. Crouch, C. and Farrell, H. (2002): "Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism", *MPIfG Discussion Paper 02/5*, June 2002, MPIfG: Koln.
22. Daft, R., (2000) *Management*, The Dryden Press, Orlando,
23. Datamonitor. (2009). *Global apparel retail*. New York, NY: Datamonitor.
24. David, R.,(1985) "How Do We Choose Among Alternative growth Strategies", *Managerial Planning, Vol.33, No 4*, January-February 1985,
25. Devlin, S. H.K. Donge, Marbue Brown,(1996) *Selecting a Scale for Measuring Quality*, National Comunication Form, Chicago,
26. Dibb, S ,Lyndon, S. Pride, W. Ferrell, O: (1995) *Marketing* , Mate, Zagreb
27. DiMaggio, P. (2001): *The Futures of Business Organization and Paradoxes of Change*, in: DiMaggio, P. (ed.): "The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective", Princeton and Oxford: *Princeton University Press*, pp. 210-243

28. Doole, I & Lowe,R (2004) *International marketing Strategy*, Thomson Learning,
29. Doole, I. & Lowe, R (1996) *International markeing Strategies*, International business Press
30. Douglas, S. & Wind, (1987) "The myth of globalization", *Columbia Journal of world business*
31. Douglas, S. and Craig,S (1998) , *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill Inc.
32. Douglas, S. and Craig,S (1983), "Examing the Performanse of U S. Multinationals in Foreing Markets", *Journal of International Business Studies (Winter)*,
33. Douglas, S. and Urban, C (1977), "Live Analysis to Profile Women in International Markets", *Journal of Marketing*, 41 (July), 46-54.
34. Dowling, G, (1998) "Measuring Corporate Images", *A Review of Alternative Approaches Journal of Business Rserch*,/
35. Doz, Y. (1980), "Strategic Management in Multinational Companies", *Sloan Management Review*, 21 (winter), 27-46.
36. Dunford, M. (2005): "Italian Textiles and Clothing industries: From Industrial Districts to Magic Circles and Delocalisation", Paper prepared for the Conference „Organisational Configurations and Locational Choices of Firms: responses to globalisation in different industry and institutional environments", University of Cambridge, 14-15 April 2005.
37. Elinder, E. (1965), "How International Can European Advertising Be?" *Journal of Marketing*, April, 7-11.
38. Europa Innova (2008), "Prospective innovation challenges in the textiles and clothing sector" , *Final report*,
39. Europe INNOVA ,(2009) "Innovation systems in Europe-textiles, – The networking driving European innovation, Austrian Institute for Economic Research" *Sector Report*, Vienna, 2009,
40. European Commision, (2005) *Aid delivery methods - Project Cycle Management Guidelines*, European Communities,
41. Evans, J., & Berman,B (1995) *Marketing*, MacMilan Publishing Company New York,

42. Faust, M. (2002): "Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence from Germany", in: Kipping, M. and L. Engwall (eds.): *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press, pp.146-163.
43. Faust, M. (2005) University of Cambridge, *Conference Paper*, "Reorganization and Reallocation in the German fashion industry" Gottingen
44. Faust, M., Voskamp, U and Notz, P (2004) " *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*" Gottingen: SOFI,
45. Fayerweather, John (1969), *International Business Management: A Conceptual Framework*, New York: Mc Graw-Hill.
46. Ferdows, K. (2003): *New World Manufacturing Order*, *Industrial Engineer*, February 2003, pp. 28-33
47. Finch, E. James, (1994) *Marketing Principles*, New Jersey,
48. Frederick, S. & Gereffi, G. (2009a). *Protectionism in textiles and apparel*. In S. Evenett, B. Hoekman & O. Cattaneo (Eds.), *Effective Crisis Response and Openness: Implications for the Trading System* (pp. 321-344). Washington, DC: The World Bank and CEPR.
49. Frederick, S., & Gereffi, G. (2009b). Review and analysis of protectionist actions in the textile & apparel industries. In S. Evenett, B. Hoekman & O. Cattaneo (Eds.), *The fateful allure of protectionism: taking stock for the G8* (pp. 65). London, UK: Centre for Economic Policy Research (CEPR). Retrieved from <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/3728>
50. Gareau, J. (1981), *The Nine Nations of North America*, Boston. Mass: Houghton Mifflin Co.
51. Gereffi, G and Stacey, F (2010) "The Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Opportunities for developing Countries" , *Policy Research Working Paper* , World Bank, April 2010
52. Gereffi, G and Memedovic, O (2003) *The Global Apparel Value Chain: What prospects for Upgrading by Developing Countries?* Vienna , UNIDO
53. GFA (2006) "Identification of Fast Growing Sectors. Small and medium-size Enterprise development-Government and Private sector". *Report*
54. Gilbert A. Churchill, Jr, (1995) *Marketing Research-methodological foundations*, The Druden Press, Orlando, FL,

55. Ginter, P. and Duncan, J. (1990) *Macroenvironmental analysis*, Long range planning, December 1990,
56. Glen, J (1996) *The marketing research project manual*, New York West Publishing Company,
57. Gordon, Greenly E. (1989) *Strategic Management*, Prentice –Hall.Inc. New York,
58. Gordon, M. (1968), “Internationalizing Advertising Principles and Strategies”, *MSU Business Topics*, autumn, 29-36.
59. Grant, A and Trfejos, A (2010) “Conecting people to market “ *Methodologies for Integrating Trade and development goals*, Inter-development American bank,
60. Guiltin, J i dr. (1994) *Marketing Managment-Strategies and programs*, New York Mc Graw Hill Inc
61. Haas, R. i dr. (1983) *Marketing management, Concept, Practice and Casses*, Plano, Texas Business Publication, inc;
62. Hakuhodo Institute of Life and Living (1983), Hitonami: *Keeping Up With the Satos*, Tokyo: Hill.
63. Harrigan, K. R. (1994) “Formulating Vertical Integration Strategies” *Academy of Management review*, Vol.9, no 4,
64. Herrigel, G., and Wittke, V. (2004): Varieties of Vertical Disintegration: The Global Trend Toward Heterogeneous Supply Relations and the Reproduction of Difference in US and German Manu-factoring, in: Morgan, G., Moen, E., and Whitley, R. (eds.): *Changing Capitalisms: Internationalisation, Institutional Change and Systems of Economic Organization*, Oxford, UK: Oxford University Press.
65. Hitt, M A. Ireland, D & Hoskisson, R (1999) *Strategic Management-Competitiveness and Globalization, Third Edition*, South Western Collage Publishing
66. Honomichl, Jack: (1993) “Tree Factors Drive Growth of Top 50 Research Firm”, *Marketing News*,
67. Hopner, M. (2001): “Corporate Governance in Transition. Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations”, *MPIfG Discussion Paper 01/5*, Koln.

68. Howe, S. (ed.) (2003): *Retailing in the European Union. Structures, Competition and Performance*, London.
69. *Human Development Report*, People and Markets, chapter 3, UNDP New York - Oxford University Press, 1993,
70. Huszagh, S. Fox, r. and Ellen Day, (1985) "Global Marketing: An Empirical Investigation", *Columbia Journal of World Business*, Twentieth Anniversary Issue, 31-43.
71. Ireland, D. and Hitt, (1992) "Mission statement, Importance, Challenge and recommendations for development", *Business Horizons* (May-June 1992),
72. Kahle, L.R. (1986), "The Nine Nations of North America and the Value Basis of Geographic Segmentations", *Journal of Marketing*, 56(April), 37-47.
73. Kerin, R. i dr., (1995) *Strategic Marketing Problems-Cases and commemnts*, Englewood, Cliffs Prentice-Hall
74. Kieser, A. (2002): Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies, in: Kipping, M. and L. Engwall (eds.): *Management consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press, pp. 167-183.
75. Killough, J. (1978), "Improved Payoff from Transnational Advertising", *Harvard Business Review*, (July-August), 103.
76. Kinear, C. Thomas, Taylor R. James, (1996) *Marketing Research-an applied Approach*, McGraw-Hill Book Company, USA,
77. Kipping, M. and Engwall, L. (eds.) (2002): *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press.
78. Kotler, F (1998): *Upravljanje marketingom 1 i 2 kniga*. - Informator, Zagreb
79. Kotler, Ph. (1985), "Global Standardization-Courting Danger", panel discussions, 23 *American Marketing Association Confence*, Washington, D, C.
80. Kotler, Ph. (1986)., *Marketing Management (analysis, planning and control* Prentice Hall, inc., Engewood Cliffs Prentice-Hall, inc;
81. KPMG (2001): FAS Research: Company Profile Zara Deutschland GmbH, KPMG International

82. Lane, Ch. (2003): "Changes in Corporate Governance of German Corporations: Convergence to the Anglo-American Model?" In: *Competition & Change*, Vol. 7, No. 2-3, pp. 79-100.
83. Lane, Ch. and Probert, J. (2004): "Between the Global and the Local: A Comparison of the German and UK Clothing Industry", *Centre for Business Research Working Papers*, WP 283, University of Cambridge, April 2004.
84. Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* (May-June), 92-102.
85. Lewis H.E.(1968), *Marketing channels structure and Strategy*, Mc Graw-Hill Book Company, New York,
86. Lipson H.A. and Reynolds F.,(1970) *The concept of the Marketing Mix: its Development, Uses and Application*. MSV Business Topics,
87. Little, A, & Nauak, P. (1991)*Managing Rapid Technological Development*, Cambridge, MA,
88. Luck, D. J. Rubin R.S.,(1987) *Marketing Research*, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
89. Mintzberg, H.(1987) "The Strategic Concept I: Five Ps for strategy", *California Management review*,
90. Miracle, E.G. and Albaum S.D.(1970), *International Marketing management*, Richard D. Irvin. Inc., Homewood Illinois,
91. Mitchell, A. (1983), *The Nine American Lifestyles*, New York: Macmillan Publishing.
92. Mowen, J. (1990) *Consumer Behavior*, second edition, The Macmillan Publishing Co. New York,
93. Myers, J. Massy,W & Greyser.,S.(1980) *Marketing Research and Knowledge Development*, Prentice Hall
94. Neal,W. (1993) "Marketing or Market Research?, and Paul Gerhold: Defining marketing (or is it market?) Research", *Marketing Research*, vol 5, No 4, 1993.
95. OECD, 2008 *Recommendation paper for a regional Investment Strategy* "Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans"

96. Ohmae, K. (1985), "Becoming a Triad Power: The New Global Corporation", *The McKinsey Quarterly*, Spring, 2-25.
97. Ohmae, K.(1985), *Triad Power*, New York: The Free Press.
98. Peebles, D. M. John K. Ryans, and Ivan R. Vernon, (1978), "Coordinating International Advertising", *Journal of Marketing*, 46 (Winter), 27-35.
99. Porter, M. (1998) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press New York ,
100. Porter, M (2000) (ed), *Competition in Global Industries*, Cambridge, Mass:Harvard Graduate School of Business Administration.
101. Porter, M., "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review* , March -April 1990, No 2
102. Preble, J.E. (1992) "Environmental scanning for strategic control", *Journal of Management issues* 4,
103. Quelch, J. and Hoff, J (1986), "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review* (May-June).
104. Richardson, John: *Marketing* 92/93, New York, the Dushkin Publishing In, 1994.
105. Rowe, A. Mason, R. Dickel, Mann,R Mockler:R (1993) *Strategic Management: A methodological Approach Addison - Wesley Publishing company*, Reading Massachusetts, 1993,
106. Ryans, J. (1969), "Is It Too Soon to Put a Tiger in Every Tank?" *Columbia Journal of World Business* (March), 69-75.
107. Segnit, S., and Broadbent,S (1973) *Lifestyle Research*, 1 (January1973), 1.
108. Streeck, W., and Yamamura, K. (eds.) (2001): "The Origins of Nonliberal Capitalism. Germany and Japan in Comparison. Ithaca", NY: *Cornell University Press*.
109. Sturgeon, T., (2002): „Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization“, *Industrial and Corporate Change*, 11, 451-496
110. Tekeuchi, H. and M. E. Porter (1985), *The Strategic Role of International Marketing: Managing the Nature and Extent of Worldwide Coordination*,"
111. The World Bank Team , " Reshaping world economic geography", *World development report* , IBRD, 2009

112. Theodore, L. (1983) "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983, Harvard Collage, 1983
113. Thomson, A. & Strickland, A. (2003) *Strategic management-concepts*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill Irwin,
114. UN, Economic Commisison for Europe: "Sustainable Industrial development", *Journal Geneva*, 16.04.1996
115. UN, (1997) "Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy", *World Investment Report Trade conference*, 21.09.1997
116. USAID Economic growt Program (2009) "Challenges for improving the competitivness of the private sector in Macedonia", *Round table final report*
117. Uzzi, B. (2000): "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, Ms. #94-289.
118. Weill, P., Malone, T., D'Urso, V., Herman, and G. Woerner, S. (2005) "Do some business models do better than others? A study of the 1000 Largest US firms", *Working Paper no 226*, MIT center for Coordination Science, pp 3-7.
119. Weitz, B. i dr., (1998) *Readings in Strategic Marketing*, Chicago the Dryden Press
120. White, H. (2002): *Markets from Networks*, Princeton: Princeton University Press.
121. World Bank, April 2010, *Policy Reaserch Working Paper*, Gereffy, G and Stacey, F "The Global Apparel Value Chain-Trade and Crises: Challenges and Oprotunities for developing Countries".
122. World Economic forum "The Global Competitiveness" *Report 2008-2009*, Geneva, Switzerland 2008.
123. World trade Organization (2008) "Trade in a globalizing world", *World Trade Report*.
124. World Trade Organization, "Alternatives to Economic Globalization", *International Forum on Globalization Report*, June 2000.
125. Wortmann, M. (2005): "Globalisation of the German Apparel Value Chain: Retailers, Manufacturers and Agents", *Paper prepared for the Conference*, "Organisational Configurations and Locational Choices of

- Firms: responses to globalisation in different industry and institutional environments", University of Cambridge, 14-15 April 2005.
126. Zikmund, G. Wiliam, Michael d'Amico: *Marketing*, West Publishing Company, Mineapolis /New York/Los Angeles/ San Francisco/1996.
127. Јаќовски, Б. и Ристевска – Јовановска, С. (2001) *Однесување на иџнтервјувачиџте*, Економски факултет Скопје.
128. Јаќовски, Б.(1997) *Маркетинџ*, четврто издание , Економски факултет Скопје.
129. Кандикијан, В. Пендовска В , Гроздановски Т (1995). *Економски односи на Република Македонија со Европската унија* . Правен факултет , Скопје, 1
130. Македонско дружение за маркетинџ (2005) “Извозната маркетинџ стратегија на македонско стопанство”, *Зборник на трудови од Советување*, -Скопје,
131. Министерство за економија, (2008), *Стратеџија за развој на текстилната индустрија на Република Македонија 2009-2012*,
132. Министерство за економија, (2009) *Акционен план за имплементација на Стратеџијата за развој на текстилната индустрија на Р.Македонија 2009-2012*, година,
133. Министерство за економија *Индустриска политика на Република Македонија, 2009-2020*,
134. Фалмер Р., *Новиот менаџмент 1 и 2*, Скај Агенција, Скопје 1994
135. Шуклев, В и Дракулевски,Љ. (2001) *Стратеџиски менаџмент* Економски Факултет, второ и проширено издание, Скопје, 2001 ,
136. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ.,(1996) *Менаџмент лексикон*, Економски факултет, Скопје, 1996
137. Шуклев, Б.,(2004) *Менаџмент*, четврто издание, Економски факултет, Скопје,

ВЕБ СТРАНИ

138. <http://www.europe-innova.org>
139. http://textiles.ugent.be/news_future.asp.
140. <http://strategicmanagement.net/>
141. <http://www.allbusiness.com/management/2975129-1.html>

142. <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/>
143. http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm
144. <http://www.quickmba.com/strategy/value-chain/>
145. <http://www.strategicmanagementreview.com/ojs/index.php/smr>
146. <http://www.worldbank.org/wdr2009>
147. http://textiles.ugent.be/news_future.asp
148. www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm
149. www.jiscinfonet.ac.uk/tools
150. <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies>
151. www.2007-2013.eu
152. www.cordis.eu/fp7
153. <http://www.oeko-tex.com>
154. www.leapfrog-eu.org
155. www.economy.gov.mk

ПРИЛОЗИ

П Р А Ш А Л Н И К
за анкетно истражување за

СТРАТЕШКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЈА во РМ

А) I. ПОДАТОЦИ ЗА ДРУШТВОТО

- Назив:
- Претежна дејност/и на друштвото:
- Адреса, седиште и општина на друштвото:
- Тел. број: _____ Факс: _____
- Веб страница: _____ Е-меил адреса: _____
- Лице за контакт: _____ Тел број: _____

1. Број на вработени

- (1)до 10 (2)до 49 (3)од 50 до 249 (4)преку 250

2. Година на основање:

3. Структура на капиталот (во %):

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> (1)Приватен домашен капитал (%) |
| <input type="checkbox"/> (2)Странски капитал (%) |
| <input type="checkbox"/> (3)Капитал од други домашни извори (државен, ПИО и др.) (%) |
| Вкупно 100% |

4. Вредност на капиталот (да се означи X на еден број):

(1)До 10.000 Евра (X)	(2)До 50.000 Евра (X)	(3)До 100.000 Евра (X)	(4)До 500.000 Евра (X)	(5)До 1.000.000 Евра (X)	(6)Повеќе од 1.000.000 Евра (X)
--------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

5. Статусен облик на дејноста согласно Законот за трговски друштва :

- | | | | |
|----------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| (1)ДОО | <input type="checkbox"/> | (6)КДА | <input type="checkbox"/> |
| (2)ДООЕЛ | <input type="checkbox"/> | (7)Трговец поединец | <input type="checkbox"/> |
| (3)АД | <input type="checkbox"/> | (8)Задруга | <input type="checkbox"/> |
| (4)ЈТД | <input type="checkbox"/> | (9)Подружница на странско друштво | <input type="checkbox"/> |
| (5)КД | <input type="checkbox"/> | | |

А) II. ПАЗАРИ И ПЛАСМАНИ (УВОЗ, ИЗВОЗ)

6. Остварен пласман во 2009 година:

- а. На домашен пазар _____ (вредност)
б. Извоз _____ (вредност)

7. Структура на извозот во 2009:

- а. Директен извоз - full package _____ %
б. Лон аранжмани _____ %
в. Сопствен бренд _____ %
Вкупно 100%

8. Извозни пазари

- Европска унија
 Америка
 Југоисточна Европа
 Далечен Исток

Б) КОРИСТЕЊЕ НА СТРАТЕШКИ МЕНАџМЕНТ

9. Дали постои стратегија на вашата фирма за настап на пазарот?

ДА

НЕ

10. Каков процес на одлучување постои за стратешки прашања во друштвото?

- а) Нема
б) Повремено се состануваме
в) Неформален процес на усогласување на мислења
г) Формален процес на дефинирање на стратегијата на друштвото

11. На кој рок се дефинирани целите на друштвото?

- а) Нема цели
б) На 1 година
в) На 3 години
г) На 5 години

12. Со кои проблеми најчесто се соочувате при настапот на странските пазари (да се означат со X релевантините проблеми)?

- (1) Несоодветен асортиман
 (2) Ниски цени
 (3) Високи транспортни трошоци
 (4) Немање можности за пропагандни активности
 (5) Силна конкуренција
 (6) _____

13. На кој начин ги утврдувате целните странски пазари (да се означат со X целниот пазар)?

- (1) Со претходно истражување
- (2) Според интересот на странските деловни партнери
- (3) Според укажаната прилика во дадена конкретна ситуација

14. Дали на домашниот и на странските пазари настапувате со истиот асортиман на производи?

- (1) Да
- (2) Не

15. Цените и ценовната политика ги определуваат (се означуваат со X повеќе одговори):

- (1) Согласно трошоците и сопствената политика
- (2) Конкуренцијата
- (3) Понудата и побарувачката
- (4) Под влијание на домашните партнери
- (5) Под влијание на странските партнери
- (6) Друго

16. Како планирате да ја зголемите конкурентноста ? (може да се означат со X повеќе одговори) Преку :

- Подобар квалитет
- Дизајнот
- Цената
- Дистрибутивните канали
- Користењето нови материјали (технички текстил)
- Новата технологија
- Друго-специфицирај _____

17. Кои бизнис модели ги користите? (може да се означат со X повеќе одговори) :

- Лон аранжман _____%
- Полн пакет (full package) _____%
- Сопствен бренд _____%
- Друго _____%
- Вкупно: 100 %

18. Каква стратегија користите за странските пазари?

- а) Ниски трошоци
- б) Диференцијација на асортиманот (широк асортиман)
- в) Фокусирање на помали сегменти на пазарот

В) СТАВОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ТЕКСТИЛНИТЕ ДРУШТВА ЗА НАСТАП НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР

19. Кои пазари ќе имаат стартешка важност за Вас во наредните 10 години?

- Европската унија
- САД и американскиот континент
- Далечниот Исток
- Југоисточна Европа
- Балканот
- Друго _____

20. Кои стратегии ќе играат најголема важност за конкурентноста?

- Вертикална интеграција кон потрошувачите
- Хоризонтална интеграција на страната на понудата
- Стратешки партнерства со познати брендови
- Учество во целиот синџир на вредности на создавањето на производот
- Друго _____

21. На кои видови производи ќе се фокусирате?

- Конфекционирање
- Производство на текстилни материјали
- Конфекционирање на технички текстил
- Производство на иновативни производи за други индустриски гранки(градежништво, медицина, автомобилска индустрија
- Друго _____

22. Кои бизнис модели ги користите за европскиот пазар?(може да се означат со X повеќе одговори) :

- Лон аранжман _____%
- Полн пакет (full package) _____%
- Сопствен бренд _____%
- Друго _____%

Вкупно: 100 %

23. Продуктивноста е долгорочна основа на конкурентноста. Како планирате да ја зголемите продуктивноста во вашата фирма во наредниот период ?(може да се означат со X повеќе одговори)

- Нова технологија (машини и друга опрема)
- Обука и тренинг на вработените
- Промена на производниот асортиман
- Иновации на производот
- Зголемување на ефикасноста во работењето
- Друго _____

24. Кои инвестиции се потребни за остварување на вашата стратегија?

- Подобрување на квалитетот и стандардизација
- Подобрување на асортиманот
- Воведување нова технологија
- Подобрување на маркетингот и дистрибуцијата
- Креирање бренд
- Капацитет на човечките ресурси (нови вработувања, обука и тренинг)

25. Како ќе ја финансирате стратегијата за глобалниот пазар?

- Сопствени средства
- Банкарски кредити
- Државна помош
- Меѓународни програми и грантови
- Странски директни вложувања
- Друго _____

26. Каква е временска рамка на планирање на деловните активности ? (се означуваат со X еден или повеќе одговори):

(1) До 1 месец	
(2) Квартално	
(3) Полугодишно	
(4) Годишно	
(5) 1-3 години	
(6) над 3 години	

27. Како ги оценувата олеснувањата и поттикнувањата на извозот?

А) Од државата	Б) Од деловни здруженија
<input type="checkbox"/> Многу силни	<input type="checkbox"/> Многу силни
<input type="checkbox"/> Силни	<input type="checkbox"/> Силни
<input type="checkbox"/> Умерени	<input type="checkbox"/> Умерени
<input type="checkbox"/> Слаби	<input type="checkbox"/> Слаби
<input type="checkbox"/> Не постојат	<input type="checkbox"/> Не постојат

28. Дали вашата фирма има користено средства од Стратегијата за поддршка на текстилната индустрија? (се означуваат со X еден или повеќе одговори):

- Пристап до нови пазари
- Развој на комерцијална инфраструктура
- Нови технологии
- Обука и тренинг на вработените
- Друго _____
- Немам користено финансиски средства од програмата за поддршка на текстилната индустрија