

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
Економски факултет - Скопје



кандидат:
м-р Игор Андреев

**МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПРИМЕНА НА
МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА
СТРАТЕГИСКИ МЕНАџМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА**

(Докторска дисертација)

ментор:
проф. д-р Нада Секуловска

Скопје, 2013

Ss. Cyril and Methodius University in Skopje

Faculty of Economics - Skopje



Candidate:

Igor Andreev, M.Sc.

**MARKETING RESEARCH AS A TOOL FOR THE APPLICATION OF
MARKETING ORIENTATION IN THE STRATEGIC PLACE
MANAGEMENT PROCESS**

(Doctoral thesis)

Mentor:

Professor Nada Sekulovska, Ph.D.

Skopje, 2013

МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПРИМЕНА НА МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА

АПСТРАКТ

За постигнување конкурентска предност, локалните власти мора да започнат да ја применуваат маркетиншката ориентација, третирајќи ги жителите, туристите и бизнисите како „клиенти/купувачи“ на „тоталниот градски производ“. Сè повеќе треба да се размислува и за брендирање на градовите, како и за стратески управување/менаџирање со нивниот имиџ.

Од овие причини, предмет на интерес на трудот е да се прикажат теориските сознанија за маркетингот на населени места, при што фокусот е насочен кон неговата примена како „стратески пристап“ во планирањето на локалниот развој. Притоа, посебен акцент се става на улогата што ја имаат информациите за градските клиенти (потреби, задоволство, и сл.), добиени со нивно испитување во рамките на научно-засновани процеси за истражување на задоволството и за имиџот на населените места.

За таа цел, преку преглед на литературата од разни области (стратески менаџмент, однесување на потрошувачите, маркетинг истражување, имиџ маркетинг, и др.), се формулираа теориските концепти кои се искористија во примарното истражување. Особено значаен научен резултат е предложениот модел за проценка на нивото на примена на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на населените места, а со своето практично значење се издвојуваат и моделите за маркетиншки ориентиран процес на стратески планирање (брендирање на населените места), како и презентираниите методи и техники за применетите маркетинг истражувања.

Од моделите произлегоа и прашањата за проценка на актуелната состојба во која се наоѓаат општините во Република Македонија (вкупно 80, плус градот Скопје), за што се спроведе онлајн-анкетирање на репрезентативен примерок од 42 општини (и градот Скопје). Претходно се реализираше експлораторно истражување во кое се направи и преглед на 62 општински веб-страници. Врз основа на добиените резултати, се дадоа голем број препораки за подобрување на ефективноста на процесот на подготовка на стратеските (маркетинг) планови за локален развој.

Клучни зборови: маркетинг на населени места, клиенти на градот, стратески (маркетинг) планирање/менаџмент, брендирање на градот, истражување на задоволството на клиентите, истражување на имиџот на населените места.

MARKETING RESEARCH AS A TOOL FOR THE APPLICATION OF MARKETING ORIENTATION IN THE STRATEGIC PLACE MANAGEMENT PROCESS

ABSTRACT

In order to achieve competitive advantage, local authorities have to begin to apply marketing orientation. That would require for them to start treating residents, tourists and businesses as „customers/clients“ of „the total city product“. Additionally, local authorities should start the processes of city branding and strategically manage their image.

Taking into consideration the above mentioned, the subject matter of this dissertation is to outline the theoretical knowledge of place marketing, while focusing directly towards its use as a „strategic approach“ in local development planning. In addition, special emphasis are put on the role of information on city customers (its needs, satisfaction, etc.). These information is obtained by scientific-based customer research process focused at measuring the customers' satisfaction of the place and its image.

For this purpose, the theoretical concepts used in the primary research of the dissertation arrive from a literature review from different fields including: strategic management, consumer behavior, marketing research, image marketing, etc. It is very important to mention that one of the biggest scientific results of the dissertation is the proposed model for assessing the level of implementation of marketing/marketing orientation of places. Moreover, the models for marketing oriented process of Strategic Planning and process of Place Branding have significant practical use together with the methods and techniques for applied marketing research presented in the dissertation.

The above mentioned models were the basis for constructing the questions of the questionnaire used in the on-line survey conducted on a representative sample of 42 municipalities aimed at assessing the current situation of the Macedonian municipalities (a total of 80, plus the City of Skopje). Prior to it, there was a review 62 municipal websites. Finally, a number of useful recommendations for improving the effectiveness of the process of preparing the strategic (marketing) plans for local development were generated by as a result of the primary research of the dissertation.

Key words: place marketing, city customers, strategic (marketing) planning/management, city branding, customer satisfaction research, place image research.

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	11
Предмет и цели на истражувањето.....	14
Методологија на истражувањето.....	18
Образложение на тезите.....	21
Научен придонес од спроведеното истражување.....	23
I МАРКЕТИНГ НА НАСЕЛЕНИ МЕСТА (PLACE MARKETING).....	25
1. Еволутивни фази во практичната примена на концептот на маркетинг на населени места низ историјата.....	27
1.1. Примена на маркетингот на населени места во „прединдустриската ера“.....	28
1.2. Примена на маркетингот на населени места во „индустриската ера“.....	29
1.3. Примена на маркетингот на населени места во „постиндустриската ера“.....	30
2. Теориски расправи за маркетингот, маркетиншката ориентација и маркетингот на населени места.....	32
2.1. Приказ на актуелната литература и нејзиното значење за дисертацијата.....	32
2.2. Мултидисциплинарноста на маркетингот на населени места.....	35
2.3. Дефиниции за маркетингот на населени места.....	36
2.4. Терминолошки објаснувања.....	38
2.5. Концептуални разлики и сличности помеѓу термините.....	39
2.6. Теориска расправа за маркетингот и маркетиншката ориентација.....	42
2.7. Модел за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места.....	45
3. Теориски аспекти на однесувањето на клиентите на градот.....	50
3.1. Кои се трите поголеми/генерички групи на клиенти на градот?.....	50
3.2. Потребите на клиентите на населените места.....	53
3.2.1. Маслова и Херсбертова теорија за мотивација.....	53
3.2.2. Потребите на клиентите и фактори за проценка на атрактивноста на населените места.....	54
3.3. Процес на сегментација на клиентите на градот („диференциран маркетинг“).....	59
3.3.1. Видови сегментација.....	62
3.4. Процес на носење одлука при избор на населеното место.....	67
3.4.1. Барање информации.....	68
3.4.2. Проценка на алтернативи.....	69

3.4.3. Оdlука за избор и однесување по изборот.....	71
4. Дискусија за најзначајните клиенти на градот.....	73
5. Инструменти на маркетинг миксот на населените места.....	77
5.1. Производот како инструмент на маркетинг миксот на населените места.....	77
5.1.1. Производот на работот според Paliaga.....	80
5.1.2. Политика на квалитет на производот на работот (TQM – Total Quality Management).....	83
5.2. Промоцијата како инструмент на маркетинг миксот на населените места.....	84
5.3. Дистрибуцијата како инструмент на маркетинг миксот на населените места.....	88
5.4. Цената како инструмент на маркетинг миксот на населените места.....	90
II СТРАТЕГИСКИ МЕНАџМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА (STRATEGIC PLACE MANAGEMENT).....	92
1. Процес на стратeгиски менаџмент во бизнис-контекст.....	92
2. Маркетиншки ориентиран процес на стратeгиско планирање на населените места.....	95
3. Модели за маркетиншки ориентиран процес на стратeгиско планирање на населените места.....	97
3.1. Модел на стратeгиско маркетинг планирање на Kotler, Haider и Rein.....	98
3.2. Модел на стратeгиско урбано маркетиншко планирање на Paliaga.....	101
3.3. Интегративен модел на стратeгиски маркетинг менаџмент на населените места на Braun.....	105
4. Поим за брендирање, идентитет и имиџ на населените места.....	108
4.1. Основни поими и дефиниции за бренд (марка) и брендирање.....	108
4.2. Брендирање, идентитет и имиџ на населените места.....	111
5. Модели за стратeгиско менаџирање/управување со имиџот/брендот на населените места.....	115
5.1. Модел на стратeгиско менаџирање со имиџот на населените места на Kotler, Haider и Rein.....	115
5.2. Модел за стратeгиско управување со брендот на населените места на Paliaga.....	117
5.3. Модел за стратeгиски маркетинг менаџмент (на брендот) на населените места на Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco.....	121

III МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА (STRATEGIC PLACE MARKETING MANAGEMENT).....124

1. Примена на релацискиот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM) како маркетиншка ориентација во процесот на стратегиско планирање на населените места.....124

1.1. Основни поими за релацискиот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM) и бенефитите од неговата примена.....125

1.2. Примена на релацискиот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM) од страна на населените места.....126

1.3. Клучни чекори во процесот на (стратегиски) релациски маркетинг со клиентите на населените места.....128

2. Клучни чекори во маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање на населените места врз основа на сопствено истражување.....131

2.1. Клучни стратегиски фактори за успешна имплементација на стратегискиот (маркетинг) план на населените места.....135

2.2. Менаџирање на заинтересираните страни во населените места.....136

2.3. Фаза на стратегиска анализа.....139

2.3.1. *Анализа на конкуренцијата на населеното место.....139*

2.3.2. *Анализа на влијанијата на остварувањето на фактори во екстерното и интерното окружување врз населеното место.....142*

2.3.3. *SWOT анализа.....145*

2.4. Фаза на планирање.....147

2.4.1. *Формулирање визија, мисија и цели.....148*

2.4.2. *Формулирање стратегии за конкурентско позиционирање.....152*

2.4.3. *Формулирање акциски план за креирање, испорака и комуницирање на вредноста за клиентите.....156*

IV МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ И МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА.....160

1. Процес на истражување на задоволството на клиентите на населените места..160

2. Дефинирање на вредноста за клиентите на населените места.....164

3. Дефинирање на задоволството на клиентите на населените места.....167

4. Истражување на вредноста за клиентите на населените места.....170

4.1. Методи за истражување на вредноста за клиентите на населените места.....	172
4.2. Техники за истражување на вредноста за клиентите на населените места.....	176
4.2.1. <i>Проективни техники</i>	176
4.2.2. <i>Техника на скали (laddering technique)</i>	179
4.2.3. <i>Техника на големо патување (grand tour technique)</i>	181
4.2.4. <i>Техника на критични настани (CIT – critical incident technique)</i>	182
5. Испитување на задоволството на клиентите на населените места.....	183
5.1. Утврдување на репрезентативноста на примерокот и начините на собирање податоци.....	183
5.2. Структура и содржина на прашалникот за „мерење“ на задоволството на клиентите на населените места.....	184
5.3. Видови на скали за „мерење“ на задоволството на клиентите на населените места.....	190
5.4. Анализа и прикажување на резултатите за задоволството на клиентите на населените места.....	192
5.5. Индексот на задоволството на клиентите/граѓаните на населените места, како мерка на успешност.....	196
6. Други (дополнителни) методи за истражување на задоволството на клиентите на населените места.....	198
6.1. Таинствена купопродажба (Mystery Shopping).....	199
6.2. Систем за следење на жалби и сугестии.....	200
6.3. Анализа на изгубените клиенти (Lost Customer Survey).....	201
7. Процес на истражување на имиџот на населените места.....	203
7.1. Истражување на имиџот со помош на матрицата свесност/наклонетост.....	204
7.2. Истражување на имиџот со помош на семантички диференцијал.....	205
V МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА И ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	210
1. Специфики на системот на локална самоуправа во Република Македонија.....	210
1.1. Административен систем и регионализација во Република Македонија.....	210
1.2. Надлежности на општините во Република Македонија.....	213
1.3. Систем на финансирање на општините во Република Македонија.....	216
1.4. Систем на управување со општините во Република Македонија.....	219

2. Стандарди за квалитет во општините во Република Македонија ISO 9001:2008.....	221
3. Истражување за практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија и нејзината примена во процесот на стратешко планирање/менаџмент.....	223
3.1. Експлораторно истражување.....	225
3.1.1. <i>Прејлед на расположливата литература.....</i>	<i>226</i>
3.1.1.1. Заклучоци/претпоставки добиени врз основа на прегледот на расположливата литература.....	229
3.1.2. <i>Прејлед на општинските веб-страници.....</i>	<i>230</i>
3.1.2.1. Заклучоци/претпоставки добиени врз основа на прегледот на општинските веб-страници.....	232
3.2. Дескриптивно истражување.....	242
3.2.1. <i>Резултати, заклучоци и препораки по однос на првата група на прашања.....</i>	<i>250</i>
3.2.1.1. Генерални заклучоци/препораки во однос на четирите димензии (од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација) кои се поврзани со прашањата од првата група.....	259
3.2.2. <i>Резултати, заклучоци и препораки по однос на втората група на прашања.....</i>	<i>263</i>
3.2.2.1. Генерални заклучоци/препораки во однос на трите димензии (од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација) кои се поврзани со прашањата од втората група.....	272
3.2.3. <i>Резултати, заклучоци и препораки по однос на третата група на прашања.....</i>	<i>276</i>
3.2.3.1. Генерални заклучоци/препораки во однос на двете димензии (од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација) кои се поврзани со прашањата од третата група.....	281
3.3. Финални коментари/препораки во однос на сите димензии од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација.....	283
ЗАКЛУЧОК.....	285
Заклучоци поврзани со теориското истражување.....	285
Заклучоци поврзани со примарното (апликативно) истражување.....	293
Заклучоци поврзани со примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратешко планирање/менаџмент од страна на општините во Република Македонија.....	293

Клучни препораки за подобрување на состојбата поврзана со примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање/менаџмент од страна на општините во Република Македонија.....	296
Останати заклучоци поврзани со примената на маркетингот/ маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија.....	299
Дополнителни препораки поврзани со подобрување на состојбата поврзана со примената на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија.....	300
ЛИТЕРАТУРА.....	303
ПРИЛОЗИ.....	321
ПРИЛОГ 1 – Општини и региони во Република Македонија.....	321
ПРИЛОГ 2 – Резултати од прегледот на општинските веб-страници.....	324
ПРИЛОГ 3 – Општини кај кои не бешевозможен преглед на општинските веб-страници.....	346
ПРИЛОГ 4 – Кластериран табеларен приказ на добиените одговори на прашањето за истакнување на две клучни предности на општината во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови инвеститори/бизниси.....	348
ПРИЛОГ 5 – Кластериран табеларен приказ на добиените одговори на прашањето за истакнување на две клучни предности на општината во однос на главните конкурентски општини со цел - привлекување нови туристи.....	351
ПРИЛОГ 6 – Кластериран табеларен приказ на добиените одговори на прашањето за истакнување на две клучни предности на општината во однос на главните конкурентски општини со цел - привлекување нови жители.....	354
ПРИЛОГ 7 – Анкетен прашалник.....	356

ВОВЕД

Предизвиците со кои се соочуваат населените места на почетокот на новиот милениум се огромни. Тие произлегуваат пред сè од промените во глобалното економско, политичко и технолошко опкружување (Kotler и др., 1999). Економската глобализација, развојот на информатичко-комуникациската технологија (ИКТ), интегративните процеси на регионално ниво (ЕУ, НАФТА и др.), големото влијание на медиумите (особено на телевизијата и интернетот), новите транспортни можности (пр., евтините авионски летови), но и заканите од глобалниот тероризам, се фундаменталните промени кои се случуваат во надворешното опкружување (Braun, 2008; Escors, 2008).

Овие промени предизвикале „коктел“ од нови трендови, коишто имаат големо влијание врз развојот на современите градови“ при што, според Braun (2008, стр. 13), како позначајни се издвојуваат: брзата дифузија на информациите, знаењето и иновациите, зголемената мобилност на луѓето, производите и капиталот, огромното значење на човечкиот капитал во услови на структурни промени насочени кон креирање „економии на знаење“, зголемените очекувања за подобар квалитет на живот (особено од страна на образованата работна сила) и др.

Трендовите на децентрализација на моќта и овластувањата од државно на регионално/локално ниво, („регионализмот“ и „локализмот“), исто така, се значајна карактеристика на новото време. Покрај традиционално високиот степен на децентрализација во САД (Ashworth и Voogd, 1990), овие трендови се особено забележителни во Европската Унија, која сè повеќе се децентрализира во т.н. „Европа на региони“.

Дополнителна нестабилност врз развојот на градовите предизвикуваат и бизнис-циклусите на раст и опаѓање низ кои и тие поминуваат, благодарейќи на влијанието на надворешни, но и на голем број внатрешни фактори. Така, на пример, според Hannigan (2003) цитиран од Kavaratzis (2005), процесот на „деиндустријализација“, кој предизвика голема невработеност и фискална криза низ градовите во Европа и Северна Америка во осумдесетите и деведесетите години на минатиот век, имаше сериозни импликации врз нивниот развој и однесување во „постиндустријската“ ера.

Како резултат на сите овие случувања во опкружувањето, населените места се соочуваат со голем број нови можности, но и со закани. Демократските придобивки (правото на „глас“), но и на „излез“ и можноста за слободно движење и преселба, вработување, туристичка посета или водење на бизнис во кој било административен дел на својата држава (и пошироко), ја заострија (глобалната) конкурентска „битка“

помеѓу градовите, која добива сè поголем интензитет во последните неколку децении (Lichrou, O'Malley и Patterson, 2008). Имено, според Kotler и др. (1999), само во Европа има повеќе од 102.000 општини, 1.000 региони и милиони населени места коишто конкурираат помеѓу себе за задржување и привлекување на најограничениот ресурс во 21 век (креативната и талентирана работна сила), но и на инвестиции, туристи и сл.

Во овие услови, градовите сè повеќе стануваат главни двигатели на економскиот и културниот развој на државите, при што „сите населени места без разлика дали се наоѓаат во Европа, Азија, Латинска Америка или САД, ќе треба да почнат да развиваат нови способности“ (Kotler и др., 2002, цитиран во Rainisto, 2003). Или, како што заклучува Rainisto (2003, стр. 10), **„сега е време и за населените места, вистински да ги почувствуваат бенефитите од примената на успешните маркетинг практики на приватниот сектор“**, чии маркетери веќе подолго време размислуваат за креирање на производите/услугите, за компанијата и воопшто за целиот начин на „водење на бизнисот“ од гледна точка на клиентот (Kavaratzis и Ashworth, 2004), имајќи ги предвид и понудите на конкуренцијата.

Всушност, дискусиите за проширување на примената на концептот на маркетинг/маркетиншката ориентација и од страна на населените места, претставуваат централна тема на интерес на сè поголем број влијателни автори во областа на маркетингот. Овие теоретски расправи се поттикнати и од случувањата во праксата каде што се зголемува бројот на „постиндустриски“ градови, кои трагајќи по „нови начини на решавање на своите проблеми“ (Barke, 1999), ја препознаваат потребата од претприемачки стил на управување, однесувајќи се во многу аспекти како приватните фирми (Rainisto, 2003; Kavaratzis и Ashworth, 2008).

Така, Paliaga (2003) ги презентира германските искуства на однесување на градската администрација, кое според истражувањата на Schmidt (1994) е ориентирано кон јасно дефинирање на целните групи на клиенти на градот (бизниси, туристи и жители) и континуирана употреба на маркетинг истражувања во функција на откривање на нивните проблеми, потреби, задоволство и сл. Дополнително, тој ги истакнува и резултатите на студијата на Berg (1994), според кои уште кон крајот на 1987 година, 1/3 од холандските локални самоуправи имале вработено по еден продажен/економски промотор, заради привлекување (потенцијални) инвеститори. Во тој контекст, Braun(2008) го посочува и примерот со Ротердам како прв град во Холандија, каде што во 2006 година во рамките на општинската администрација е вработен и извршен маркетинг директор.

Токму современиот концепт на маркетингот на градови, според Paddison (1993) „претставува рефлексija на „урбаното претприемништво“ и одговор на модерното

време“, во кое сè повеќе се забележуваат и успешни примери на „брендирање на населениите места“ (пр.: „I ♥ NY“, „I Amsterdam“ и др.), чија моментна популарност според Kavaratzis (2008) е предвесник на новата историска фаза во еволуцијата на практичната примена на маркетингот од страна на градовите.

Клучен момент за развојот на оваа релативно нова научна дисциплина претставува објавувањето на првото (американско) издание на капиталното дело: „Маркетинг на населени места“ („Marketing places“) во 1993 година, чиј главен автор е Kotler. По огромната популарност што ја доживува, следува неговото европско (во 1999 година), но и азиско (во 2002 година) издание. Во нив, се преземаат алатките кои се содржани во бизнис-изданијата на Kotler во областа на маркетинг менаџментот и истите се „трансферираат“ во контекст на маркетингот на градови. Со тоа се истакнува значењето на голем број маркетиншки дисциплини (пр.: маркетинг истражување, диференциран маркетинг, однесување на потрошувачите, имиџ маркетинг и сл.), при што посебно се потенцираат менаџерските аспекти на маркетингот и тоа оние што се поврзани со стратегискиот (маркетинг) менаџмент.

Имено, користа од примената на стратегиското планирање/менаџмент како начин на дефинирање на приоритетите и одлуките поврзани со идниот развој на населените места, одамна е препознаена и од практичарите и од страна на академската јавност. Тие се однесуваат пред сè на промоција на стратегиското размислување и однесување, како и на подобро носење на одлуките за тоа што се сака да се постигне во иднина и како тоа најдобро да се постигне (Bryson, 1995; Schermerhorn и Chappell, 2000).

Притоа, поттикнати од расправите на голем број теоретичари кои понудиле маркетиншки ориентирани модели на стратегиско планирање (во бизнис-контекст), како и зголемената популарност на маркетингот на градови, повеќе влијателни автори развиле модели со кои ги поистоветуваат/интегрираат процесите на стратегиско и маркетинг планирање и за населените места, нарекувајќи ги *процес на стратешко маркетинг планирање или маркетиншки ориентиран процес на стратешко планирање*.

На тој начин, сè повеќе се истакнува примената на маркетингот на населени места како „стратешки пристап во планирањето“ (Helbrecht, 1994; Paliaga, 2004; Kavaratzis, 2008) и корисна алатка за решавање на проблемите поврзани со целосното „менаџирање со градот“ (Ashworth и Voogd, 1990; 1994; Kavaratzis и Ashworth, 2008; Kavaratzis, 2008). Или, според Kotler, Haider и Rein (1993, стр. 79), „и населените места треба конечно да започнат да го прават тоа што веќе подолг период успешно го прават бизнисите: процесот на стратешко маркетинг планирање“. Овој процес

треба да резултира со „развој/изработка на стратешиски план за куќувачките/клиентите“ (Ruekert, 1992), креиран врз основа на информациите за: нивните потреби и задоволство, имицот на населеното место и сл. (добиели директно од нивна страна), на што треба да претходи сегментација на пазарот и таргетирање на приоритетните целни групи, анализа на конкуренцијата и др.

Предмет и цели на истражувањето

Констатациите за случувањата и трендовите во опкружувањето кои беа изнесени погоре во голема мера важат и се однесуваат и за македонските населени места/општини/градови. Тие во т.н. „посттранзициски период“ се соочуваат со слични предизвици како и останатите т.н. „постсоцијалистички“ градови во Источна Европа, предизвикани пред сè од бројните економски проблеми (пр.: процеси на „деиндустрализација“, банкрот на големите општествени фирми/„индустриски гиганти“, висока стапка на структурна невработеност, сиромаштија и сл.).

Кога на ова ќе се надоврзе и почетокот на имплементацијата на процесот на децентрализација (од 1 јули 2005 година), како и случувањата поврзани со остварувањето на стратешката цел на Република Македонија за зачленување во Европската Унија (ЕУ), лесно се заклучува дека и македонските локални власти ќе мора да започнат да размислуваат во насока на усвојување на принципите на маркетингот на населени места во своето работење и нивна примена во процесот на стратешко маркетинг планирање, при утврдување на приоритетите за идниот локален развој.

Токму, мотивите за соледување и проценка на актуелната состојба поврзана со „практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија (во целина по следното)“, како и со „нејзината примена во процесот на стратешиско планирање/менаџмент“, претставуваа клучен момент за реализација на предметната докторска дисертација и главни цели кои требаше да се постигнат со преземените истражувачки активности.

За реализација на овие главни цели, како предмет на истражување се постави проблематиката поврзана со добивањето на одговорите на следните пет истражувачки прашања (од каде што произлегоа и петте дополнителни цели на истражувачкиот труд прикажани во дрвото на проблеми/цели):

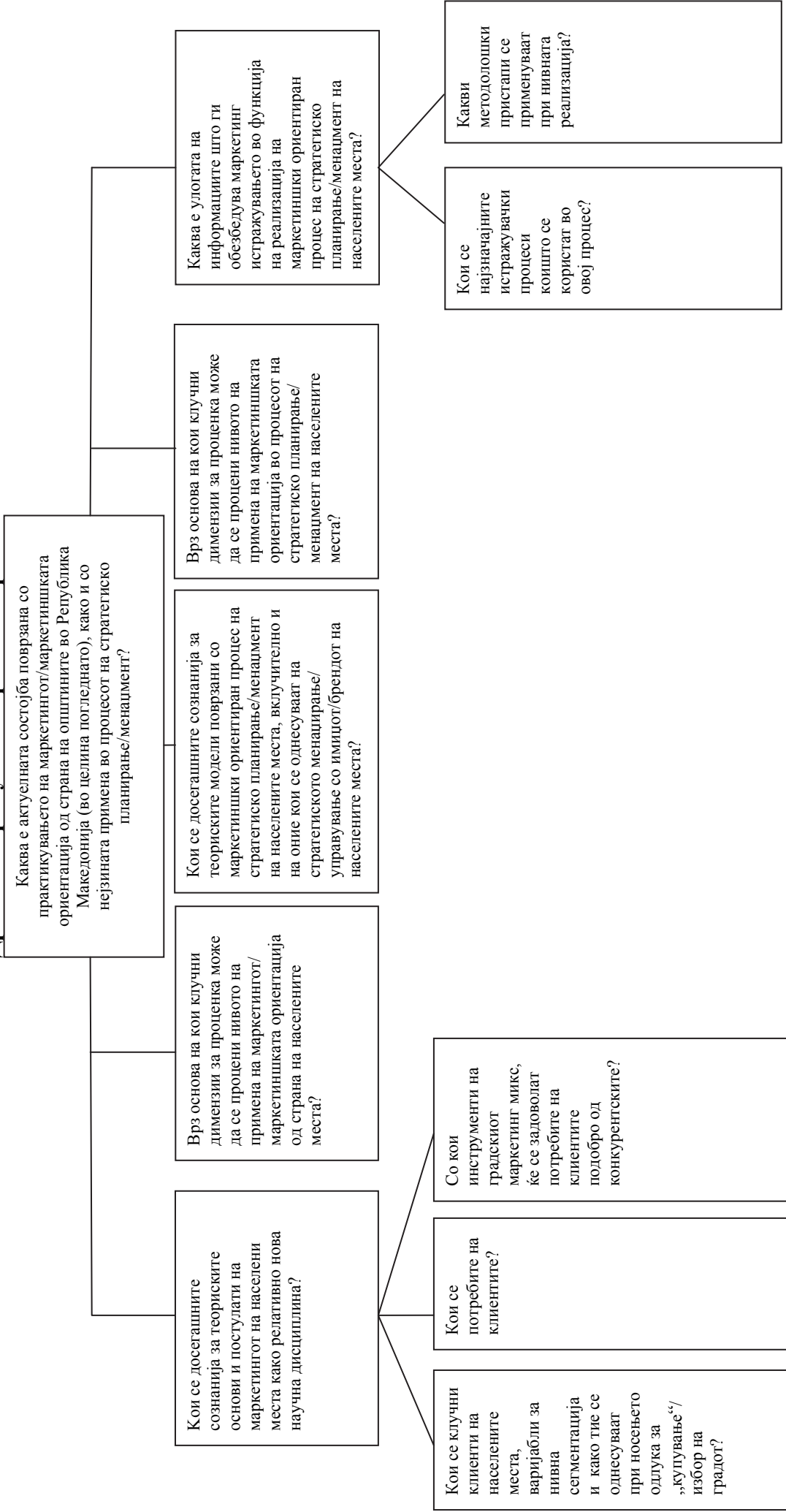
1. *Кои се досеашните сознанија за теориските основи и постулати на маркетингот на населени места како релативно нова научна дисциплина?*

2. *Врз основа на кои клучни димензии за процена може да се процени нивојто на примена на маркетингот/маркетиниката ориентација од страна на населениите места?*
3. *Кои се досегашните сознанија за теориските модели поврзани со маркетински ориентиран процес на стратешко планирање/менаџмент на населениите места, вклучително и на оние кои се однесуваат на стратешкото менаџирање/управување со имиџот/брендот на населениите места?*
4. *Врз основа на кои клучни димензии за процена може да се процени нивојто на примена на маркетиниката ориентација во процесот на стратешко планирање/менаџмент на населениите места? и*
5. *Каква е улогата на информациите што ги обезбедува маркетинг истражувањето во функција на реализација на маркетински ориентиран процес на стратешко планирање/менаџмент на населениите места?*

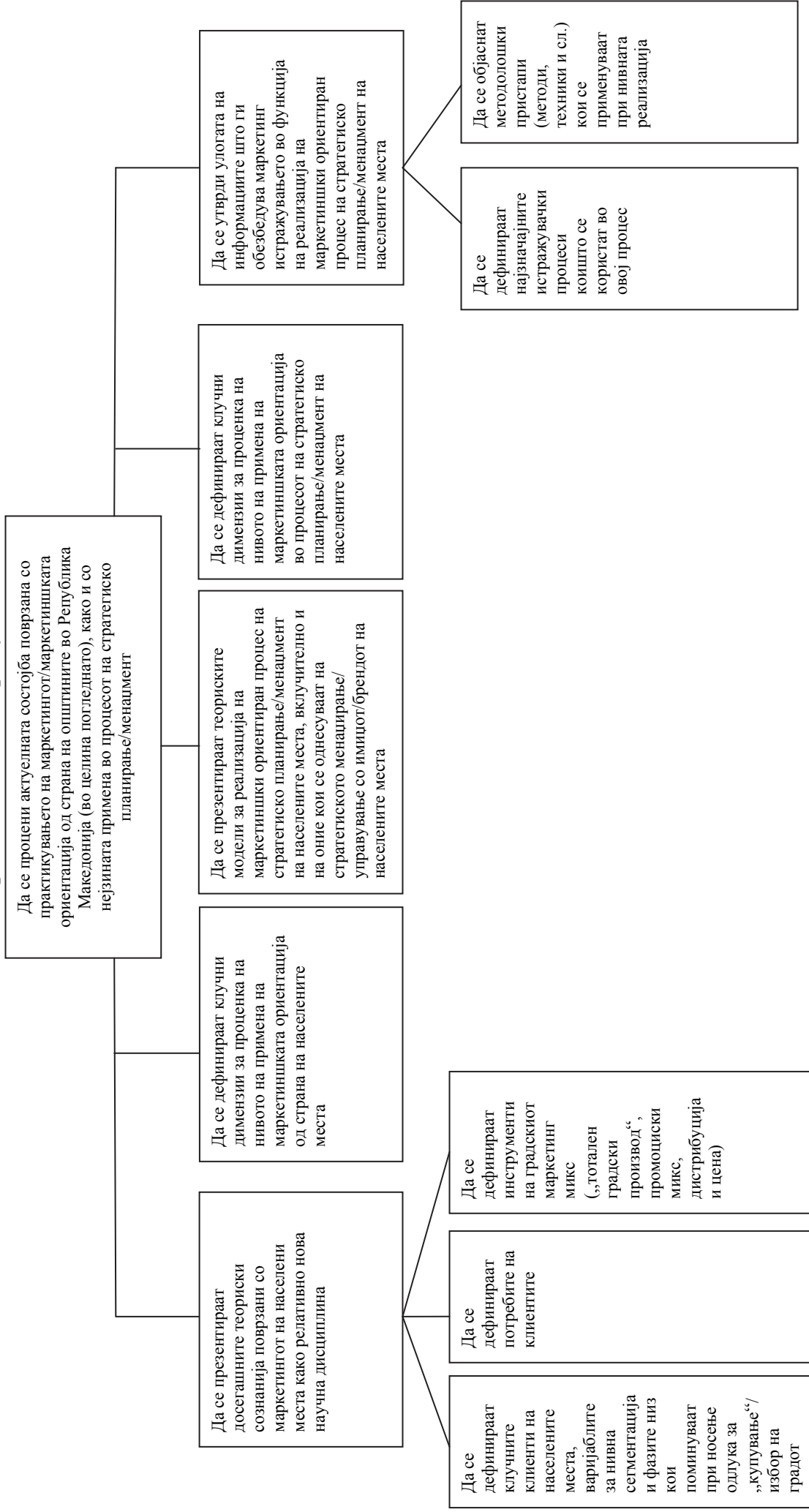
Како што може да се забележи од прикажаните слики, првата и петтата гранка се проширени со уште по едно ниво на проблеми/цели, кои се однесуваат на давањето одговори на следните дополнителни прашања:

6. *Кои се клучни клиентите на населениите места, варијабли за нивна сегментација и како тие се однесуваат при носењето одлука за „купување“/избор на градот?*
7. *Кои се потребите на клиентите на градот?*
8. *Со кои инструменти на градскиот маркетинг микс ќе се задоволат потребите на клиентите, подобро од конкурентските? (за првата гранка), како и*
9. *Кои се најзначајните истражувачки процеси коишто се користат во маркетински ориентиран процес на стратешко планирање/менаџмент на населениите места? и*
10. *Какви методолошки пристапи се применуваат при нивната реализација? (за петтата гранка)*

Дрво на истражувачки проблеми/прашања



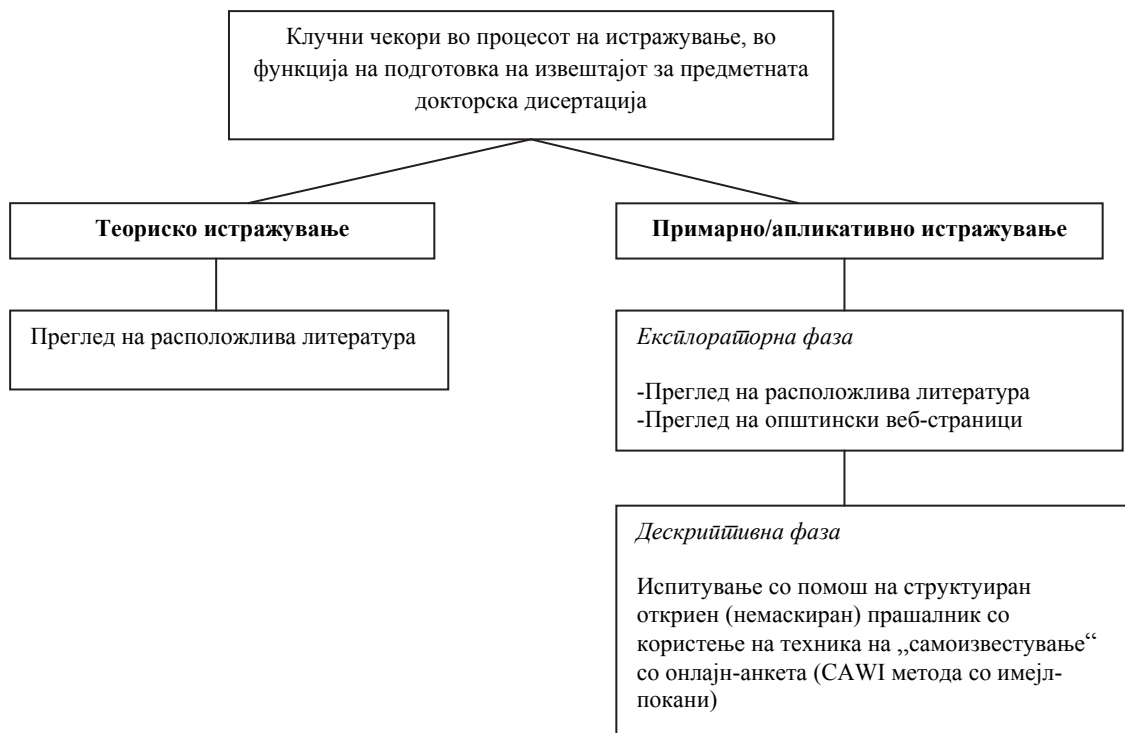
Дрво на цели на истражувањето



Методологија на истражувањето

Во функција на остварување на горенаведените цели, во периодот 2010/2013 се спроведоа двата чекора од истражувачкиот процес и тоа: теориското и примарното (апликативно) истражување (види ја сликата подолу). Секундарните податоци се добија при прегледот на расположливата литература (книги, учебници, научни и стручни списанија, извештаи, публикации, анализи и податоци добиени од интернет и сл.), каде што егзистираат најновите сознанија до кои дошле голем број значајни (домашни, но пред сè странски) автори, коишто се занимаваат со истражување на слична проблематика.

Тие послужија за стекнување целосна претстава за целите на истражувањето, обезбедување на одговорите на голем дел од истражувачките прашања, како и за поставување на клучната хипотеза/претпоставка во експлораторната фаза на примарното истражување. За истакнување е и огромната помош што ја обезбедија овие податоци при соодветното „трансферирање“ на сознанијата промовирани во бизнис-литературата, во насока на нивно успешно прилагодување за потребите на градските маркетери и „стратежи“.



Во таа насока особено се истакнува „трансферот“ на бизнис-концептите поврзани со: термилошката употреба на поимите клиенти, конкуренти, (одржлива) конкурентска предност и сл., теориите за мотивација, процесот на носење одлука за „купување“/избор на населеното место, инструментите на маркетинг миксот (посебно „тоталниот градски производ“ и промоцискиот микс), анализата на заинтересираните страни, стратегиите за диференција и „водство во трошоци“, матрицата „производ/пазар“, поимите за брендирање, идентитет, имиџ и вредност на брендот, како и најголемиот дел на методи и техники за истражување на задоволството на клиентите и имиџот на населените места.

Како странски автори, чии истражувачки трудови во најголема мера придонесоа за успешна реализација на овој чекор од истражувањето се издвојуваат: Ashworth и Voogd (1990); Holcomb (1990); Kotler, Haider и Rein (1993); Kotler (1994); Gold и Ward (1994); Sheth и Parvatiyar (1995); Woodruff и Gardial (1996); Kotler и др. (1999); Gumesson (1999); Grönroos (2000; 2004); Hankinson (2001); Marušić и Vranešević (2001); Kotler и др. (2002); Hil и Alexander (2002); Rainisto (2003); Paliaga (2004; 2007); Kavartzis (2004; 2008); Hill, Roshe и Allen (2007); Braun (2008); Kavartzis и Ashworth (2008); Anholt (2007; 2010); Moilanen и Rainisto (2009); Gasko-Hernández и Torres-Coronas (2009); Gidlund и Israelsson (2009); Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009); Jobber (2010) и др.

Од домашните автори посебно се издвојува придонесот на Шуклев и Дракулевски (2001); Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004); Башеска-Ѓорѓиевска, Секуловска и Петковска-Мирчевска (2007); Вртески, Стојков и Линкола (2007; 2009); Перишиќ и др. (2013), како и голем број содржини кои се презентирани на официјалната веб-страница на Заедницата на единците на локалната самоуправа на Република Македонија (ЗЕЛС) (<http://www.zels.org.mk/>).

Притоа, најголемиот дел од истражувачките трудови на посочените (странски) автори беше обезбеден за време на двомесечниот студиски престој на School of Business and Economics, Linnaeus University во Växjö, Шведска кој се реализираше во средината на 2010 година во рамките на TEMPUS Проектот: „Претприемништвото и локалниот економски развој во Албанија, Косово и Македонија“.

Во **експлораторната фаза** од примарното (апликативно) истражување, покрај прегледот на дел од посочената литература, се направи и преглед на општинските веб-страници на 61 општина (плус онаа на градот Скопје), што претставува приближно 77% од вкупниот број на македонски општини (80 и градот Скопје). Целта беше да се добие

појасна претстава за истражувачкиот проблем, со чија помош се формулираа претпоставките кои беа предмет на проверка во наредната фаза од овој процес или во дескриптивното истражување, при што како основна хипотеза/претпоставка се постави следната:

„На процесот на стратешко (маркетинг) планирање во општините во Република Македонија му е потребен нов импулс, кој треба да се движи во насока на систематско и континуирано прибирање маркетинг информации (за детално утврдување на профилот на градските клиенти (пред сè граѓанине, но и бизнисите и туристите) и за нивните променливи потреби, задоволство и сл., како и на профилирање на конкурентските градови), кои ќе се собираат врз основа на научно засновани методолошки пристапи“.

За реализација на дескриптивното истражување се примени методот на испитување со помош на структуриран немаскиран (откриен) прашалник. Притоа, во функција на поефикасно собирање на потребните податоци (од временски и финансиски аспект), беше употребена „техниката на самоизвестување“ со користење онлајн-анкета (CAWI метод со имејл-покани). Рамката на примерокот за конкретното истражување, всушност, ја сочинуваа сите 61 општина (плус градот Скопје), чии постојни и активни интернет-страници беа предмет на истражување во експлораторната фаза на овој процес. Дополнително, анкетниот прашалник беше доставен и до раководителот на одделението за ЛЕР во општина Шуто Оризари (чија имејл-адреса беше позната од претходно), што значи дека тој се испрати на приближно 78 % од вкупната популација (или статистичка маса) која ја сочинуваа сите 80 општини во Република Македонија (и градот Скопје)

За обезбедување на контактните информации (веб-страници, имејл-адреси и сл.), и во овој случај, од голема помош беа расположливите податоци на официјалната интернет-страница на ЗЕЛС. Помош во дистрибуцијата на прашалниците (до соодветните вработени во општините) беше добиена и од страна на вработените во дел од Центрите за развој на планските региони (посебно скопскиот), кои на тој начин придонесоа за зголемувањето на репрезентативноста на примерокот и валидноста на презентираниите резултати.

Притоа, во периодот мај-јули 2013 година, повратни одговори беа добиени од страна на „намерно одбрани“ испитаници (градоначалници и раководители/ вработени во секторите/одделенијата за ЛЕР, на кои им беше испратен прашалникот), од вкупно 42 општини (и градот Скопје), што претставува извонредно голема стапка на добиени

одговори (приближно 68%), доколку се има предвид вообичаениот просек при онлајн-истражувања (30-35%). Вредноста на квантумот на одговорени прашалници дополнително се зголемува ако се пресмета нивниот процентуален износ во однос на вкупната популација, кој изнесува исто така високи 53%.

Репрезентативноста на примерокот и валидноста на добиените резултати/ заклучоци (за сите општини во Република Македонија) се обезбеди и со тоа што бројот на жители во општините кои го сочинуваа примерокот изнесува 1.420.630, што претставува 70,24% од вкупното население во Република Македонија (2.022.547), при што сличен е и процентот на вкупната територија (65,78%) што тие ја покриваат.

Покрај горенаведените научноистражувачки методи, како истражувачки инструменти со чија помош се донесоа конкретните заклучоци, беа употребени и вообичаените **методи на секој научно заснован истражувачки процес** (анализа и синтеза, апстракција и конкретизација, индукција и дедукција, квалитативен и квантитативен метод, компаративен и историски метод и сл.).

Образложение на тезите

Како производ на целосниот процес на истражување се изработи овој извештај, чија структура (покрај воведот, заклучните согледувања и препораките) се состои од пет логички поврзани и меѓусебно синхронизирани делови.

Во **првиот дел** од трудот, откако се дава краток осврт на предизвиците со кои се соочуваат градовите на почетокот на новиот милениум, се прикажани еволутивните историски фази во практичната примена на концептот на маркетинг од нивна страна, по што врз основа на расправите за оваа релативно нова научна дисциплина (дефиниции, термилошки објаснувања и сл.), се креира и теорискиот модел за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места. Во втората половина на овој дел се презентирани сознанијата за потребите и процесот на сегментација на трите поголеми генерички групи на клиенти на градот (жители, бизниси и туристи), како и за нивното однесување при „купувањето“/изборот на градот како локација за живеење, посета или за водење бизнис. Првиот дел од дисертацијата завршува со дискусија за најзначајните клиенти на градот, како и за инструментите на маркетинг миксот на населените места („тоталниот градски производ“, промотивниот микс, дистрибуцијата и цената).

Во **вториот и третиот дел** се презентираат кратки расправи кои се однесуваат на процесот на стратегиски менаџмент (во бизнис-контекст), основните поими за брендирање, идентитет и имиџ на градовите и примената на релациониот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM), како маркетиншка ориентација во процесот на стратегиско планирање/менаџмент на населените места. Врз основа на овие сознанија, како и согласно чекорите во трите прикажани модели за стратегиско маркетинг планирање и во трите модели за стратегиско менаџирање/управување со имиџот/брендот на градот (развиени од страна на некои од највлијателните автори во овие области), се предлага модел за реализација на маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање/менаџмент, по што се дава детално објаснување на фазите во истиот.

Моделот служи и како основа за идентификување на најважните димензии со чија помош може да се определи нивото на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање/менаџмент на населените места (процесите на сегментација на клиентите и истражување на нивното задоволство (истражување на вредноста за клиентите, испитување на клиентите за задоволството и истражување на имиџот на градот), како и анализата на конкурентските градови).

Најголем простор во **четвртиот дел** од трудот се посвети токму на елаборација на соодветните методи и техники за истражување на вредноста за клиентите и за испитување на клиентите за задоволството, во рамките на еден целосен CSR (Customer Satisfaction Research) процес за истражување на сатисфакцијата на градските клиенти, кои се прикажуваат откако се дава краток осврт на дефинициите за вредноста и задоволството на клиентите на населените места. На крајот на четвртиот дел се презентираат и другите (дополнителни) методи за истражување на нивното задоволство (таинствената купопродажба, воспоставувањето систем за следење на жалби и сугестии и анализа на изгубените клиенти), по што следува дискусија и за методолошкиот пристап за истражување на имиџот на населените места.

Во **петтиот дел**, кој е апликативен, се анализира актуелната состојба, можностите и перспективите за „практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на македонските општини (во целина погледнато)“, како и со „нејзината примена во процесот на стратегиско планирање/менаџмент“. За таа цел, откако се презентираат спецификите на системот на локална самоуправа во Република Македонија, се прикажуваат резултатите/заклучоците/препораките од примарното истражување кое се спроведе со примена на погореопишаниот методолошки пристап.

Научен придонес од спроведеното истражување

Покрај презентирањето на голем број сознанија поврзани со одговарањето на истражувачките прашања, како краен производ и придонес на докторската дисертација се издвојуваат повеќето **корисни препораки**, со чија примена треба да се направи значителен прогрес во насока на практикување на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија (во целина погледнато), а особено во процесот на стратегиско планирање/менаџмент (при подготовката на нивните идни стратегиски (маркетинг) документи поврзани со локалниот развој), како и во процесот на брендирање на градовите.

Дополнително, со својот научен придонес се издвојува и **креираниот теориски модел за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места**. Тој ќе може да се користи/доразвива и сл. и при идни слични научноистражувачки проекти кои ќе се реализираат од страна на целокупната научна јавност, чиј предмет на интерес е конкретната проблематика. Во таа насока посебно се истакнува и **предложениот модел за реализација на маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање**, како и презентираниите модели за стратегиско менаџирање/управување со имиџот/брендот на населените места (развиени од страна на некои од највлијателните автори во оваа област), кои покрај својата теориска, имаат и огромна практична вредност и можат (и треба) да се искористат од страна на локалните власти.

Со своето практично значење се издвојуваат и **предложените методолошки пристапи за реализација на целосни процеси на истражување на задоволството на клиентите и истражување на имиџот на населените места**, каде што се наведени голем број на корисни техники и истражувачки инструменти, како и алатки за анализа и прикажување на добиените резултати.

Овие методолошки пристапи би можеле да се искористат и како солидна база при креирањето методологија според која и градовите во Република Македонија ќе можат да се рангираат според определени индекси (на задоволство, брендинг-индекси и сл.), во регуларни временски интервали (пр., еднаш годишно), со што би се направил дополнителен исчекор во насока на побрзо прифаќање и соодветна примена на маркетиншката филозофија во работењето на македонските локални самоуправи.

Во целина погледнато, сознанијата кои се прикажани во извештајот (преку систематизација на досегашните теориски и практични искуства поврзани со предметот

на истражување), треба да бидат основа и за нивна понатамошна анализа, надградба и сл. во рамките на идни (слични) истражувачки проекти, при што тие треба да им послужат и на градските маркетинзи и „стратегии“ за подобрување на ефикасноста во нивното секојдневно работење, како и во процесот на носење на идните стратешки одлуки за локален развој.

На крајот на овој дел, вреди да се истакне и фактот дека и покрај тоа што предмет на интерес на докторската дисертација се градовите/општините (како населени места), презентираниите резултати/заклучоци/препораки (доколку добро се разберат и се сфати нивната суштина) *ќе може да се применат и од страна на сите помали и/или поголеми населени места (рурални области, региони, држави)*. Впрочем, ова беше и клучната причина, која (покрај законски дефинираните терминологији) беше пресудна за употребата на поширокиот поим (населени места) со што се проширува значењето на добиените резултати.

I МАРКЕТИНГ НА НАСЕЛЕНИ МЕСТА (PLACE MARKETING)

Предизвиците со кои се соочуваат населените места на почетокот на новиот милениум се огромни. Тие произлегуваат пред сè од промените во глобалното економско, политичко и технолошко опкружување (Kotler, и др., 1999). Економската глобализација, развојот на информатичко-комуникациската технологија (ИКТ), интегративните процеси на регионално ниво (ЕУ, НАФТА и др.), големото влијание на медиумите (особено на телевизијата и интернетот), новите транспортни можности (пр.: евтините авионски летови), но и заканите од глобалниот тероризам, се фундаменталните промени кои се случуваат во надворешното опкружување (Braun, 2008; Escorcs, 2008).

Paliaga (2004) истакнува дека покрај економските и демографските промени коишто влијаат на однесувањето на градовите, забрзаните процеси на урбанизација и глобализација се основната карактеристика на современиот свет. Како клучна причина за развојот на глобализацијата, Friedman (2000) ја наведува демократизацијата на технологијата, која довела и до демократизација на финансиите и информациите. Впрочем „информационализацијата“ („informationalization“) е термин кој сè повеќе се употребува за да се означи преминот од индустриско во информатичко општество (Castells, 1991; 2001, цитиран во Córdoba, Jullien и Trèmenbert, 2009).

Промените во надворешното опкружување, предизвикале „коктел“ од **нови трендови**, коишто имаат големо влијание врз развојот на современите градови“ (Braun, 2008, стр. 13). Како позначајни се издвојуваат: брзата дифузија на информациите, знаењето и иновациите, зголемената мобилност на луѓето, производите и капиталот, огромното значење на човечкиот капитал во услови на структурни промени насочени кон креирање „економии на знаење“, зголемените очекувања за подобар квалитет на живот (особено од страна на образованата работна сила) и др. Капацитетот на градовите за успешна комбинација на т.н. „3Т ресурси“ (технологија, талент и толеранција) станува клучна за нивниот долгорочен развој (Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009).

Трендовите на децентрализација на моќта и овластувањата од државно на регионално/локално ниво, („регионализмот“ и „локализмот“) се, исто така, значајна карактеристика на новото време. Покрај традиционално високиот степен на децентрализација во САД (Ashworth и Voogd, 1990), овие трендови се особено забележителни во Европската Унија, која сè повеќе се децентрализира во т.н. „Европа

на региони“. Во услови на децентрализирана и глобална економија, градовите претставуваат главни двигатели на економскиот и културниот развој на државите. Според Porter, цитиран од Paliaga (2004, стр. 7), „во новиот свет, конкуренцијата не се води помеѓу нациите/државите, туку помеѓу нивните компании. Тие, пак, своите корени ги имаат во градовите/регионите од каде што потекнуваат“.

Конкурентската „битка“ помеѓу градовите која се води на глобално ниво добива сè поголем интензитет во последните неколку децении (Lichrou, O'Malley и Patterson, 2008). Демократските придобивки (правото на „глас“), но и на „излез“ и можноста за слободно движење и преселба, вработување, туристичка посета или водење бизнис во кој било административен дел на својата држава (и пошироко) ја засилува конкуренцијата помеѓу бројните локални заедници (Paliaga, 2007). Според Kotler, и др. (1999), само во Европа има повеќе од 102.000 општини, 1.000 региони и милиони населени места, коишто конкурираат помеѓу себе за задржување и привлекување на најограничениот ресурс во 21 век (креативната и талентирана работна сила), но и на инвестиции, туристи и сл.

Дополнителна нестабилност врз развојот на градовите предизвикуваат и бизнис-циклусите на раст и опаѓање низ кои и тие поминуваат, благодарейќи на влијанието на надворешни, но и на голем број внатрешни фактори. Така на пример, според Hannigan (2003) цитиран од Kavaratzis (2005), процесот на „деиндустријализација“, кој предизвика голема невработеност и фискална криза низ градовите во Европа и Северна Америка во осумдесеттите и деведесеттите години на минатиот век, имаше сериозни импликации врз нивниот развој и однесување во постиндустриската ера.

Kotler, Haider и Rein (1993) и Kotler, и др. (1999) даваат преглед на циклусите, предизвикани однатрешни фактори. Имено, доколку некое населено место е перципирано како атрактивно, тоа привлекува нови туристи, бизниси и жители. Процесот на внатрешна миграција кон градот ги покачува цените на недвижниот имот, а расте и побарувачката за нови и/или подобрени општински производи/услуги (социјални, културни, образовни и сл.). Логички е да се очекува самите локални жители и бизниси да ги покријат овие дополнителни услуги, преку воведувањето нови/зголемени давачки (такси, даноци и сл.).

Од овие причини, дел од жителите и бизнисите ќе почнат да го напуштаат градот. Со тоа се зголемува стапката на невработеност, а се намалува приходната буџетска ставка. Паѓаат цените на недвижниот имот, локалната инфраструктура пропаѓа, се зголемува стапката на криминал и сл. На тој начин, под влијание на

внатрешните случувања, позитивните развојни трендови (позитивниот имиџ) се заменуваат со негативни (негативен имиџ).

Се разбира дека во услови на глобализација, екстерните шокови кои настануваат како резултат на кризите во најзначајните светски економии, во голема мера влијаат и врз развојните циклуси на градовите во останатите држави во светот.

Како резултат на претходно споменатите случувања во опкружувањето, градовите се соочуваат со голем број нови можности, но и закани. Голем е бројот на успешни, но и на неуспешни приказни. Оваа констатација важи и за самите градови, но и за сите клучни социјални и економски групи и поединци коишто функционираат во нив (Ashwort и Voogd, 1990; Kotler, и др. 1999; Braun, 2008).

Имајќи го предвид ова, Rainisto (2003), цитирајќи ги Kotler, и др. (2002), констатира дека **„сите населени места, без разлика дали се наоѓаат во Европа, Азија, Латинска Америка или САД, ќе треба да почнат да развиваат нови способности“**. За да „преживеат“ во оваа глобална и несигурна „бизнис-игра“, која во контекст на приватните компании (но, веќе и за градовите) според Peters (1992), цитиран во Gummesson (1999, стр. 5), сè повеќе наликува на „уличен рап“, отколку на „Штраусов валцер“ и локалните власти според Ashwort и Voogd (1994), ќе мора да станат „бизнис-играчи“. **„Сега е време и за населените места, вистински да ги почувствуваат бенефитите од примената на успешните маркетинг и менаџмент практики на приватниот сектор“**, заклучува Rainisto (2003, стр. 10).

1. Еволутивни фази во практичната примена на концептот на маркетинг на населени места низ историјата

Интензивните расправи за можна примена на успешните бизнис-алатки од областа на маркетингот и менаџментот во контекст на развојот на градовите започнуваат во 90-тите години на минатиот век. Дискутирајќи во таа насока, Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009) прават интересна паралела помеѓу менаџирањето со компаниите и населените места која е презентирана во следната табела (1.1.):

Табела 1.1. – Паралела помеѓу менаџирањето со компаниите и населените места

	Бизнис-компани	Градови
Сопствеништво	Основачи, акционери	Граѓаните и институциите
Врвен менаџмент	Борд на директори, извршни директори	Општински совет, градоначалник
Производи	Физички производи и/или услуги	Јавни услуги, различна понуда за целните групи
Клиенти	Потрошувачи	Граѓани, инвеститори и посетители
Конкуренија	Останати бизнис-компани	Останати градови

Извор: Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009, стр. 13)

Сепак, голем број автори се согласни дека маркетингот на населени места не претставува нов феномен и дека неговата примена во праксата на развиените западни економии еволуирала низ повеќе фази (Ward и Gold, 1994; Holcomb, 1994; Ashworth и Voogd, 1994; Ward, 1998; Rainisto, 2003; Kavartzis и Ashworth, 2008; Kavartzis, 2008; Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009).

Повеќето автори не ги ограничуваат фазите во јасни временски интервали (со исклучок на Kavartzis и Ashworth (2008) и Ward (1998)) ниту пак даваат прецизна слика за географските региони во кои егзистираат (со исклучок на Ward (1998)).

Сепак (според сопственото видување) можно е разграничување на три пошироки временски периоди („**прединдустриска**“, „**индустриска**“ и „**постиндустриска ера**“), во кои се забележува примената на разни маркетинг активности, насочени кон различни целни групи. Всушност, и *крајната цел на овој приказ е да се покаже дека градовите поминале низ разни фази додека зајочнале (дел од нив) да ја применуваат висинската маркетиншка ориентација, според која сите активности на маркетингот почнуваат и завршуваат со „купувачите/клиентите“.*

1.1. Примена на маркетингот на населени места во „прединдустриската ера“

Периодот на агрикултурната колонизација во САД, кој се случува во осумнаесеттиот/деветнаесеттиот век се споменува како една од првите позначајни епизоди на примената на овој концепт. Притоа, од страна на Ward (1998, стр. 7) се потенцира значењето на две одделни активности и тоа: „продажбата на празното земјиште (како посебна активност) и промоцијата на првите градови“.

Во овој период на масовно населување, владините и продажни агенции ги користеле сите средства за продажба и промоција на земјиштето на фармерите и на останатите потенцијални жители. Рекламите во весниците биле честа појава (Ward и

Gold, 1994). Составен дел на промотивната стратегија било и креирањето позитивен имиџ. Доминирале пораките за големата плодност на земјоделските земјишта, за пријатната клима во која сушните периоди се непозната појава и сл.

Почетоците на т.н. „resort marketing“ („маркетинг на туристичките локации“) се карактеристика на втората половина на деветнаесеттиот и почетокот на дваесеттиот век, кога започнува развојот на масовниот туризам. Значителната конкуренција помеѓу туристичките локации („tourist resorts“) во Англија, но и во земјите од континентална Европа и Северна Америка, придонела за засилени продажни и промотивни активности заради привлекување туристи (Gold и Ward, 1994).

Во исто време започнува и конкурентската „битка“ помеѓу новите „населби за живеење“ кои се прават надвор од централните градски подрачја („suburbs“- „предградија“). Нивната атрактивност произлегува како реакција на забрзаниот процес на индустријализација, заштитувајќи ги жителите од несигурноста, загаденоста и брзото темпо на живот во градските центри Ward (1998).

Како што може да се забележи, клучни „целни групи“ кон коишто се насочени маркетинг напорите во овој период се: *ипотенцијалните жители и туристи*. Доминира агресивното рекламирање, како средство за „промоција/продажба на населените места“ („place promotion/selling“) (Rainisto, 2003; Kavaratzis и Ashworth, 2008; Kavaratzis, 2008). Се продаваат празни парцели, но и веќе изградени населби за живеење и/или за одмор (со постојни куќи, инфраструктура и сл).

1.2. Примена на маркетингот на населени места во „индустриската ера“

Почетокот на ерата на „продажба на индустриските градови“ (Ward, 1998, стр. 7) се поврзува со триесеттите години на минатиот век, кога се случува големата индустриска депресија (Kavaratzis и Ashworth, 2008).

Оттогаш, конкуренцијата помеѓу градовите во Западна Европа и САД се води пред сè за привлекување (по секоја цена) нови производствени фирми од сите дејности. Притоа, не се забележува јасно дефинирање на „целните индустрии“ („недиференциран или масовен маркетинг“). Т.н. „загадувачка индустрија“ е застапена во голем обем. Рекламирањето и евтината работна сила, како и разните ад-хок мерки (субвенции, ветувања за намалување на оперативните трошоци и сл.), се клучните промотивни алатки за нивно привлекување (Ward, 1998). Крајната цел е краткорочно зголемување

на вработеноста и забрзување на локалниот економски развој (Paddison, 1993; Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003).

Kavaratzis и Ashworth (2008) и Kavaratzis (2008) го сметаат овој период за продолжение на претходната пракса на „промоција на населените места“, која е доминантна парадигма се до новата светска криза во 1970/80 година (Braun, 2008). За Rainisto (2003) тој претставува **„прва генерација“** во примената на „маркетингот на населени места“, во која според Kotler и др. (1999), сè уште се наоѓаат повеќето источноевропски градови.

Благодарјејќи на кризата, многу градови ја изгубија својата традиционална индустриска база (Paddison, 1993). Во годините коишто следуваат (1980/90), на „продажба“ се нуди нова инфраструктура (т.н. „слободни економски зони“). Почнува да се забележува примена на „диференциран маркетинг“ (Bailey, 1989, прилагоден во Kotler и др., 1999). Маркетинг-активностите започнуваат со претходно сегментирање на пазарот. Се прават првите обиди за откривање на потребите на потенцијалните „купувачи“ (Barke, 1999). Фокусот се става на привлекување на производствени, но и на услужни бизниси во профитабилни сектори. Притоа, се размислува и за задржување на постојните локални фирми, како и за поддршка на претприемништвото и развојот на малите бизниси. Странските инвеститори и туристите се добредојдени, но и долгорочните интереси и „квалитетот на живот“ на локалните жители стануваат важни (Barke, 1999).

Според Rainisto (2003) ова се карактеристиките на периодот на **„втората генерација“** на примена на маркетингот од страна на градовите. Kavaratzis (2008) голем дел од нив ги сместува во периодот што тој го нарекува **„фаза на маркетинг миксот“**, или фаза во која маркетингот сè уште се смета, пред сè, како тактика. Стратегиските аспекти, во голема мера изостануваат. Фокусот се става на „производот“ на градот („понудата“), а не на неговите „клиенти“ („побарувачката“).

1.3. Примена на маркетингот на населени места во „постиндустриската ера“

Карактеристиките на претходниот период се само почетни импулси на денешните случувања поврзани со примената на концептот на маркетинг од страна на „постиндустриските градови“ (Ward, 1998). Тие, трагајќи по „нови начини на решавање на нивните проблеми“ (Barke, 1999), ја препознаваат потребата од претприемачки стил

на управување, однесувајќи се во многу аспекти како приватните фирми (Rainisto, 2003; Kavatzis и Ashworth, 2008).

Така, Paliaga (2003) ги презентира германските искуства на однесување на градската администрација, кое според истражувањата на Schmidt (1994) е ориентирано кон јасно дефинирање на целните групи на клиенти на градот (бизниси, туристи и жители) и континуирана употреба на маркетинг истражувања во функција на откривање на нивните проблеми, потреби, задоволство и сл. Дополнително, тој ги истакнува и резултатите на студијата на Berg (1994) според кои, уште кон крајот на 1987 година, 1/3 од холандските локални самоуправи имале вработено по еден продажен/ економски промотор, заради привлекување (потенцијални) инвеститори. Во тој контекст, Braun(2008) го посочува примерот со Ротердам како прв град во Холандија, каде што во 2006 година во рамките на општинската администрација е вработен и извршен маркетинг директор.

Токму современиот концепт на „маркетингот на градови“ или неговата „трета генерација“ (Rainisto, 2003) претставува рефлексивна на „урбаното претприемништво“ и одговор на модерното време (Paddison, 1993). Притоа (за разлика од претходно), маркетингот сè повеќе се разбира како инструмент за стратеско планирање (Kavatzis и Ashworth, 2008). Се зајакнува значењето на неговите стратески аспекти, а особено на сегментацијата на пазарот (Rainisto, 2003; Braun, 2008). Тежиштето на интерес се префрла на пазарот („клиентите на градот“). Откривањето на нивните потреби и желби е прв чекор во креирањето на визијата за развој. Потоа, следува креирањето „тотална понуда“ која ќе соодветствува на овие потреби, но и ќе биде подобра од конкурентските.

Денес, пребарувајќи по интернет, може да се најдат и многу примери на градови со веб-страници чии информации се групирани согласно потребите на посебните целни групи на „клиенти“ (жители, бизниси, туристи и сл.). Како покарактеристични европски примери овде се издвојуваат веб-страниците на Амстердам и Стокхолм (<http://www.iamsterdam.com>; <http://www.visitstockholm.com>).

Терминот локален економски развој сè почесто се заменува со локален одржлив развој. Сè поголемата примена на концептот на т.н. „социјален маркетинг“ од страна на фирмите во приватниот сектор (Ashwort и Voogd, 1990; 1994) ги зајакнува јавно - приватните партнерства, кластерските здруженија и слични форми на соработка во интерес на одржливиот раст на локалните заедници (Bailey, 1989, прилагоден во Kotler и др., 1999).

Задоволството на постојните „(внатрешни) клиенти“ (жители, бизниси и сл.) од сите аспекти коишто го сочинуваат „квалитетот на живот“ е од огромна важност (Insch и Florek, 2008). Тоа е основа за креирање на позитивен имиџ и пред „надворешните (потенцијални) клиенти“ (туристи, нови бизниси и сл.) (Varke, 1999).

Сè поголемиот интерес за промена на негативниот или зајакнување на неутралниот/позитивниот имиџ е уште една многу значајна карактеристика на маркетингот на „постиндустриските градови“. Креирањето и управувањето со емотивните и психолошките асоцијации со населеното место се основа за успешно стратегиско позиционирање и постигнување одржлива конкурентска предност во новото време (Kavaratzis 2004; 2008; Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009).

Бројни се примерите на „**брендирање на населените места/градовите**“ („place/city branding“), чии тактички и визуелни инструменти се разните слогани, логоа и сл. Една од првите успешни кампањи која е многу често цитирана во литературата е онаа за брендирање на Њујорк во 1977 година чие лого е „**I ♥ NY**“. Во Европа се издвојува кампањата на Амстердам од 2005 година со логото „**I Amsterdam**“.

2. Теориски расправи за маркетингот, маркетиншката ориентација и маркетингот на населени места

Моментната популарност на концептот на брендирање на градовите, според Kavaratzis (2008), можеби е предвесник на новата историска фаза во еволуцијата на практичната примена на маркетингот од страна на градовите. Како и да е, неоспорен е фактот дека современата индустрија за маркетинг на населени места (и покрај тоа што влече корени од многу одамна), во голема мера се разликува (и квантитативно и квалитативно) од онаа во минатото. Оваа индустрија, во денешни времиња израснува во „мултибилионски професионален бизнис“ (Holcomb, 1994; Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003).

2.1. Приказ на актуелната литература и нејзиното значење за дисертацијата

Како логичка последица на случувањата во праксата, каде почетоците на „продажба“ и промоција на населените места се случуваат во САД, и првите автори коишто се занимаваат со оваа проблематика во најголема мера се со „потекло од Америка“ (Ward и Gold, 1994, стр. 9). Притоа, книгата на McDonald's насловена „Како

да се промовира заедницата и индустрискиот развој“ („How to promote Community and Industrial Development“), издадена во 1938 година, се посочува како едно од најраните изданија во оваа област. Сепак, зголемен интерес за маркетингот на населени места од страна на научната јавност и во САД и во Европа се забележува во последните две децении на минатиот и во почетокот на новиот век.

Ward и Gold (1994) и Rainisto (2003) ги сметаат трудовите на Bartels и Timmer од 1987, Ashworth и Voogd од 1990 и на Gren од 1992, како први посериозни публикации на оваа тема на европскиот континент. Придонесот на книгата на Ashworth и Voogd (1990) се издвојува со своето значење и за предметната докторска дисертација, бидејќи претставува пионерски обид за примена на маркетиншкиот пристап во процесот на урбано планирање (Kavaratzis, 1998).

Неколку автори, како Holcomb во 1990, Gold и Ward во 1994, а особено Ward во 1998 и Varke во 1999 година, во своите дела ги анализираат основните карактеристики на фазите низ кои поминала практичната примена на овој концепт од страна на градовите во Северна Америка и Западна Европа (**од фазата на промоција и „продажба“ до маркетинг и брендирање на населените места**). Kavaratzis и Ashworth во 2008 година и Kavaratzis во 2008 во дисертацијата насловена како: „Од маркетинг на градови до брендирање на градови“ („From city marketing to city branding“) прават интересен сублимат на овие историски наоди.

Издавањето на првото (американско) издание на капиталното дело: **„Маркетинг на населени места“ („Marketing places“)** во 1993 година, чиј главен автор е Kotler, се означува како пресвртница во развојот на новата дисциплина (Rainisto, 2003; Braun, 2008). По огромната популарност што ја доживува, следува неговото европско (во 1999 година), но и азиско (во 2002 година) издание. Во нив, се преземаат алатките кои се содржани во бизнис-изданијата на Kotler во областа на маркетинг менаџментот и истите се трансферираат во контекст на маркетингот на градови.

Поттикнати од размислувањата во овие книги, Rainisto во 2003 и Braun во 2008 година, во своите докторски дисертации се обидуваат да го дадат својот придонес во објаснувањето на клучните фактори за успех на маркетингот на населени места (Rainisto), како и во понудата на интегративен модел за негово конечно дефинирање (Braun). Имено, Braun (2008) во групата на најважни стратегиски одлуки што треба да се направат во рамките на интегрираниот пристап на стратегиски маркетинг менаџмент на градовите, ја потенцира важноста на информациите од маркетинг истражувањето, како и на правилната сегментација на „клучните клиенти“ во стратегискиот процес.

Во таа насока, со својата важност се истакнува и делото на Paliaga, кој во 2004 година го публикува истражувањето за можноста на примена на концепцијата на урбаниот маркетинг (или „стратегискиот урбан маркетинг“) во хрватските градови.

Поддршка на стратегискиот пристап, според кој маркетингот на населени места се објаснува во контекст на процесот на стратегиско планирање/менаџмент, се забележува и во трудовите на други автори (Metaxas, 2002; 2005; 2007, Deffner и Metaxas, 2006 и др.), при што во истите се потенцира и големата улога на маркетинг истражувањето во овој процес. Во таа насока, за одбележување се и пионерските обиди на определени автори (Insch и Florek, 2008), кои се обидуваат да ги применат познатите бизнис-практики за истражување на задоволството на купувачите, во контекст на „клиентите на градот“ (особено на локалните жители).

Дополнително (во првата деценија на 21. век), фокусот на истражувачкиот интерес на повеќето автори се однесува и на имиџот и можностите за брендирање на населените места. Во таа насока, покрај Kotler и Rainisto, вреди да се потенцира придонесот на трудовите на Hankinson (2001; 2004; 2009), Kavaratzis (2004; 2008), Anholt (2007; 2010), Moilanen и Rainisto (2009) и особено на Paliga (2007), кој во својата книга „Брендирање и конкурентност на градовите“ („Branding & konkurentnost gradova“) развива целосен модел за брендирање на градовите. И покрај тоа што имиџот и брендирањето не се централен фокус на интерес на предметното истражување, сепак оваа литература во голема мера придонесе за стекнување на целосна слика за областа.

Уште една значајна странска публикација до која дојде кандидатот и вреди да се спомене е онаа издадена од Gasko-Hernández и Torres-Coronas во 2009 година со наслов: „Информатичко комуникациските технологии и маркетингот на градови“ („Information Communication Technologies and City Marketing“). Во неа се сумирани истражувањата на група автори, поврзани со можностите за развој на градовите во „новото дигитално време“. Во повеќето од нив се презентирани одлични согледувања поврзани со целите на овој истражувачки труд.

Скромен е придонесот на македонската научна јавност, кога станува збор за присуството на расположлива литература од конкретната проблематика. Еден од ретките обиди да се промовира концептот и во Република Македонија е истражувачкиот труд на Башеска-Ѓорѓиевска, Секуловска и Петковска-Мирчевска (2007). Тие развиваат модел за примена на маркетинг менаџмент пристапот во формулирањето макромаркетинг стратегија (на национално ниво). Сепак, дел од

нивните елаборации може да се искористат и за градови/општини/региони и за останатите населени места.

2.2. Мултидисциплинарноста на маркетингот на населени места

Развојот на маркетингот како научна дисциплина и неговата примена од страна и на профитните, но и на непрофитните организации, има директен придонес за развојот на теориските концепти на маркетингот на населени места (Ashwort и Voogd, 1990; 1994). Во таа насока, се потенцира огромното значење на еден од најцитираните трудови во областа на маркетингот со наслов: **„Проширување на Концептот на Маркетинг“ („Broadening the Concept of Marketing“)**, публикуван во 1969 година од страна на Kotler и Levy.

Клучната поента во трудот е дека концептот на маркетинг може да се применува и од страна на фирмите во приватниот сектор, но и од страна на организациите во јавниот (непрофитен) сектор. Или, според авторите,: „Маркетингот е многу повеќе од продажба на паста за заби, сапун и челик“ (Kotler и Levy, 1969, стр. 10). Според нив: „Сите организации се формираат за да им служат на интересите на определени целни групи: болниците им служат на болните, школите на учениците, владите на своите граѓани...“ (Kotler и Levy, 1969, стр. 15).

Погледнато од оваа перспектива, маркетингот на градови би можел да се сфати како проширување на примената на концептот на маркетинг и од страна на градовите (Paliaga 2004, Braun, 2008). Со тоа се потенцира значењето на маркетиншките дисциплини (маркетинг истражување, диференциран маркетинг, однесување на потрошувачите, имиџ маркетинг и сл.), при неговото дефинирање. Притоа, менаџерските аспекти на маркетингот, а особено оние поврзани со стратегискиот (маркетинг) менаџмент се од особена важност (Kotler и др., 1999; Braun, 2008). Дополнително, од страна на повеќе автори се истакнува придонесот и на „социјалниот маркетинг“ како филозофија на размислување за која првпат зборуваат Kotler и Zaltman во 1971 година (Ashwort и Voogd, 1990; 1994; Kavaratzis 2008; Braun, 2008).

Од друга страна, според Ashworth и Voogd (1990), теоријата за маркетингот на градови претставува научна дисциплина која се развивала во изминативе 50 години, независно од маркетиншката наука. Надоврзувајќи се на овие тврдења, Braun (2008) го истакнува придонесот на оние дисциплини коишто традиционално се занимаваат со проучување на развојот на: градовите, регионите, населените места и сл. (пр.: урбано

планирање, урбани и регионални економии, економска географија, културни студии, социјална географија и др.). Промените во надворешното опкружување (несигурноста, конкуренцијата и сл.) го зголемиле интересот за маркетиншките сознанија и за нивно вметнување („import“) во теориските расправи во овие, но и во некои други области како што се: историјата, политичките науки и др. (Rainisto, 2003, Braun, 2008).

Од ова може да се констатира дека, за да се разбере суштината на маркетингот на населени места, неопходни се познавања за маркетингот и бизнисот, но и за голем број други научни дисциплини. Со тоа се потврдува неговата комплексност, што дополнително ги усложнува дебатите за усвојувањето на заедничка терминологија и за негово јасно дефинирање. Во продолжение се презентира сумиран извештај на овие расправи.

2.3. Дефиниции за маркетингот на населени места

Сè уште не постои консензус во експертската јавност за дефинирање на овој „старо-нов концепт“, кој може да се сфати како „трета генерација“ од примената на маркетингот во контекст на развој на градовите. *Клучниот процес во однос на претходните генерации се состои во најуспешање на тесното сфаќање според кое, со поимот маркетинг на населени места се означува исклучиво нивна промоција/рекламирање.*

Позначајни автори кои меѓу првите го прошируваат концептот се Van den Berg, Klaassen и Van der Meer (1990). Тие го дефинираат маркетингот на градови како: „врамнотежувач помеѓу понудата на урбаните функции и нивната побарувачка од страна на жителите, компаниите, туристите и останатите посетители“. Во исто време, и Ashwort и Voogd (1990; 1994) зборуваат за маркетингот на населени места како: „процес преку кој се настојува сите локални активности да одговараат/соодветствуваат на барањата на целните купувачи“. За менаџерските принципи на урбаниот маркетинг на населени места според кои: „централното место го завземаат пазарот и купувачите“, зборуваат и Van den Berg и Braun (1999) и Kavaratzis (2008).

Уште во овие почетни дефиниции се забележува фокусот кон пазарната/маркетиншка ориентација и на градовите. Основната претпоставка од која се поаѓа е дека сите „производи/услуги“ кои се произведуваат се нудат на определен пазар. Ова важи и за „понудата“ на градот и локалните/јавни институции и за оние на приватните компании. На пазарот се случува слободна размена на вредност со купувачите (кои ја

создаваат побарувачката), при што „понудата“ треба да се креира согласно нивните потреби и желби (**фокус кон „побарувачката“**).

Потенцирањето на „конкурентската битка“ помеѓу градовите се забележува во дефиницијата на Corsico и Ave (1994) според кои: „урбаниот маркетинг претставува инструмент кој може да се употреби како предност од страна на градовите за да се постигнат две цели: соочување во битката со конкуренцијата на супранационално ниво и реорганизирање на урбаните политики во насока на зајакнување на локалните ресурси“.

Дополнително, од страна на Ashworth и Voogd (1990; 1994), но и на Kawaratzis и Ashworth (2008), се истакнува значењето на маркетингот на населени места, како корисен инструмент за решавање на проблемите поврзани со урбаното планирање, но и пошироко, со целосно „менаџирање со населеното место“ („place management“). На ова се надоврзува Kawaratzis (2008, стр. 79), според кого маркетингот на градови треба да се сфати како филозофија на менаџирање со развојот на градот.

За маркетингот на населени места како „стратегиски пристап во урбаното планирање“ зборува и Helbrecht (1994), цитиран од Kawaratzis (2008, стр. 44). Во оваа насока вреди да се спомене и дефиницијата на Paliaga (2004, стр. 7), според кој: „урбаниот маркетинг претставува фундаментален инструмент за управување со градовите и создавање стратегија за развој и конкурентност на регионално, државно и светско ниво“.

Улогата на Kotler во промоцијата на значењето на овој нов концепт во процесот на стратегиско маркетинг планирање е од пресудно значење. И покрај ова, во првото (американско) и второто (европско) издание на популарната книга: „Маркетинг на населени места“, Kotler (и останатите автори) не даваат негова јасна дефиниција. Во нив, тие само потенцираат дека: **„и населените места треба да започнат да го прават тоа што веќе подолг период успешно го прават бизнисите: стратегиското маркетинг планирање“** (Kotler, Haider и Rein, 1993, стр. 79).

Поспецифична дефиниција се забележува во третото (азиско) издание на оваа книга, каде што како крајна цел од примената на овој концепт се дефинира: **„дизајнирањето на населено место, кое ќе ги задоволи потребите на своите целни пазари. Оваа цел ќе биде реализирана само доколку постојните жители и бизниси се задоволни од својата локална заедница, но и доколку се исполнат очекувањата на посетителите и инвеститорите“** (Kotler и др., 2002, стр. 183).

Како една од најновите дефиниции која има за цел да ги интегрира елементите во сите претходно споменати дефиниции е онаа на Braun (2008, стр. 43). Имајќи ја предвид дефиниција за маркетинг (во бизнис-контекст) на АМА (American Marketing Association), маркетингот на градови, според него, претставува: **„координирана употреба на маркетинг-алатките, помогната со заеднички прифатена филозофија на размислување ориентирана кон купувачите, заради креирање, комуницирање, испорака и размена на урбаната понуда која има вредност за клиентите на градот, но и пошироко, за целата заедница“**.

Без да се носи заклучок за доминантноста на погоре наведените дефиниции, ќе се изведат неколку констатации коишто се од особена важност за предметната дисертација. Но, претходно ќе се презентираат термилошките расправи и ќе се објасни суштината на маркетингот и маркетиншката ориентација.

2.4. Термилошки објаснувања

Како што може да се забележи од претходните расправи, сè уште постојат термилошки разлики при именувањето на овој „старо-нов концепт“, од страна на разни автори. Притоа, како најчесто употребувани термини се издвојуваат: маркетинг на градови (city marketing), урбан маркетинг (urban marketing), маркетинг на населени места (place marketing) и маркетинг на дестинации (destination marketing).

Според Braun (2008), кој го употребува терминот „маркетинг на градови“, тој е многу често употребуван на Европскиот континент. Пример за ова е конференцијата во Мадрид, одржана во 2006 година со наслов: „International City Marketing Summit“ (Clark, 2006). За „маркетинг на градови“ зборуваат и голем број на други европски автори (Gasko-Hernández и Torres-Coronas, 2009; Luque, 2009; Chudalla и Pouttchi, 2009).

Како негова алтернатива, под влијание на конференцијата одржана во 1994 година во Торино, која Corsico и Ave (1994) ја насловуваат како „Marketing urbano in Europa“, Friedman (2000) и Paliaga (2004) го прифаќаат терминот „урбан маркетинг“.

За „маркетингот како инструмент на урбаниот менаџмент“, претходно пишуваат и Van den Berg, Klassen и Van der Meer (1990).

Од друга страна, Ashworth и Voogd (1990) зборувајќи за примената на „маркетиншките методи во урбаното планирање“ ги употребуваат и двата термина: „маркетинг на градови“ и „маркетинг на населени места“, кој подоцна се прифаќа и од

страна на други автори (Walker, 2000; Murray, 2001; Kavartzis и Ashworth, 2004; 2005; Skinner, 2008).

Всушност, терминот „маркетинг на населени места“ доживува огромна популарност по појавувањето на претходно споменатите публикации од страна на Kotler и останатите автори во 1993, 1999 и 2002 година. Еден од клучните европски автори кој го прифаќа овој термин, употребувајќи го во својата докторска дисертација, е Rainisto (2003), по што и други автори од скандинавските земји го следат неговиот пример (Gidlund и Israelsson, 2009).

Терминот „маркетинг на дестинации“ се употребува во контекст на примената на маркетиншкиот концепт за развој на туристичките дестинации (Holcomb, 1999; Rainisto, 2003; Pike, 2008). Фокусот на интерес на авторите се туристите како „клиенти“ на градот, а не и останатите „целни групи“ (инвеститори, локално население и сл.).

Неколку останати термини се сретнуваат во литературата и тоа: „продажба на градот“ („selling the city“), „промоција на населени места“ („place promotion“), „продажба на населените места“ („selling places“), „брендирање на градови“ („branding the city“) и „брендирање на населени места“ („place branding“). Истите се употребени од страна на Ashworth и Voogd (1990), Gold и Ward (1994), Ward (1998), Paliaga (2007) и Moilanen и Rainisto (2009) (респективно). Со нив се потенцираат промотивните аспекти на маркетингот, како и можностите за брендирање на градовите/населените места.

2.5. Концептуални разлики и сличности помеѓу термините

Со цел да се објаснат причините поради кои се одлучиле за соодветниот избор, определени автори даваат свои согледувања за концептуалните разлики и сличности помеѓу горенаведените термини. Еден од нив е Paliaga (2004, стр. 14) кој заклучува дека: „не постојат битни разлики помеѓу концепцијата и дефиницијата на „урбаниот маркетинг“ и „маркетингот на градови““. Притоа, ги потенцира заклучоците на Friedman (2000, цитиран во Paliaga, 2004) за нивните заеднички аспекти коишто се однесуваат на:

- **маркетинг истражувањето и сегментацијата на пазарот** во насока на успешно задоволување на потребите на одделните „целни групи“ (граѓани, бизниси, туристи и сл.) и

- **стратегиските и координациските аспекти на „урбаниот маркетинг“**, според кои покрај соработката помеѓу сите субјекти во јавниот и приватниот сектор, како клуч за

успехот и на планирањето и на имплементацијата на „стратегискиот урбан маркетинг“ се истакнува улогата на општинската администрација.

Од друга страна, Paliaga (2004, стр. 17) потенцира неколку теориски разлики, кои според негово мислење постојат помеѓу концептите на „урбаниот маркетинг“ и „маркетингот на градови“ (од една страна) и „маркетингот на населени места“ како концепт (од друга страна). Тие се презентирани во следната табела (1.2.):

Табела 1.2. – Теориски разлики помеѓу „урбаниот маркетинг“ и „маркетингот на градови“ (од една страна) и „маркетингот на населени места“ (од друга страна)

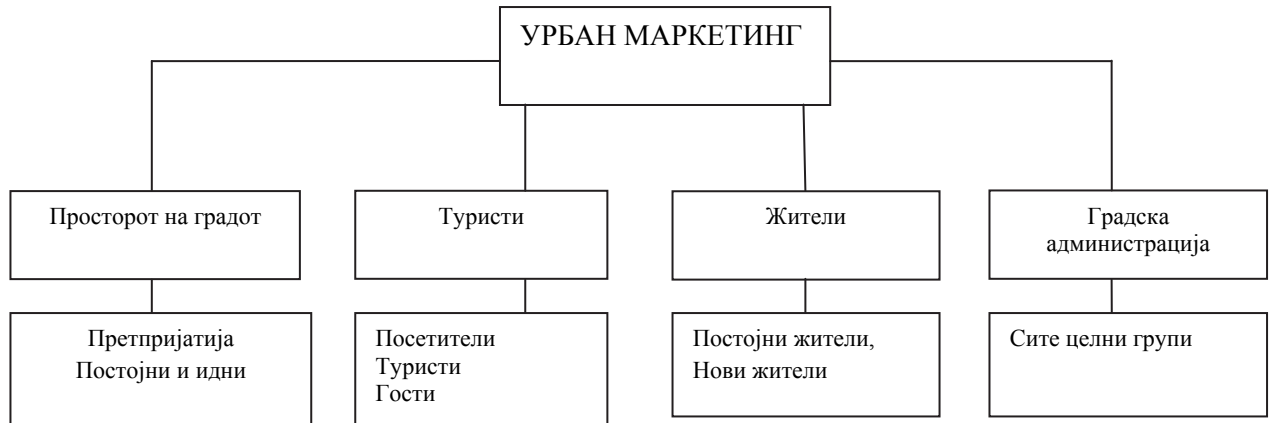
„Урбан маркетинг“ („urban marketing“) и „маркетинг на градови“ („city marketing“)	„Маркетинг на населени места“ („place marketing“)
Доминантно европски пристапи	Доминантно американски пристап
Фокус кон „внатре“/кон функционирањето на локалната самоуправа	Фокус кон „надвор“/надворешна промоција на населеното место
Примарни целни групи се постојните локални жители и стопански субјекти	Примарни целни групи се потенцијалните инвеститори, туристи и нови жители, а секундарни се постојните локални жители и стопански субјекти
Изразена борба за зголемување на задоволство на постојните локални „клиенти“ (жители и стопански субјекти)	Изразена борба за постигнување на конкурентска предност, во однос на останатите конкурентски населени места
Подразбира, пред сè, реформа на однесувањето на локалната јавна администрација во насока на примена на маркетиншката ориентација во односите со „клиентите“	Не го става акцентот на реформата на однесувањето на локалната јавна администрација/не се занимава со проучување на нејзиното однесување

Извор: Paliaga (2004, стр. 17)

Имено, според Paliaga (2007, стр. 42) „маркетингот на населени места“ промовиран од Kotler, се фокусира пред сè на постојано привлекување нови бизниси туристи и жители како стратегија за локален развој, што претставува доминантно **американски пристап**. Структурата на локалната администрација и нејзиното влијание врз управувањето со градот не е во фокусот на неговиот интерес. За разлика од него, концептите на „урбан маркетинг“ или на „маркетинг на градови“ коишто, според Paliaga, **доминираат во Европа**, покрај овие маркетинг-активности ги опфаќаат и маркетингот на: градската управа и постојните локални жители (види слика 1.1.).

Или, според застапниците на овој пристап важно е и привлекувањето нови, но и задржувањето на постојните клиенти (жители и стопански субјекти).

Слика 1.1. – Оффајџ на урбаниот маркетинг



Извор: Paliaga (2004, стр. 13)

Но, доколку се земе предвид дефиницијата на Kotler и др. од 2002 година, може да се заклучи дека и според нив, „...важно е да се исполнат очекувањата и на посетителите и инвеститорите“, но крајната цел на сите активности на „маркетингот на населени места“ сепак треба да биде зголемување на задоволството на постојните жители и бизниси. Впрочем, како една од клучните генерички стратегии за подобрување на конкурентската позиција на градовите и Kotler и др. (1999, стр.226) ја посочуваат „стратегијата за задржување на постојните бизниси“, потенцирајќи дека „и задржувањето на локалните жители ќе биде еден од најголемите предизвици со кои ќе се соочат сите градови во новиот милениум“ (Kotler и др. 1999, стр. 260). Дополнително и тие го застапуваат уверувањето дека сите маркетинг-актери во населените места, вклучително и администрацијата, треба да придонесат кон реализацијата на овие стратегиски цели.

Од претходното излагање, произлегува дека всушност и нема многу големи разлики помеѓу ставовите на Paliaga и Kotler. Во прилог на ова тврдење се надоврзува и нивниот заеднички став во однос на „ширината“ на опфатот за кој се однесува овој концепт (во географска смисла). Имено, и двајцата сметаат дека доколку добро се разбере суштината на маркетиншката филозофија, таа ќе може да се примени и за помали и за поголеми градови (Paliaga, 2007, стр. 37), но и за сите „населени места“ (рурални области, региони, држави) (Kotler, цитиран во Rainisto (2003, стр. 58).

Впрочем, од тие причини Kotler и се одлучува за терминот „маркетинг на населени места“.

Braun (2008, стр. 30) не го дели во целост ова мислење. Според него, сепак има извесни разлики во однос на примената на маркетингот од страна на градовите и другите „населени места“. Бидејќи фокусот на неговиот интерес се градовите, тој се одлучува за терминот „маркетинг на градови“.

За разлика од Braun, во продолжение на дисертацијата **ќе се усвои примената на терминот „маркетинг на населени места“** и покрај тоа што предмет на интерес ќе бидат градовите/општините. Со тоа, согласно ставовите на Kotler, се „проширува“ значењето на добиените резултати. Притоа, кога ќе се зборува за концептот, секогаш ќе се применува терминот „населени места“ (пр.: стратески маркетинг на населени места и сл.), а кога ќе се дискутира независно од концептот, ќе бидат застапени и термините „град“ и „општина“ (пр.: клиентите на градот, жителите на општината и сл.)

2.6. Теориска расправа за маркетингот и маркетиншката ориентација

Имајќи ги предвид претходно изнесените елаборации може да се заклучи дека единствено нешто за кое се согласни сите автори е тоа дека **маркетингот на населени места, всушност, претставува примена на маркетиншката ориентација во контекст на развој на градовите.**

Имено, концептот на маркетинг кој се поистоветува со маркетиншката ориентација (Esteban и др., 2001) долго време се наоѓа во фокусот на интерес на маркетинг практичарите, како и на академската јавност (Howard, 1957, McCarthy, 1960; Kotler, 1967; McNamara, 1972; Kohli и Jaworski, 1990; Narver и Slater, 1990; Day, 1994). Но, и покрај долгогодишниот интерес за оваа област, сè уште не постои генерална теорија за маркетингот (Gronroos, 1994). Наспроти почетните истражувања кои се направени во Америка, денес постојат дванаесет различни школи за маркетинг и дваесет и една школа на постмодерната научна маркетинг мисла (Sheth, Gardner и Garrett, 1988; Brown, 1998). Но, од сите дефиниции за маркетинг, сè уште не може да се изведе експлицитен заклучок за тоа дали тој претставува стратегија, функција или филозофија (Pike, 2008).

Без да се навлегува во детална расправа за различните гледишта за маркетингот, како теориски модел на чии претпоставки ќе се заснова расправата во предметната докторска дисертација ќе се употреби оној според кој *„суштината на маркетингот и*

маркетиншката ориентација (не само во профитниите, тку и во непрофитниите организации, оштити и сл.) се состои во: 1. добивање информации за постојните и потенцијалните купувачи и за тоа што за нив претставува вредност, 2. нивна дисеминација низ организацијата, 3. креирање на вредноста (производите/услугите) соласно овие информации и 4. нејзино комуницирање и испорака до купувачите“. Ова значи дека клучната задача на маркетингот се состои во тоа да се разберат добро потребите и желбите на купувачите (Gummesson, 1999; Rainisto, 2000) или да се размислува за креирање на производите/услугите, за компанијата и воопшто за целиот начин на „водење на бизнисот“ од гледна точка на клиентот (Kavaratzis и Ashworth, 2004).

Основата за развој на овој теориски модел ја имаат поставено Kohli и Jaworski во 1990 година, за потоа тој да се доразвива од страна на голем број други автори и да се тестира во разнo политичко, економско и културно опкружување (Narver и Slater, 1990; Wood и Bhuiyan, 1993; Selnet и др., 1996; Siguan и др., 1998, Homburg и Pflesser, 2000; Kirca и др., 2005). Интересни сумарни извештаи за овие расправи даваат Lafferty и Hult (1999) и Cervera, Mollá и Sánchez (2000) кои го тестираат моделот за примена на маркетиншката ориентација во рамките на локалните самоуправи.

Raaij и Stoelhorst (2007), исто така, ги презентираат резултатите на голем број автори кои се поврзани со ефектите од примената на маркетиншката ориентација. Притоа, како клучни позитивни ефекти се наведуваат подобрувањето на: финансиските перформанси (продажбата, удел на пазарот и профитабилноста), перформансите поврзани со купувачите (задоволството, лојалноста и сл.) како и на оние поврзани со вработените (задоволството, доверба во лидерството, лојалноста кон организацијата и сл.).

Во последните децении, имајќи го предвид традиционалниот модел на однесување на купувачите (Caron, 2000), според кој процесот на купување определен производ/услуга не завршува со донесување на одлуката за купување, сè повеќе се зборува и за постпродажната комуникација со купувачите (на сите можни начини). Нејзина крајна цел е да се стимулира добивањето на повратни информации за тоа до кој степен понудата ги задоволрила нивните потреби, желби и сл. Од ова произлегува дека покрај горенаведените четири, како една од најзначајните димензии на маркетиншката ориентација се издвојува и добивањето на информации за степенот на задоволство на купувачите (Day, 1994). Притоа, грижата за континуирано зголемување на степенот на

сатисфакција на клиентите треба да биде на сите вработени во организацијата (Weilbacher, 1993; Kotler, 1997).

Од особен интерес за овој истражувачки труд е и стратешкиот фокус, кој според Ruekert (1992), треба да го имаат маркетиншки ориентираните организации. Според него, нивото на маркетиншка ориентација не се определува само врз основа на тоа дали се собираат и употребуваат информациите од купувачите (за нивните потреби, задоволство и сл.), туку и зависно од тоа дали идните бизнис стратегии се изработуваат врз основа на овие информации („**развој на стратегии за купувачите**“) и уште повеќе дали истите соодветно се имплементираат во насока на задоволување на нивните потреби. На тој начин се потенцира улогата на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиски менаџмент, а особено при креирањето на стратегиските планови. Во тој контекст посебно се истакнува значењето на *правилната сеиментација на купувачите* (Biggadike, 1981).

За одбележување е и разликата во терминологијата која се забележува во литературата (**маркетиншка наспроти пазарна ориентација**), која според повеќе автори има и суштински карактер. Притоа, за маркетиншката ориентација се зборува како за концепт кој ја потенцира ориентацијата кон купувачите и нивните потреби, фокусирајќи се на постигнување на целите на организацијата (профит, јавен интерес и сл.) преку креирање на понуда која ќе го зголеми степенот на нивно задоволство (Kohli и Jaworski, 1990; Kotler и Armstrong, 1994).

Пазарната ориентација, од друга страна, означува концепт со поширок фокус на внимание, балансирајќи меѓу интересот на организациите за собирање информации поврзани со купувачите, но и со конкуренцијата. Во овој контекст, Narver и Slater (1990) зборуваат за пазарна ориентација која, според нив, се состои од ориентација: кон купувачите, но и кон конкуренцијата. Имено, според нив, покрај разбирањето на купувачите во насока на креирање производи/услуги кои ќе имаат супериорна вредност за нив (што сепак го издвојуваат за клучно) сите организации треба да ги разберат и слабите и јаките страни на нивната сегашна, но и идна конкуренција, како и нивните долгорочни стратегии и способности.

Со оглед на целите на докторската дисертација каде фокусот се става на ориентацијата на општините кон клиентите на градот, **ќе се применува терминот „маркетиншка ориентација“**. Притоа, при креирањето на моделот и истражувањето за тоа дали и колку македонските општини ја применуваат оваа ориентација, како

важна димензија за проценка ќе биде земено и нивото на нивно познавање на „конкурентските градови“.

2.7. Модел за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места

Врз основа на сите претходно елаборирани сознанија, во продолжение се презентира теориски модел кој ќе послужи за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места. Како појдовна основа за негово креирање се зема моделот кој го развиваат во 2009 година Gidlund и Israelsson, прилагодувајќи го претходно дефинираниот модел на Jones, Kupiec-Teahan, Moriarty и Rowley од 2008 (кој се однесува за хотели и мали туристички одморалишта), да важи и за сите населени места.

Презентираниот модел ќе се искористи како основа за креирање на Прашалникот и спроведување на примарното (апликативно) истражување, чија цел ќе биде да се процени нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија.

Согласно целите на докторската дисертација, како клучни прашања поврзани со клиентите на градот чии одговори се од пресудно значење за да се утврди нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места се издвојуваат следниве:

1. **Кои се клучните клиенти** кон коишто ќе се насочат маркетинг напорите на градот? Кои се критериумите за нивна општа и посебна сегментација?,

2. **Кои се нивните потреби, желби, преференции, и сл.?** Кои фактори се пресудни при изборот на градот (за живеење, посета, инвестирање)? Како тие ја носат одлуката за избор? и сл.

3. **Како ќе се задоволат овие нивни потреби подобро од конкурентските?** Или, со кои инструменти на маркетинг миксот (производ, цена, промоција, дистрибуција, постпродажни услуги и сл.) ќе се постигне конкурентска предност? и

4. **Кои маркетинг истражувачки методи и техники може да се искористат за да се добијат одговорите на претходните прашања?** Притоа, од особена важност се истакнуваат методите и техниките за добивање информации (директно од клиентите) за тоа што е тоа што за нив претставува вредност, за задоволството од примената вредност како и за перцепцијата/имиџот на населеното место.

Во продолжение ќе се презентираат теориските расправи кои се поврзани со давањето одговор на првите три прашања. Во четвртиот дел ќе се елаборираат сознанијата кои ќе ги понудат одговорите на четвртото прашање.

Табела 1.3. – Модел за проценка на нивошто на примена на маркетиншката ориентација од страна на населениите места

Ниво на примена на маркетиншката ориентација

Димензии	Ниско ниво (прва генерација)	Средно ниво (втора генерација)	Високо ниво (трета генерација)
Сегментација на клиентите	За локалните жители, туристи, бизниси и сл., не се размислува како за клиенти на градот. Не постојат и не се употребуваат информации во функција на нивна јасно изразена сегментација. Примената на „недиференцираниот (масовен) маркетинг“ е доминантна	Започнува да се размислува за локалните жители, туристи, бизниси и сл., како за клиенти на градот. Постојат определени информации за нив, но истите не се користат доволно во маркетинг цели. И покрај тоа што се забележува примена на „диференциран маркетинг“, сè уште не се спроведува подетална сегментација на клучните „клиенти“, врз основа на специфични критериуми	Постој јасно изразена сегментација на клиентите врз основа на специфични критериуми и проценка на големината и значењето на секој поединечен сегмент. Стратегиите се креираат согласно информациите за нивните потреби, желби и сл.
Маркетинг истражувања поврзани со добивање информации од клиентите (за нивните потреби, задоволство, имиџ и сл.)	Не се спроведува ниту едно од конкретните маркетинг истражувања. Или, ако некое од нив започнало да се реализира (пр.: со поддршка на донатори и сл.), тоа продолжува да се прави ад-хок и без примена на формална и научно заснована методолошка постапка	Се прават истражувања кои служат за реално откривање на потребите на клиентите пред да се креираат стратегиските развојни документи, или во функција на исполнување на стандардите за квалитет. Дополнително, започнуваат да се спроведуваат и истражувачки проекти за „мерење“ на задоволството на „клиентите“ од испорачаните услуги. Но, сите овие истражувања сè уште се прават ад-хок и без сериозен методолошки пристап	Континуирано се реализираат истражувачки проекти чија цел е да се открие што е тоа што за клиентите претставува вредност, како и за степенот на нивната сатисфакција од примената вредност. Дополнително, започнуваат да се прават истражувања и за имиџот на населеното место. Овие истражувања се прават по сопствена иницијатива, со примена на формална методолошка процедура која е научно заснована
Информации за конкурентите и конкурентските предности	Не постојат информации за клучните конкуренти. Или, ако постојат, тоа се информации кои се собрани ад-хок во функција на привлекување на некој конкретен клиент (пр.: нова инвестиција и сл.). Слабо познавање на конкурентските предности во однос на разните целни групи	Постој определено знаење за тоа кои се клучните конкуренти во однос на разните целни групи на клиенти кон кои се насочени маркетинг напорите на градот. Сосема солидно познавање на сопствените конкурентски предности и слабости	Целосна свесност и познавање на постојните, но и идните конкуренти на градот, како и јасна слика за сопствената позиција во однос на нив, со сите свои предности и слабости

Инструменти на промоцискиот микс	на клиенти Доминира агресивната промоција (рекламирање на разни медиуми, добар PR/односи со јавност и сл.) Основна девиза е дека „на тој начин (со агресивно рекламирање и добар PR) може да се продаде „каков било производ“. Информациите на општинските веб-страници (доколку постојат) не се клиентски организирани. Всушност, рекламирањето се поистоветува со поимот за маркетинг	Започнуваат да се користат и други промоциски инструменти кои често не се соодветни на целните групи за кои се наменети и истите се со слаби и/или краткорочни ефекти. Присутна е доминација на продажните промоции (даночни олеснувања, субвенции, евтино земјиште, слободни економски зони и сл.). Постојат веб-страници, кај кои се забележува делумна клиентска ориентација	Се користи интегриран, проактивен и ефективен пристап во примената на промоциските инструменти („интегрирани маркетинг комуникации“). Притоа, сè почесто се користат алагките за директен маркетинг. Веб-страниците се клиентски ориентирани, со информации кои се организирани согласно потребите на разните целни групи на клиенти
Постпродажни услуги	Речиси и да не постојат, бидејќи фокусот се става пред сè на освојување нови клиенти (пред сè бизнис). Доминира краткорочната ориентација	Се препознаваат како неопходни бидејќи почнува да се размислува и за задржување на постојните клиенти (жители, бизниси, туристи) (релациски маркетинг со клиентите/Customer Relationship Marketing-CRM), но сè уште не се искористуваат во целост нивните потенцијали (пр.: за промотивни цели преку „позитивни усни препораки“, добивање фидбек од клиентите и сл.)	На постпродажните услуги се гледа како на голема можност за континуирана двонасочна комуникација со клиентите, од кои се добиваат повратни информации. Искористувањето на нивниот потенцијал е максимално. Тие се користат за развој на долгорочни партнерски релации со клиентите (особено со постојните локални жители и бизниси)
Брендирање на населените места	Брендирањето сè уште не се користи како алатка за јасно позиционирање и креирање на позитивен имиџ на градот во свеста на клиентите. Не постои ниту свесност и намера за брендирање на населеното место во иднина	Постои свесност за брендирање на градот, но сè уште не е јасно целосното значење на процесот на креирање и управување со емотивните и психолошките асоцијации со населеното место. Започнува да се размислува во оваа насока, но сепак сè уште станува збор за постојење логотипи, симболи и сл., кои се креирани ад-хок, а не како резултат на процес на стратегиско управување/менаџирање со имиџот/брендот на населеното место	Населените места се брендирани со изработка на слоган, лого и сл. Се работи на континуирано подобрување и зајакнување на имиџот на населеното место во очите на постојните и/или потенцијалните клиенти. Тоа се смета како клуч за успешно стратегиско позиционирање и постигнување одржлива конкурентска предност во новото време
Стратегиски	Не постојат, но и се нема свесност за	Постојат, но не како самостојни документи туку	Постојат како самостојни документи, со

(маркетинг) планови	потребата од нивна изработка во иднина. Постојните стратемиски документи се фокусирани претежно на локалниот економски развој. Нивната крајна цел е краткорочно зголемување на вработеноста преку привлекување нови и големи бизниси („по секоја цена“), кои се доминантно производствени фирми во загалувачката индустрија	како дел од постојните стратемиски документи. Постои свесност за нивна изработка како посебни документи во иднина. Сè повеќе се става акцент на промоција и поддршка на туризмот, развојот на претприемништвото и малите бизниси и привлекување услужни бизниси. Се забележува извесен прогрес кон грижата за одржлив развој на локалната заедница	јасна сегментација на клиентите, идентификација на клучните цели групи и нивните потреби и стратегии за нивно освојување и/или задржување. Всушност, маркетингот се применува како инструмент за стратемиско планирање. Притоа, привлекувањето странски инвеститори и туристи се смета за добредојдено, но се размислува и за задржување на постојните фирми, а долгорочните интереси и „квалитетот на живот“ на локалните жители имаат врвен приоритет
Атрактивни манифестации	Се организираат, но во мал број и не се премногу атрактивни. Притоа, не постои јасна слика за целните групи за кои се наменети, за нивното значење и за ефектите од нив	Постои делумна свесност за нивното значење, за целните групи за кои се наменети, како и за резултатите и ефектите од нив. Вообичаено станува збор за градови кои се следбеници и ги копираат настаните што ги организираат лидерите	Постои целосна свесност за значењето на овие настани и за ефектите од истите. Градовите во оваа група се лидери во организирањето атрактивни манифестации. Имаат проактивен пристап во креирањето на овие настани и во конкурентската борба за нивно привлекување
Сектор/одделение за маркетинг	Не постои во моментот, ниту пак има свесност за негово формирање во иднина. Дополнително, во општинската администрација нема ниту вработени чии надлежности се поврзани со маркетинг на населеното место. Ад-хок се ангажираат надворешни консултанти за реализација на определени маркетиншки активности	Работите кои се поврзани со маркетингот на населеното место ги извршуваат дел од вработените во Секторот/Одделението за локален економски развој. Постои свесност за формирање посебен сектор/одделение во иднина	Во рамките на општинската администрација постои посебен сектор/одделение чии основни надлежности се поврзани со маркетингот на населеното место. Дополнително, постои свесност дека сите вработени (а не само вработените во маркетинг-секторот) се одговорни за неговата успешна примена

Извор: сојсйивено истражување

3. Теориски аспекти на однесувањето на клиентите на градот

Теориските расправи за однесувањето на клиентите на населените места завземаат една од централните улоги во предметниот труд. Сознанијата за нивните потреби, проблеми, желби, преференции, за нивното однесување при купувањето и сл., се клучни за успешна примена на маркетингот и од страна на градовите, регионите, државите и сите останати населени места. Впрочем и Peter Drucker, го потенцира значењето на маркетингот (покрај иновациите) како клуч за успехот на било која организација. Притоа, како основни прашања за кои маркетингот треба да понуди одговори и тој ги издвојува следните: кои се клиентите на организацијата и кои се нивните потреби .

3.1. Кои се трите поголеми/генерички групи на клиенти на градот?

Како и за одговорите на голем број други прашања коишто се поврзани со развојот на оваа релативно нова научна дисциплина, така и за одговорот на прашањето „кои се клиенти на градот (city customers)?“ сè уште нема постигнато општоприфатен консензус во академската јавност. Притоа, според Gidlund и Israelsson (2009, стр. 4), „во најголем дел од литературата поврзана со маркетинг на населените места, фокусот се става на туристите како клиенти на градот“. Сепак, тие ги посочуваат Ек и Hultman (2007) како автори кои зборуваат уште за две поголеми групи на клиенти и тоа: жителите и бизнисите.

Впрочем, уште Van den Berg и др. (1990) зборуваат за три поголеми групи на корисници на градот (city users) и тоа: 1. жители, 2. компании и 3. посетители. Kotler, Haider и Rein (1993) и Kotler и др. (1999) како клучни целни пазари (target markets) ги посочуваат: 1. посетителите, 2. жителите и вработените, 3. бизнисите и индустријата и 4. извозните пазари, при што даваат и посепцифична категоризација во рамките на овие поголеми групи. Имено, посетителите ги делат врз основа на тоа дали доаѓаат во градот заради бизнис или во туристичка посета. Во групата жители и вработени ги вклучуваат сите: професионалци (научни работници, доктори и сл.), богати поединци, инвеститори, квалификуваната и неквалификуваната работна сила и др. Тешката (загадувачка), но и „чистата“ (незагадувачка) индустрија како и високотехнолошките и услужни бизниси и претприемачите ги вклучуваат во групата бизниси и индустрија, а за првпат зборуваат и за извозните пазари како посебна таргет група.

Rainisto (2003) во целост ја прифаќа посочената класификација на Kotler и останатите автори, за разлика од Braun (2008) кој има извесни забелешки за вклучувањето на извозните пазари, но и на категоријата вработени во рамките на втората група, заедно со жителите на градот. Имено, според него, фокусот кон извозните пазари како посебен таргет (со што градовите се поистоветуваат со „мали држави“) е можен и корисен за голем број населени места, но ова пред сè важи и се однесува за американските градови, каде што компаниите плаќаат многу поголеми локални даноци отколку во Европа (Braun, 2008, стр. 50). Во однос на втората забелешка, тој ги исклучува вработените од категоријата жители на градот, со образложение дека некои жители се вработени во компаниите кои функционираат во градот, но има и такви кои се вработени надвор од градот, или, пак, воопшто не се вработени.

Од овие причини, Braun како централни („генерички“) групи на клиенти на градот (central customer groups) ги посочува: 1. жителите, 2. компаниите (бизнисите) и 3. посетителите, додавајќи ги како четврта посебна група и 4. инвеститорите (банки, инвестициски фондови и сл.) потенцирајќи го нивното огромно значење за развојот на градот. Интересно за овој автор е и тоа што тој го проширува опфатот на неговата теориска расправа не само на постојните, туку и на потенцијалните клиенти кои (во иднина) би го избрале градот за: живеење, работа или посета. Инвеститорите како посебна целна група (покрај граѓаните и посетителите) ги издвојуваат и Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009).

Како поголеми групи на потенцијални корисници на градските услуги, кои потоа ќе треба секој град дополнително да ги сегментира според определени посепцифични критериуми, Paliaga (2004) ги издвојува:

- ❖ постојните жители (резиденти) на градот, но и на соседните градови,
- ❖ новите жители, како и жителите кои престојуваат во градот, но не живеат/немаат живеалиште во него (нерезиденти),
- ❖ локалните компании,
- ❖ компаниите „однадвор“,
- ❖ туристите и посетителите на градот,
- ❖ различни непрофитни организации и „групи од интерес“,
- ❖ влијателни личности, политички партии и
- ❖ политички и законодавни тела, како и тела на извршната власт.

Имајќи ги предвид ставовите на сите претходно споменати автори, може да се извлече заклучокот дека постојниите, но и потенцијалните: жители, компании/бизниси/инвеститори и посетители/туристи се посочуваат како три поголеми/генерички групи на клиенти (сегменти) на секое населено место. Оваа е и класификацијата која ќе се примени во докторската дисертација.

Во однос на терминологијата, со подеднакво значење ќе се употребуваат термините: **бизниси, компании или инвеститори** (клиенти чиј фокус се инвестициите и водењето бизнис во градот), како и **посетители и туристи** (клиенти чиј фокус е времен престој/посета во/на градот). Притоа (различно од ставовите на некои претходно споменати автори) во оваа поширока класификација се вклучени сите компании, независно од тоа дали станува збор за извозно ориентирани фирми, финансиски инвеститори и др., како и сите туристи, независно од целта на нивната посета (одмор, бизнис, транзит и сл.). Овие критериуми се сметаат како дел од мноштвото варијабли кои им стојат на располагање на маркетерите на населените места¹ за посепцифична сегментација на трите поголеми групи клиенти. Истата констатација се однесува и за **жители на градот** (во поширока смисла погледнато) како термин со кој ќе се означуваат сите граѓани кои живеат во населеното место, независно од тоа дали се вработени (во општината или надвор од неа) или невработени.

Притоа, **терминот „клиенти“** ќе се употребува како најсоодветен во однос на термините „купувачи“ или „потрошувачи“ на градот. Дополнително, со неговиот избор (во однос на терминот „корисници на услуги“) се настојува да се промовира суштината на маркетингот на населени места, според која за сите „корисници на градските производи/услуги“ треба да се размислува, всушност, како за „клиенти“ на градот, чии потреби треба да се откријат и задоволат подобро од конкуренцијата.

За потребите на истражувачкиот труд корисно е да се направи поделба на поголемите групи на клиенти на градот и на *индивидуални и организационски*, имајќи предвид дека ова е една од најчестите поделби на купувачите (во бизнис-контекст) (Jobber, 2010). Така, како индивидуални клиенти кои „купуваат производи/услуги за задоволување на личните потреби, потребите на семејството или за подарок“ би можеле да се третираат жителите и посетителите на градот, додека компаниите/бизнисите кои

¹ со поимот „маркетери на градот“ се означуваат сите вработени во општинската администрација чии основни работни задачи се поврзани со маркетингот на населеното место

„купуваат производи/услуги за понатамошно производство или за препродавање на крајните потрошувачи“ ги сочинуваат организациските клиенти на градот.

3.2. Потребите на клиентите на населените места

Секоја од трите поголеми групи на клиенти може и треба да се сегментира и според други специфични критериуми за кои ќе се зборува во продолжение на трудот. Но, претходно ќе се презентира расправата со која ќе се понуди одговорот и на второто клучно прашање за маркетерите на населените места-Кои се потребите на клиентите на градот?

3.2.1. Маслова и Херсбергова теорија за мотивација

Во теориските расправи (во бизнис-контекст) кои во најголема мера се однесуваат на индивидуалните клиенти на градот (жители и туристи), потребите се дефинираат како *"чувство на недостиг од нешто што клиентите го сметаат за корисно"* или *внатрешен „извор на тензија“ кој ги поттикнува на акција (купување на производи/услуги) со што преку задоволување на потребите се намалува чувството на најнапост* (Schiffman и Kanuk, 1983; Maričić, 1993; Milisavljević, 1997).

Во таа насока **Масловата хиерархија на потреби** е најчесто цитирана и општоприфатена теорија за дефинирање на потребите и однесувањето на луѓето како купувачи на разни производи/услуги. Таа се темели на следните клучни претпоставки (кои се од исклучително значење и за маркетерите на населените места):

- ✓ сите луѓе (низ својот генетски развој и под влијание на голем број општествени фактори) пројавуваат слични потреби,
- ✓ сите потреби немаат подеднакво значење (важност) за луѓето,
- ✓ поважните потреби (оние со поголемо значење) мораат барем минимално да бидат задоволени (пред да се активираат останатите) и
- ✓ штом тие еднаш ќе се задоволат, престануваат да бидат мотиватори и личноста настојува да ја задоволи следната (по важност) потреба.

Имајќи ги предвид овие претпоставки, Maslow ја извршил следнава класификација на потребите (спрема редоследот на важноста/приоритетот):

1. физиолошки потреби (храна, вода, воздух, одмор и сл.),
2. сигурносни потреби (живеалиште, финансиска сигурност, безбедност и сл.),

3. социјални потреби (чувство на припадност, семејство, пријателство и сл.),
4. потреби за почитување (самопочитување, признание, статус и сл.) и
5. потреби за самоисполнување (личен развој, култура, уметност и сл.).

При истражувањето и анализата на потребите на своите клиенти, маркетерите на градот треба да имаат предвид дека потребите се подложни на постојана динамика и промени и дека во голем број случаи луѓето имаат „**потсвесни мотиви**“ за кои и самите не се свесни дека се клучни при купувањето (изборот) на производот/услугата (градот). Така, на пример, Werther и Ricci (2004) (цитирани од Díaz-Luque (2009, стр. 171) зборуваат за: значително намалување на лојалноста на туристите, како и за забележлив тренд на чести, но краткотрајни летни/зимски одмори/престои и многу пократко време кое поминува од моментот на избор до моментот на „консумирање“ на туристичката понуда, како за најзначајни промени во однесувањето на туристите како (потенцијални) клиенти на определено населено место.

И **Херсберговата (двофакторска) теорија на мотивација**, претставува особено значајна теорија во функција на подобро разбирање на мотивите за однесувањето на сите клиенти (и индивидуални и организациски) при купувањето. Според овој автор, постојат два типа фактори кои го детерминираат нивното однесување и тоа: 1. *фактори на незадоволство* (оние кои предизвикуваат незадоволство) и 2. *фактори на задоволство* (оние кои предизвикуваат задоволство).

Притоа, од особено значење и за маркетерите на населените места е да ги откријат и отстранат факторите на незадоволство (пр.: нељубезна администрација, плаќање на лежалките на плажа, слаби постпродажни услуги и сл.), кои „не го „продаваат“ градскиот производ, но лесно може да ја „спречат“ неговата продажба“. Од друга страна, тие мора да ги идентификуваат главните фактори на задоволство или клучните мотиватори за купување (избор) на определен производ (градот) и да бидат сигурни дека истите ќе им бидат испорачани на (потенцијалните) клиенти.

3.2.2. Потребите на клиентите и фактори за проценка на атрактивноста на населените места

Во насока на претходните дискусии се и елаборациите на Braun (2008). Анализата за потребите тој ја прави од аспект на проценка на атрактивноста на населеното место од страна на клиентите и тоа, пред сè, како физичка локација, која заедно со нејзиното непосредно опкружување треба да биде доволно привлечна за:

живеење, инвестирање или за посета. Така, потребите за обезбедување соодветни локации и објекти „за живеење“ (за жителите) и „водење бизнис“ (за компаниите), како и за „привремено сместување“ (за посетителите), според него, имаат приоритет кај сегашните или идните клиенти на градот.

Покрај основната, жителите имаат и многу други значајни потреби коишто се поврзани со: можностите за вработување, но и за превоз до работното место, растот и развојот на децата, застапеноста на трговски продавници (за храна, облека и сл.), како и на објекти за учење, забава, спорт, рекреација, култура и сл.

Дополнителните потреби кај компаниите се поврзани со расположливоста на работна сила, пристапот до пазари и ресурси, квалитетот на живот и сл., додека кај туристите, во зависност од целта на нивната посета, доминираат и потребите за забава, шопинг и сл. (за оние кои се дојдени за одмор) или, пак, за организирање на деловните средби (за оние кои се дојдени за бизнис).

Имајќи го предвид ова, според Braun, атрактивноста на кое било населено место како „локација за живеење“ (или „**livability**“ според Kotler и др. (1999)) ќе зависи, пред сè, од расположливоста на соодветни објекти за домување (станови, куќи и сл.), но и од привлечноста на нивната непосредна околина (безбедноста, постоењето паркинг-простор, јавен превоз, зелени површини и сл.). Дополнително, при проценката на атрактивноста, жителите ги земаат предвид и можностите за вработување, како и застапеноста на соодветна инфраструктура за образование, одмор, спорт, рекреација, дружење, лекување и др.

И привлечноста на градот како „локација за инвестирање“ (или „**investibility**“ според Kotler и др. (1999)) ќе зависи, пред сè, од расположливоста на соодветни објекти за водење на бизнисот (производствени погони, административни згради и сл.), но и од атрактивноста на нивната непосредна околина (постоењето на соодветна комунална и патна инфраструктура, како и простории за живеење, паркинг и чување на залихите, висината на трошоците за нивно одржување, близината до железничка пруга, автопат и сл.). Притоа, според овој автор, компаниите се интересираат и за сегашниот и идниот пазарен потенцијал, како и за пристапот до соодветна работна сила, снабдувачи, дистрибутери, финансии и др.

Објектите за времено сместување (хотели, апартмани и сл.) како и привлечноста на нивната непосредна околина (комфортот и чистотата на собите, дизајнот на објектот, постоењето на ресторан, паркинг-простор и сл.), исто така, имаат големо значење при проценка на атрактивноста на градот и од страна на туристите (или „**visitability**“ според

Kotler и др. (1999)), независно од тоа што нивниот престој е со ограничено времетраење. Сепак, според Braun, за посетителите кои се дојдени за одмор доминантни се останатите фактори кои се однесуваат на застапеноста на атрактивни содржини со забавен и културен карактер (плажи, забавни паркови, спортски терени, ноќен живот и сл.). За туристите кои доаѓаат на краткотрајни екскурзии најважни може да бидат објектите за шопинг, додека за бизнис-туристите инфраструктурата која е поврзана со одржувањето на деловните состаноци (конференциски сали, опрема за презентации и сл.)

И други автори презентираат слични сознанија со оние на Braun во однос на потребите на клиентите и факторите кои се пресудни при носењето на нивната одлука за тоа во кој град ќе живеат, инвестираат или пак ќе престојуваат како туристи (Gold и Ward, 1994; Greenberg, 1996; Kotler и др., 1999; Kotler и др., 2002; Rainisto, 2003). Во оваа пригода ќе се споменат и факторите кои се однесуваат на застапеноста на т.н. „мека“ („soft“) и „тврда“ („hard“) инфраструктура. Ова е од причина што за нив многу се зборува во расположливата литература, бидејќи често се користат од страна на компаниите при нивната проценка за атрактивноста на локалната бизнис-клима, при што во последно време се зголемува значењето на „меката“ инфраструктура.

Табела 1.4. – Фактори кои ја сочинуваат т.н. „мека“ („soft“) и „тврда“ („hard“) инфраструктура

„Тврда“ („hard“) инфраструктура	„Мека“ („soft“) инфраструктура
Економска стабилност	Постоење „празни простори“ на пазарот
Продуктивност	Квалитет на живот
Трошоци	Компетенции на професионалците и на останатата работната сила
Сопственички права	Локална култура
Локални сервиси и мрежи за поддршка	Работна сила
Комуникациска инфраструктура	Менаџмент
Стратегиски локации	Флексибилност и динамизам
Програми за стимулација и субвенционирање	Професионален пристап во пазарните контакти
	Претприемништво
	Неочекувани случувања ²

Извор: Kotler и др. (1999, стр. 43)

² Секогаш може да се случат некои непредвидени настани (од субјективен карактер) кои може да бидат пресудни при носењето на одлуката за инвестирање. Личните контакти и познанства, заедничките интереси (уметност, спорт, природа и др.) често знаат да бидат основа за развој на доверба и партнерски однос (помеѓу локалните власти и инвеститорите) што во крајна линија може да биде и пресуден фактор за изборот на инвестициската локација

Интересна дискусија на оваа тема има и Greenberg (1996) кој сите фактори што се од значење за привлекувањето нови бизниси ги групира во четири категории и тоа: модерна инфраструктура, близина до универзитети, квалитет на живот и соработка помеѓу разните нивоа на власт. Значајно за овој автор е тоа што сите овие карактеристики ги посматра како „тотална понуда“, која во исто време е важна за привлекување нови бизниси, но и нови жители. Неговата (оправдана) логика на размислување е следната: „во денешни услови, без високо ниво на квалитет на живот во градој нема да има квалитетна работна сила (менаџерски кадри, професионалци и сл.). Без нивно присуство, нема да има ниту нови инвестиции“.

Сепак, во таа насока најцелосен преглед на релативната важност на сите значајни фактори кои се пресудни при одлуката за инвестирање е презентираан од страна на Paliaga (2007, стр. 69) во следната табела:

Табела 1.5. – Фактори за привлекување инвестиции

Важни и многу важни фактори	Средно важни фактори	Малку важни фактори	Многу малку важни или воопшто неважни фактори
Достапност и трошоци на висококвалификувана и образована работна сила	Трошок на капиталот	Важечки закони во областа на заштита на животната средина	Трошоци на енергија
Развиеност на телекомуникациска мрежа и услуги	Можности за флексибилно работно време	Достапност на живеалишта	Влијание на синдикатите или вработените на политиката на компаниите
Квалитет на високото образование (посебно техничките струки)	Висина на закупнината за изнајмување на деловен простор, земјишта и станови	Заштита на патенти	Достапност на неквалификувана работна сила
Можности за предвидување на измените на правната и законска регулатива	Близина на истражувачки центри	Близина на пазарите	Постоење приватни мрежи на превозници
Ограничувањата за работа на странците, издавање работни дозволи	Достапност и соработка со универзитетите	Трошоци на неквалификувана работна сила	Близина на конкурентски компании
Даночен притисок врз компаниите	Близина на купувачите	Квалитет на јавниот транспорт	Близина на добавувачи
Односите на работната сила и менаџментот			Владини стимулации за истражување и развој
Квалитетот на живот во градот/регионот			Владини стимулации за привлекување нови инвестиции во регионот

Прифаќање нови идеи и технологии од страна на локалната заедница		Достапност на ризични (venture capital) фондови
Оданочување на доходот		Сите останати облици на промоција и поттикнување на бизнисите
Постапка на вадење работни дозволи, пријави за привремено живеалиште и сл.		
Меѓународни транспортни правци-поврзаност на локалната заедница		
Сигурност (полиција, итна медицинска помош, противпожарни служби и сл.)		

Извор: Paliaga (2007, стр. 69)

Од претходните дискусии може да се констатира дека наспроти заедничките потреби (пр.: квалитет на живот) за чие задоволување се заинтересирани разни целни групи (пр.: жители и инвеститори) во многу случаи се јавуваат и драстични разлики во нивните приоритетни потреби (пр.: туристите кои времено престојуваат во градот немаат интерес за квалитетна локална образовна инфраструктура, додека жителите не ги разгледуваат пансионските понуди на хотелските капацитети и сл.).

Сепак, како заеднички фактори кои при изборот на градот сериозно ги разгледуваат сите целни групи, Kotler, Haider и Rein (1993) и Paliaga (2007) ги издвојуваат следните: број на жители, БДП по глава на жител, климата, трошоците за живот, здравствената заштита (достапност на прва помош, број на здравствени установи и сл.), степен на криминалитет, постоењето на сите облици на транспорт (особено јавен), број и достапност на паркинг-простор, уметност (изложби, настани, концерти и сл.), рекреација (спортски терени, базени и сл.), можности за нови вработувања, можности за нови вложувања (индустриски зони и сл.), просечна цена на недвижностите и др.

Сето ова само ја потврдува комплексноста во процесот на креирање на „тоталната понуда“ на градот (која треба да направи баланс во задоволувањето на потребите на сите негови клиенти) за што ќе се зборува подолу во трудот.

3.3. Процес на сегментација на клиентите на градот („диференциран маркетинг“)

Целта на маркетингот на населени места е градот да се позиционира на посакуваниот начин во однос на конкурентските градови, градејќи позитивен имиџ преку постојани вложувања насочени кон задоволување на потребите и желбите на идентификуваните целни пазари. Токму, сегментацијата претставува корисна алатка која може да им послужи на маркетерите на градот да ја прилагодат општинската „тотална понуда“ согласно специфичните потреби на секоја целна група за која тие ќе проценат дека треба да се насочат ограничените буџетски средства (Ashworth и Voogd, 1990; Paliaga, 2004).

Приоритетите на градовите се разликуваат, при што некои од нив се фокусираат на задржување на постојните и/или освојување нови жители или туристи, други кон привлекување нови бизниси и сл. Дополнително, некои градови може да го стават акцентот на задржување на најзначајните локални компании помагајќи им да го прошират својот бизнис, а други на поддршката и развојот на претприемништвото и сл. (Kotler и др., 1999).

Секоја од овие поголеми групи на клиенти, може и треба дополнително да се сегментира според определени критериуми. На тој начин, преку идентификација на хомогени групи на клиенти ќе може многу појасно да се откријат нивните специфични потреби и врз основа на овие информации да се креира различна понуда за секоја од нив. Тоа пак, е основен предуслов за зголемување на нивното задоволство (ефективноста во работењето - „doing the right things“) со што е можно помалку буџетски средства (ефикасноста во работењето - „doing the things right“).

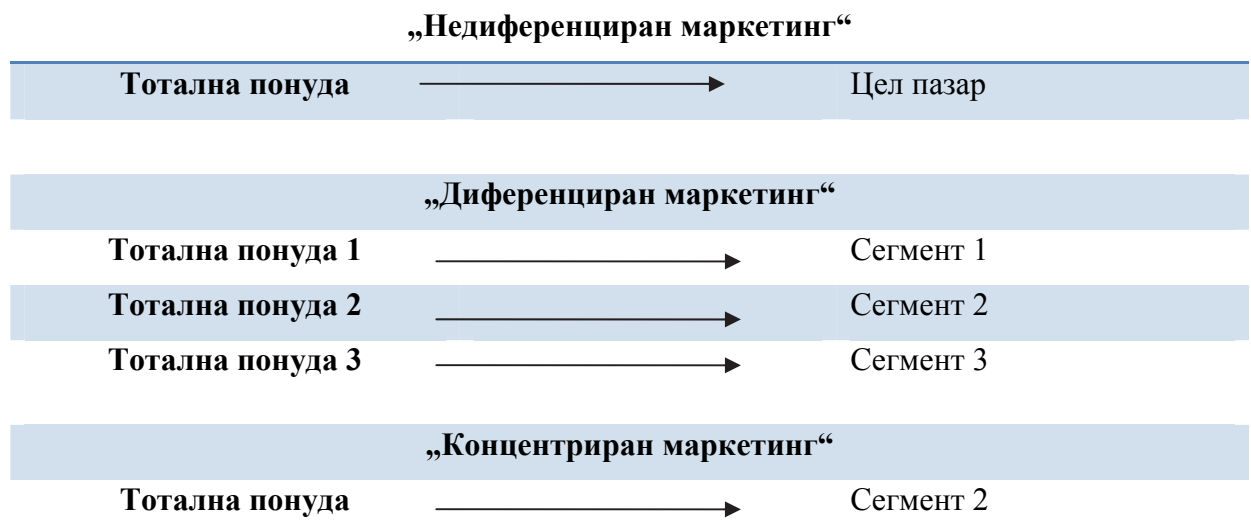
Табела 1.6. – Ефикасности и ефективности

ЕФЕКТИВНОСТ			
		Ефективен	Неефективен
ЕФИКАСНОСТ	Ефикасен	просперитет	бавно „умирање“
	Неефикасен	опстанок	брзо „умирање“

Извор: Jobber (2010, стр. 9)

Како што може да се забележи од табелата, само доколку работењето е засновано на принципот на „ефективна ефикасност“ може да се обезбеди долгорочен просперитет на било која организација. Во спротивно станува збор за краткорочен опстанок или за бавно/брзо „умирање“. Ова, всушност, го претставува и **клучниот бенефит од примената на стратегијата на т.н. „диференциран маркетинг“** наспроти т.н. „недиференциран (масовен) маркетинг“, каде што за цел пазар (сите клиенти на градот) се креира една (стандардизирана) „тотална понуда“ (Ashworth и Voogd, 1990) (Види слика 1.2.).

Слика 1.2. – Диференциран и концентриран, наспроти недиференциран маркетинг



Извор: прилагодено според Jobber (2010, стр. 282) и Díaz - Luque (2009, стр. 158)

На маркетерите на градот им стои на располагање и стратегијата на „концентриран (фокусиран) маркетинг“, каде што фокусот се става на еден „празен“ (атрактивен) пазарен сегмент („niche“) за кој се претпоставува дека големите конкуренти немаат посебен интерес, а општините (кои најчесто се мали и немаат доволно ресурси да конкурираат на целиот пазар/повеќе пазарни сегменти) имаат соодветна „тотална понуда“ за да го освојат и задржат. Така, на пример, некој град може да се определи за развој на семејниот туризам, или, пак, за привлекување компании од определен сектор (ИТ сектор, автомобилска индустрија и сл.), што секако дека носи бројни предности (во поглед на ефикасноста и ефективноста), но и ризици (поврзани со слабењето на атрактивноста на пазарниот сегмент) (Díaz - Luque, 2009).

Сементацијата, всушност, претставува „процес на групирање на пазарите на помали хомогени групи на купувачи кои се однесуваат на исти начин или имаат слични

„попотреби“ (AMA, 2008). Процесот на сегментација на пазарот, кој во теориските расправи за маркетингот е воведен од страна на Frederik во 1934 (Goller и др., 2002) се состои од три фази (Kotler, 1994; Vannon, 2004; Paliaga, 2004; Díaz - Luque, 2009).

Во *првата фаза*, врз основа на претходно дефинирани критериуми (варијабли) за сегментација, се идентификуваат пазарни сегменти кои се меѓусебно хомогени. Во *втора фаза* се врши анализа на нивната атрактивност која служи како основа за избор (таргетирање) на клучните сегменти, за кои во *третата фаза* се креира посебна „тотална понуда“ (маркетинг микс) согласно нивните специфички притоа имајќи ја предвид и конкурентската понуда (*пазарно конкурентско позиционирање*).

За варијаблите кои се користат за сегментација ќе се зборува многу подетално во продолжение на трудот. Во однос на критериумите за проценка на атрактивноста на идентификуваните пазарни сегменти (како втор чекор во овој процес) Kotler и др. (1999, стр. 164) наведуваат дека истите треба да се:

- ✓ *меѓусебно исклучиви* (да не се преклопуваат), при што никој не смее да биде изоставен (секој потенцијален клиент треба да биде вклучен во конкретниот сегмент),
- ✓ *мерливи* – степен до кој може да се измерат големината и куповната моќ на утврдените сегменти,
- ✓ *доволно големи* за да се исплатат маркетинг напорите кои ќе се вложат за нивно привлекување и
- ✓ *достъпни и оперативни* – степен до кој може да се пристапи до сегментите и истите ефективно да се опслужат, како и да се креираат оперативни маркетинг програми за реализација на таа цел.

Третиот чекор во процесот на сегментација (позиционирањето во однос на конкуренцијата) претставува „чин на креирање на определена „тотална понуда“ на начин на кој таа треба да завземе многу важно и вредно место во свеста на целната група на клиенти“ (Kotler, 1994, стр. 383). Или, клучните зборови при позиционирањето се: свеста на клиентите и завземањето пазарна позиција (Paliaga, 2007). За таа цел е потребно да се изберат неколку значајни и, пред сè, уникатни карактеристики на сопствената понуда (*USP - Unique Sales Proposition*), со чија помош ќе се направи диференцијација во споредба со понудата на конкурентските градови. *Фокусот се става на „точките за разлика“, како и на посебните бенефиции кои прагот и неговите бренд ќе ги истакнат во однос на конкуренцијата.*

Повикувајќи се на Kotler (1994), Paliaga (2004) ги издвојува следниве стратегии за позиционирање кои можат да ги искористат и градовите:

- ❖ позиционирање за определени целни групи (пр.: град кој е отворен за нови инвестиции, град за одмор и сл.),
- ❖ позиционирање во однос на решавањето на проблемите/потребите (пр.: град кој многу побргу и поефикасно ги решава проблемите на граѓаните и компаниите),
- ❖ позиционирање за посебни ситуации на употреба на производот/услугата (пр.: град за туристи кои сакаат еднодневни (викенд) посети и брза разонода),
- ❖ позиционирање во однос на специфични производи/услуги (пр.: град кој сака да стане образовен или здравствен центар и сл.).

Дополнително, Paliaga (2007), зборувајќи за можностите за брендирање на градовите како корисна алатка за стратешко позиционирање (во однос на конкуренцијата) ги истакнува и клучните грешки што притоа може да се направат како што се: промоцијата на определени карактеристики на понудата коишто за клиентите немаат вредност, инвестирање во точки за диференцијација кои многу брзо и лесно се копираат и сл. На оваа расправа се надоврзува и Braun (2008), според кој комуникациските пораки наменети за една целна група („ние сме добри за водење на бизнис“) може да имаат различни ефекти (позитивни или негативни) врз креирањето на перцепцијата за градот од страна на останатите целни групи (жители и туристи).

Оттаму произлегува големото значење на информациите со чија помош ќе се направи подетална сегментација во рамките на трите големи групи на клиенти на секое населено место. Од овие причини, во продолжение на трудот ќе се зборува за видовите на сегментација и варијаблите кои би можеле да се искористат за таа цел.

3.3.1. Видови сегментација

Зборувајќи на оваа тема Paliaga (2004) констатира дека градовите би можеле да ги применат **географската и демографската сегментација**, како наједноставен начин за дефинирање на различните групи на клиенти на градот (Kotler, 1994).

Географската сегментација подразбира поделба на пазарите на разни географски единици како што се: народи, држави, региони, градови, населби, месни заедници и сл., кои понатаму може да се класифицираат и врз основа на дополнителни критериуми како на пример: нивната големина, број и/или густина на население, клима и др.. Демографската сегментација се состои од поделба на пазарот на групи врз основа на

демографски варијабли, како на пример: пол, возраст, големина на семејството, доход, занимање, образование, религија, националност и др.

Така, на пример, туристите кои го посетуваат градот може да се сегментираат врз основа на земјата од каде што доаѓаат (географска сегментација). Имајќи го предвид ова, ќе може да се понудат специфични производи/услуги (пр.: културни приредби) на јазикот на оние туристи кои се во најголем број. Или, локалните жители може да се поделат во сегменти според полот и возраста (демографска сегментација) и да се креираат посебни производи/услуги (пр.: спортски содржини) за секоја од таргетираните целни групи кои се најатрактивни за градот.

Зборувајќи за туристичкиот пазар и Kotler и др. (1999) ги посочуваат клучните варијабли за негова сегментација. Во нив, покрај географските и демографските карактеристики, тие ги вклучуваат и оние кои се поврзани со: **психографската сегментација** (пр.: животниот стил на туристите) и **бихејвиористичката сегментација** (пр.: посакуваните бенефити од градската туристичка понуда). Истите се презентирани во следната табела:

Табела 1.7. – Варијабли за сегментација на туристичкиот пазар

<i>Посакувани атракции</i>	<i>Географски локации</i>	<i>Карактеристики на клиентите</i>	<i>Посакувани бенефити</i>
Море, сонце, скијање	Надвор од Европа	Возраст	Цена
Природни убавини	Во Европа	Приходи	Комоција
Рекреација	Домашни	Домаќинства	Квалитет
Коцкарници	Регионални	Самци	Храна
Култура/историја	Локални	Професионалци	Услуга
Манифестации/фестивали	Сезонски	Животен стил	Објекти
Тематски паркови	Јазик	Религија/националност	Транспорт
Угостителски објекти/ /хотели/ресторани			
Уникатни производи (вина, пива, парфеми, облека, часовници)			

Извор: Kotler и др. (1999, стр. 206)

Притоа, тие потенцираат дека базата на туристи кои еднаш го посетиле градот треба да послужи како доминантен извор за добивање информации за нивно сегментирање. Нивното директно испитување ќе ги даде одговорите и на голем број други клучни прашања поврзани со креирање на нивниот профил, при што покрај другите (пр.: Колку денови престојувале? Колку средства потрошиле? и сл.) како најважни се издвојуваат:

- ✓ Зошто се одлучиле да го посетат градот?
- ✓ Што е тоа што било пресудно за нивниот избор?
- ✓ Дали се задоволни од престојот?
- ✓ Дали ова им е прва посета?
- ✓ Дали имаат намера да дојдат повторно?
- ✓ Дали имаат намера да го препорачаат градот и на други потенцијални туристи?

Во однос на бизнисите и жителите, овие автори и покрај тоа што не презентираат специфични варијабли за нивно сегментирање, сепак зборуваат за стратегиите за привлекување и/или задржување на посебни целни групи како што се: „загадувачки“ и „чисти“ индустрии, бизниси во услужниот сектор, трговски центри, ланци на супермаркети, мали и семејни бизниси и др., како и за привлекување, а особено за задржување на локалниот население и тоа особено на работната сила која има специфични знаења и вештини, но и на сите останати талантирани поединци во атрактивните професии кои се најбарани на пазарот.

Braun (2008) прави обид за идентификација на голем број карактеристики на клиентите на градот (за сите три поголеми групи), кои може да се искористат како варијабли за нивна посепцифична сегментација. Всушност, тој се повикува на една од најсистематизираните и најприфатени класификации на факторите кои влијаат врз однесувањето на купувачите (во бизнис-контекст) која е презентирана од страна на Kotler (1994) и истата ја прилагодува за потребите на маркетерите на населените места. Овие карактеристики (со извесни измени и дополнувања) се презентирани во следната табела (1.8.):

Табела 1.8. – Карактеристики на клиентите на градој кои може да послужи за нивна сегментација

Жители	Компании	Посетители
Фазата на животниот циклус на семејството	Големината (број на вработени, удел во креирањето на локалниот БДП и др.)	Државата/регионот/градот од каде што доаѓаат
Возраста	Видот на трговското друштво (АД, ДОО, ДООЕЛ, ТП и др.)	Националноста
Економската состојба (куповна моќ или вкупните семејни приходи, кредитната способност и сл.)	Видот на дејноста (од аспект на економските активности)	Расположливиот приход
Културата и субкултурата (раса, религија, националност,	Видот на дејноста од аспект на доминантните фактори на	Прифатливата далечина за патување

географски подрачја - населби/месни заедници и сл.)	производство (трудо - интензивна или капитал - интензивна дејност)	
Животниот стил	Бизнис-филозофијата (краткорочна наспроти долгорочна ориентација)	Животниот стил
Статусот и припадноста кон определена општествена класа (ниска, средна, висока)	Видот на купувачите	Референтните групи
Степенот на образование	Географските пазари на кои се пласираат производите	Целта на посетата (за одмор или за бизнис)
Референтните групи	Влијанието врз останатите локални компании	Должината на посетата (кратки екскурзии или подолг туристички престој)
Емоционалната приврзаност или чувството на припадност кон локалната заедница	Интензитетот и однесувањето на конкуренцијата	Преференциите кон урбано или рурално искуство
	Поврзаноста со локалната заедница	Преференциите кон активен или пасивен престој
		Емоционалната приврзаност кон туристичката дестинација

Извор: прилагодено според Braun (2008, стр. 63) и Kotler (1994, стр. 204-220)

Така, на пример, домаќинствата можат да се сегментираат врз основа на фазата од семејниот животен циклус. Не се исти потребите на семејствата коишто имаат деца во предучилишна возраст, со оние чии деца завршуваат средно училиште. И потребите на компаниите се разликуваат во зависност од: големината (пр.: мали и семејни бизниси или големи компании), видот на дејноста (пр.: производствена или услужна), пазарите на кои ги пласираат своите производи (пр.: локален или странски), бизнис-филозофијата (пр.: фокус кон краткорочно „собирање на кајмакот“ или кон дологорочна ориентација и градење партнерски однос со локалната заедница) и др. Секако дека и туристичките производи не треба да бидат исти за посетителите кои доаѓаат само за бизнис, наспроти оние кои сакаат да ја задоволат потребата за одмор. Нивните преференции кон пасивен или активен одмор, треба дополнително да бидат земени предвид при креирањето на конкретната понуда.

Како карактеристика која се содржи во табелата (но Braun ја нема наведено, и покрај тоа што во подоцнежната расправа ја истакнува како значаен тренд) се издвојува онаа која се однесува на можноста за сегментација на (индивидуалните) клиенти на градот, врз основа на нивниот „животен стил“. Ова произлегува од таму што сè повеќе автори сметаат дека, „...начинот на кој личноста живее“ изразен преку нејзините активности, интереси, желби, ставови, очекувања, чувства, вредности...“ во голема

мера влијае и го определува и нејзиното однесување при купувањето и користењето разни производи, услуги и сл. (Hawkins, Best and Coney, 1992, стр 325). Истото важи и се однесува и за клиентите на населените места, а особено за нивните сегашни и/или идни жители и туристи.

Притоа, *AIO (Activities, Interests, Opinions)* техниката се наведува како најчесто употребувана техника која се користи при т.н. психографска анализа. Нејзина крајна цел е преку испитување на луѓето за нивните активности, интереси и мислења, да се утврди нивниот „психолошки профил“. За оваа намена постојат и голем број други техники, при што како најпознати се издвојуваат: VALS (Values and Life Styles) и LOV (List of Values) техниките.

На крајот на овој дел, корисно е да се елаборираат и определени расправи и дилеми кои се поврзани со **етичките аспекти** на процесот на сегментација на клиентите на градот. Овие дилеми, според Kotler и др. (1999), произлегуваат од „замката“ во која запаѓаат голем број локални раководства кои, фокусирајќи се кон целните групи коишто се од клучно значење за локалниот развој (пр.: инвеститори, богати поединци, доктори, професори, студенти и др.) го дефокусираат (во целост) своето внимание кон останатите („неатрактивни“) целни групи (пр.: фамилии со ниски примања, невработени и др.).

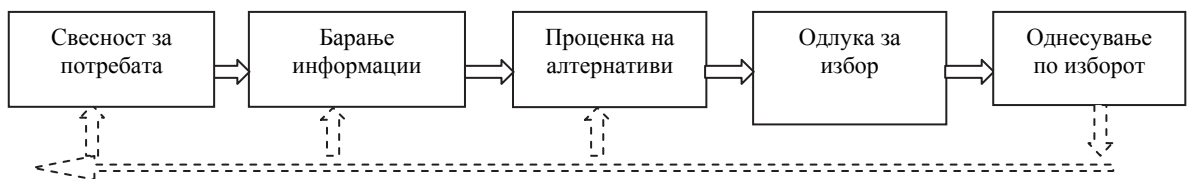
Имајќи го предвид ова, Paliaga (2004) потенцира дека сепак природата на функционирањето на единиците на локалната самоуправа (за разлика од компаниите во приватниот сектор) е таква што, тие не смеат (целосно) да ги занемарат потребите на определени пазарни сегменти. Или, според него, *процесот на сегментација од страна на населениите места треба да се искористи пред сè во функција на подобро разграничување на потребите на нивните специфични целни групи, а не и за исклучување на поедини делови од пазарот. Оваа нејова конституција е прифатлива за предметниот истражувачки труд.*

За маркетерите на градот, покрај познавањето на клучните варијабли за детална сегментација на клиентите, од особена важност е да се знаат и чекорите низ кои поминуваат тие при носењето на одлуката за избор на градот во кој ќе живеат, инвестираат или ќе го посетат. Во продолжение се презентира расправа за чекорите во овој процес.

3.4. Процес на носење одлука при избор на населеното место

Најпознат теориски модел со чија помош се прикажуваат чекорите низ кои поминуваат купувачите (во бизнис-контекст) во процесот на носење одлука за купување на определен производ/услуга е т.н. **модел на пет фази**.

Слика 1.3. – Процес на носење одлука за купување



Извор: Сарон (2000, стр. 90)

Според повеќе релевантни автори, тој модел може да се примени и во контекст на маркетингот на населените места (Ashwort и Voogd, 1990; Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003). Притоа, процесот на носење одлука за купување определен производ/услуга во конкретниот случај означува **одлука за „купување“ (избор) на населено место за живеење, посета или инвестирање**. Дополнително, треба да се знае дека маркетерите на градот во многу случаи немаат контрола на процесот на носење на одлуката (Van 't Verlaat, цитиран од страна на Braun, 2008, стр. 72).

Истакнувајќи ја сложеноста на овој процес, Kotler и др. (1999) зборуваат за шест чекори низ кои поминува една компанија (која не е од Европа) од моментот на појава на потребата за инвестирање до моментот на избор на конкретната локација (во една европска општина). Дали воопшто да се инвестира во некој европски град е првото прашање за чиј одговор е заинтересиран нејзиниот менаџмент. Доколку се донесе таква одлука, процесот продолжува со разгледување на понудите на пошироките географски региони (земји од ЕУ или надвор од неа и сл.) и на околу 100.000 општини кои егзистираат на европскиот континент, за да заврши со избор на локацијата (во самата општина).

Како друг пример може да се наведе процесот на носење одлука за избор на туристичка дестинација за одмор, кој според степенот на сложеност (во споредба со претходниот), е многу помал, но и тој е поврзан со преземање бројни ризици. Како

основни *видови ризици* кои постојат при купувањето на кој било производ/услуга, Milisavljević (1997, стр. 171) ги наведува:

- ❖ *функционалниот* – производот/услугата (при употребата) да не ги исполни (во целост) дадените ветувања (пр.: апартманите не се наоѓаат на онаа оддалеченост од плажата што претходно била ветена),
- ❖ *финансискиот* – вкупните трошоци за производот/услугата (цена на ноќевање, патни трошоци и сл.) да не соодветствуваат со вкупниот бенефит (одмор, забава и сл.),
- ❖ *физичкиот* – кој е поврзан со опасноста за нарушување на здравјето и физичката безбедност на сите лица кои го користат производот/услугата и
- ❖ *социјалниот и психолошкиот* – дека лошиот избор на производот/услугата ќе го доведе клиентот во непријатна ситуација пред другите луѓе и ќе го загрози неговото „его“.

Сите овие ризици, клиентите (пр.: туристите) настојуваат да ги избегнат (или минимизираат) преку екстензивно „трагање“ по информации и примена на најразлични концепти за проценка на алтернативните понуди (пр.: туристичките понуди).

3.4.1. Барање информации

Како доминантни извори на информирање, од страна на повеќе автори се наведуваат: 1. *личните извори* (семејство, пријатели, соседи, деловни партнери и сл.), 2. *маркетиншкиот извор* (реклама, економски промотори, туристички информатори, општински веб-страници и сл.), 3. *јавните (неутрални) извори* (масовни медиуми, рејтинг-агенции и сл.) и 4. *интерни (искусствени) информации* коишто се складирани во долготрајната меморија на клиентот како резултат на искуството од користењето на производот/услугата (пр.: претходно летување во туристичката дестинација).

Притоа, важно е да се знае дека маркетиншките извори (кои се под директно влијание на маркетерите) имаат функција на *информирање*, додека личните, неутралните и искусствените извори (кои не се под нивна директна контрола), клиентите ги користат во функција на проценка на *тточносџа* на примените информации. Од таму произлегува и нивното огромно влијание (кое најчесто доаѓа во форма на т.н. „усни прекажувања“ или комуникацијата „Word of Mouth“) и значење врз крајниот избор на клиентот.

Во однос на интерпретацијата на примените информации од страна на клиентите на градот, Браун (2008) го потенцира значењето на **перцепцијата** која за потребите на маркетингот може да се дефинира како: *"процес со чија помош (преку сетилата за вид, слух, мирис, дојир и вкус) (потенцијалните) клиентите на градоите ги приматаат влезните информации (стимуланси) однадворешната средина и на истите им даваат смисла (ги селектираат, доживуваат и интерпретираат), создавајќи субјективна слика (проценка, став) за населеното место"*. Од овие причини, маркетерите на градот треба да креираат такви маркетинг стимуланси (рекламни пораки, слогани, логотипи, бои, звуци и др.) со чија помош пораките кои ќе се пренесат до целните групи ќе бидат лесно забележани, разбрани, прифатени и запаметени од нивна страна, притоа имајќи предвид дека луѓето:

- имаат селективен пристап во перцепцијата на стимулансите на кои се секојдневно изложени (*селективно внимание*),

- во случаите кога информацијата не е во согласност со нивните убедувања, ја „искривуваат“ за да ја вклопат во својот ментален склоп (*селективна дисторзија*) и

- забораваат многу од перципираните податоци, покажувајќи склоност кон паметење на оние кои ги поддржуваат нивните ставови (*селективна рејенција*).

Врз основа на добиените информации, (потенцијалниот) клиент на градот (пр.: инвеститор) од сите можни европски градови („total set“ – кои може да бидат илјадници на број) преку етапно стеснување на изборот на градови (кои ги сочинуваат т.н. „awareness и consideration set“) формира листа од неколку (2-3) прифатливи решенија („choise set“) кои, всушност, се предмет на истражување (проценка) во наредната фаза од процесот на одлучување (Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003).

3.4.2. Проценка на алтернативи

Притоа, т.н. **„модел на очекувана вредност“** претставува најчесто употребувано правило врз основа на кое клиентите го прават изборот помеѓу неколку пазарни алтернативи (Kotler, 1999).

Клучните претпоставки на кои се базира овој модел се следниве:

1. Клиентите го гледаат градот како производ кој претставува збир од карактеристики (критериуми за вреднување), при што мал дел од нив (најважните според нивната субјективна проценка) се пресудни при изборот (пр.: за инвеститорот

тоа може да бидат: стратегиската локација, квалитетот на живот и производните трошоци);

2. Клиентите го проценуваат степенот на важност на овие најзначајни карактеристики (атрибути/димензии) и

3. Врз основа на претходно добиените информации, клиентите можат да развијат сопствени преткуповни уверувања (очекувања) во врска со положбата на секој град од т.н. „choise set“ (наспроти секоја поединечна карактеристика). Во продолжение е даден хипотетички пример за примената на овој модел при носењето на одлуката за избор на град за инвестирање.

Табела 1.9. – Хипотетички пример за примена на моделот на очекувана вредност при носењето на одлука за избор на град за инвестирање

Предкуповни уверувања на инвеститорот за градовите од т.н. "choise set"			
најзначајни карактеристики (атрибути/димензии)			
степен на важност (%)	Стратегиска локација (50 %)	Квалитет на живот (30 %)	Производни трошоци (20 %)
градови ("choise set")			
А	10	8	6
Б	8	9	8
В	6	8	10
Напомена: Секоја карактеристика се отценува на скала од 1 до 10, каде 10 означува највисока оцена			
Очекуваната вредност за секој од градовите би се добила на следниов начин:			
град А = $0,5 \times 10 + 0,3 \times 8 + 0,2 \times 6 = 8,6$			
град Б = $0,5 \times 8 + 0,3 \times 9 + 0,2 \times 8 = 8,3$ и			
град В = $0,5 \times 6 + 0,3 \times 8 + 0,2 \times 10 = 7,4$			
Заклучок: Произлегува дека клиентот (инвеститорот) ќе донесе одлука да го избере градот А како најповолна инвестициска локација			

Извор: прилагодено според Kotler и др. (1999, стр. 85)

Притоа, треба да се знае дека сопствените ставови и уверувања (мислења) кои клиентите на градот ги формираат врз основа на своето или туѓото (пр.: на семејството, пријателите и др.) искуство преку процесот на континуирано учење и постојана изложеност на масовните медиуми имаат огромно (повратно) влијание врз нивното однесување при донесувањето на одлуката за избор на градот за живеење, водење на бизнис или за посета.

Ставовите кои за потребите на маркетингот може да се дефинираат како: „трајни (позитивни или негативни) сѐзнајни процени, чувства и тенденции (сѐремност) да се превземе акција (за или проишв) во однос на сѐцифичните аспекти

(атрибутиите/димензиите на „локалниот производ“) или на целиот објект („локалниот производ во целина“)“ се состојат од три основни компоненти и тоа:

1. **когнитивна (спознајна) компонента** – се однесува на нивните субјективни уверувања за специфичните аспекти или за целиот објект за кои клиентите (врз основа на сопствените искуства, проценки и сл.) сметаат дека се вистинити (пр.: „квалитетот на живот и безбедноста во градот се на високо ниво“, „во градот има големи можности за вработување“ и сл.);

2. **афективна (емотивна) компонента** – која ги означува личните чувства (емоциите) на клиентите спрема специфичните аспекти или целиот објект (пр.: „воодушевен сум од љубезноста на локалното население“, „го обожавам ова населено место“ и сл.) и

3. **бихејвистичка компонента** – која ги вклучува намерите (спремноста) на клиентите да преземат нешто во врска со објектот (пр.: одлука за „купување“ (избор) – „ќе се преселам да живеам во населеното место“ или „позитивни усни препораки“ – „ќе дојдам и наредната година во истото туристичко место“, „ќе го препорачам и на други инвеститори градот како поволна бизнис-дестинација“ и сл.).

При утврдувањето на меѓузависноста на ставовите и однесувањето на клиентите, градските маркетингери треба да знаат дека во некои случаи (пр.: туристите ги немаат потребните ресурси (пари, време и сл.) за патување во некоја далечна туристичка дестинација, афективната и когнитивната компонента на ставот се преслаби и др.) дури и „позитивните ставови спрема определено населено место, не мора да значат и негово стварно „купување“ (избор)“.

За „мерење“ на ставовите на клиентите, од страна на маркетинг истражувачите развиени се голем број на т.н. „прашања со повеќекратен избор“ – „скали“ на кои се дадени можните (алтернативни) одговори (пр.: ликертова „скала“, семантички диференцијал, нумерички „скали“, „скали“ на рангирање и др.) за кои ќе се зборува подетално во четвртиот дел од дисертацијата.

3.4.3. Одлука за избор и однесување по изборот

Како резултат на проценката на алтернативните решенија (градови) кои го сочинуваат т.н. „choise set“ (во претходната фаза од процесот на одлучување) клиентот (пр.: инвеститорот) може да изрази намера за избор на градот кој според неговата субјективна проценка е најпогоден за инвестирање (пр.: градот А во горниот пример).

Меѓутоа, маркетерите на населените места треба да знаат дека намерата за купување (пр.: изборот на туристичка дестинација за одмор) не мора да значи (по автоматизам) и конечна одлука на клиентите. Имено, ставовите на луѓето со кои тие (пр.: потенцијалните туристи) се блиски, како на пр.: членови на семејството, колеги на работа, пријатели и др. (особено кога се со јак интензитет и меѓусебно контрадикторни) како и непредвидените фактори на ситуацијата (пр.: финансиска криза, политичка нестабилност и сл.) може да доведат до одложување, модификација, па дури и до избегнување на веќе донесената одлука.

По направениот избор, клиентите (пр.: туристите) *и* *с* *о* *р* *е* *д* *у* *в* *а* *а* *т* *и* *с* *о* *з* *н* *а* *й* *т* *и* *е* *с* *о* *о* *ч* *е* *к* *у* *в* *а* *н* *и* *т* *е* *п* *е* *р* *ф* *о* *р* *м* *а* *н* *с* *и* *н* *а* *л* *о* *к* *а* *л* *н* *а* *т* *у* *р* *и* *с* *т* *и* *ч* *к* *а* *п* *о* *н* *у* *д* *а* *н* *а* *г* *р* *а* *д* *о* *т* *и* *п* *р* *и* *ш* *т* *о* *к* *а* *ј* *н* *и* *в* *м* *о* *ж* *е* *д* *а* *с* *е* *ј* *а* *в* *и* *ч* *у* *в* *с* *т* *в* *о* *н* *а* *з* *а* *д* *о* *в* *о* *л* *с* *т* *в* *о* *и* *л* *и* *н* *е* *з* *а* *д* *о* *в* *о* *л* *с* *т* *в* *о*.

Доколку понудата ги исполнила (надминала) нивните очекувања, тие се задоволни (воодушевени) при што голема е веројатноста да изразат намери за нејзин повторен избор и во иднина (кога станува збор за туристи) или за подолгорочно останување (живеење или водење бизнис) во населеното место (кога станува збор за жители или компании). Намерите за повторен избор (или подолгорочно останување) заедно со оние за ширење „позитивни усни препораки“ се поврзуваат со терминот лојалност на клиентите. Притоа, задоволството на постојните клиенти (жители и бизниси) е основен предуслов и за повторниот политички избор на претставниците на актуелната локална власт (Paliaga, 2004).

Доколку понудата на градот не ги исполнила очекувањата на клиентите, тие се незадоволни, при што во голем број случаи шират „негативна усна пропаганда“, но може да бараат и надомест на штета (пр.: компаниите), да се жалат на организациите за заштита на купувачите (пр.: туристите) и сл.

Имајќи ги предвид претходните сознанија, маркетерите на населените места мора да сфатат дека процесот на носење одлука не завршува со чинот на избор на градот од страна на нивните клиенти (жители, туристи или компании). Или, успешно завршената „продажба на градот“ треба да се сфати само како прв и почетен чекор кон воспоставувањето, одржувањето и зајакнувањето на долгорочни (партнерски) релации со овие клиенти. Со тоа се потенцира значењето на т.н. „*релациски маркетинг со купувачи/клиенти*“ (*Customer Relationship Marketing – CRM*) како современ пристап на примената на маркетиншката ориентација од страна и на компаниите (во приватниот сектор), но и на градовите и организациите (во јавниот сектор).

Ова ќе може да се постигне само доколку преку постојана „постпродажна комуникација“ со клиентите (на сите можни начини) се стимулира добивањето повратни информации (директно од нивна страна) за тоа до кој степен понудата на градот ги задоволува нивните потреби, желби, преференции и сл.

Токму огромното значење што го имаат методите и техниките за истражување на задоволството (сатисфакцијата) на клиентите на градот (како најзначаен маркетинг истражувачки процес при развојот на локалните стратемиски планови) претставува доволна причина за нивна поопширна елаборација во четвртиот дел на предметниот труд.

4. Дискусија за најзначајните клиенти на градот

Врз основа на претходните елаборации изнесени од страна на некои од највлијателните автори во оваа област, забележлива е извесна разлика во однос на размислувањата за тоа: Кои се клиентите на градот (жители, бизниси или туристи) коишто треба да се насочат (во најголема мера) маркетинг напорите на локалните општински раководства? И дополнително, дали фокусот треба да се стави на постојано привлекување нови или и на задржување на веќе постојните клиенти?

Притоа, во неколку наврати беа споменати разликите кои зависат од моментната развојна фаза во која се наоѓаат соодветните населени места, од што како директна последица произлегуваат и одговорите на конкретните прашања. Како пример, Kotler и др. (1999) ги наведуваат источноевропските градови кои по падот на комунизмот и губењето на постојната база на големи компании од „тешката“ (загадувачка) индустрија, сè уште се наоѓаат во фаза во која доминира „трката“ по нови бизниси (од сите сектори). Се разбира, во услови на рецесија стратегијата за привлекување нови инвестиции („по секоја цена“) станува доминантна и за голем број други градови во Европа, но и во САД и во останатите делови во светот.

Размислувајќи во насока на освојување на нови клиенти (компаниии), голем број на локални средини акцентот сè повеќе го ставаат на привлекувањето бизниси од „незагадувачката индустрија“ (пред сè во услужниот сектор), како и на развојот на претприемништвото и малите и семејни бизниси. Други населени места (независно од тоа дали станува збор за познати туристички дестинации), препознавајќи го значењето на туризмот, се фокусираат и кон привлекувањето на нови туристи.

Претходно беше споменато и тоа дека Paliaga (2004) е еден од авторите, кој надворзувајќи се на расправите на повеќето европски теоретичари, го потенцира значењето и на задржувањето на постојните локални жители и компании. Според него, ова е и доминантната разлика помеѓу **европската и американската** филозофија на размислување за маркетингот на населените места, која во фокусот на својот интерес го става пред сè привлекувањето нови бизниси и туристи.

Логиката на размислување на авторите кои го подржуваат **американскиот пристап** е дека со отворањето нови бизниси, ќе се привлечат и нови жители и туристи. **Европските автори** (неоспорувајќи ги овие тези) доминантно се фокусирани кон расправи за подобрување на квалитетот на живот на постојните жители, што според нив е основен предуслов за нивно задржување, но и за задржување и на постојните и привлекување и нови компании и туристи. Локалните жители се тие кои во исто време се и корисници, но и креатори на општинските производи/услуги и на имиџот кон „*надворешниите*“ клиенти на градот. Оттаму произлегува заклучокот дека задоволните жители („внатре“) кои имаат самодоверба и се горди на градот во кој живеат, се најдобрите промотори на својата општина „кон надвор“, што е клучен предуслов и за успешен „надворешен маркетинг“ (привлекување и нови жители, туристи, бизниси) (Ashworth, 2001).

Примарната ориентација кон определена целна група, според Braun (2008) може да биде од пресудно значење во оние моменти кога се јавува конфликт на интереси помеѓу некои од трите поголеми групи на клиенти на градот. Карактеристичен пример за ова е ситуација во која треба да се донесе одлука дали да се привлече компанија која ќе го зголеми загадувањето во градот, со што многу повеќе може да му се наштети (по здравјето), отколку што ќе му се помогне (при вработувањето) на локалното население.

Токму балансирањето во задоволувањето на потребите на разните целни групи на градот претставува најголем предизвик за успешна примена на маркетингот од страна на населените места (Braun, 2008). Притоа, како важни цели се посочуваат создавањето услови за максимизирање на профитабилноста на локалните компании и на задоволството на посетителите, но сепак како приоритет се издвојува балансирањето помеѓу економските бенефити, социокултурниот развој и заштитата на животната средина со крајна цел: зголемување на долгорочниот просперитет на локалното население (Buhalis, 2000, цитиран во Diaz - Luque, 2009).

Имено, сè поочигледно е доближувањето на ставовите на овие две групи на автори во однос на крајната цел која треба да се постигне со примената на маркетингот

од страна на населените места (и покрај горенаведените разлики кои повеќе се однесуваат на начините за нејзино постигнување). Тоа особено може да се констатира од претходно цитираната дефиниција на Kotler и др. од 2002 година во која (под доминантно влијание на Kotler), авторите потенцираат дека, „... и покрај тоа што е важно да се исполнат очекувањата и на посетителите и инвеститорите“, крајната цел на сите активности на „маркетингот на населени места“ (поврзани со економскиот, културниот, социјалниот, туристичкиот развој и сл.), треба да бидат во насока на зголемувањето на задоволството на постојните жители и бизниси.

Имајќи ги предвид сите претходни дискусии, во предметната докторска дисертација ќе се застапува ставови според кој локалните жители на градој се неговите најважни клиенти. Зголемувањето на нивното задоволство и континуираното подобрување на квалитетот на животи треба да биде крајната цел на маркетинг-активностите на секое населено место. Со тоа не се намалува важноста и на напорите за привлекување нови бизниси и туристи. Напротив, нивното значење е огромно, но и тие треба да се посматраат пред сè како маркетинг стратегии кои во крајна линија треба да придонесат кон остварување на оваа цел, со што ќе се задржат постојните, но и ќе се привлечат нови жители во општината.

Дополнително, маркетингите на градој наместо во постојана „тврка“ по нови бизниси и/или туристи треба да се фокусираат и кон задржување на постојните. Притоа, акцентот треба да биде ставен на клиентите (пр.: компаниите), кои како резултат на нивната долгорочна лојалност, подолго време имаат најголем придонес кон полнењето на општинскиот буџет. Во спротивно, финансиските импликации настанати како резултат на напуштањето на нивната лојалност (пр.: преселба на компаниите во друг град) може да предизвикаат сериозни последици за идниот локален развој³. Со ова се потенцира значењето на примената на „релациониот маркетинг со купувачите“ (Customer Relationship Marketing – CRM) и во контекст на населените места (Braun, 2008; Muñoz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009). Неговата суштина се состои во филозофијата на размислување, според која, освојувањето нов

³ Примерот со градот Детроит во САД чиј локален буџет доживеа колапс поради заминувањето на клучните компании од автомобилската индустрија во други населени места, само ја потврдува оваа констатација. Како резултат на овие случувања проценките се дека и голем број локални жители се отселиле од градот. Ситуацијата дополнително се усложнува доколку се има предвид фактот според кој, оние локални жители кои први го напуштиле градот се, всушност најталентираниите и најспособните поединци (Fleury, 2013)

клиент на градот (пр.: инвеститор) треба да се сфати само како прв чекор кон воспоставувањето и развојот на долгорочна партнерска и двострано профитабилна релација (Grönroos, 1997; Harker, 1999; Gummesson, 1999). Од овие причини, многу значајно е успешното менаџирање на релациите со сите најзначни градски клиенти (или група клиенти) („Key Account Management – КАМ“) (Braun, 2008).

Токму заради ова, во продолжение на докторската дисертација ќе доминира фокусот кон локалните жители и задржувањето на нивната лојалност. Ова особено се однесува на четвртиот дел од трудот, во кој ќе се зборува за методите и техниките за реализација на целосен процес на истражување на задоволството на клиентите. Со други зборови, и покрај тоа што сите техники кои ќе бидат дискутирани ќе важат (со извесни модификации) за сите три поголеми групи на клиенти (жители, бизниси и туристи), методологијата и примерите кои ќе се презентираат ќе се однесуваат (во најголем дел) на континуираното „мерење“ на задоволството на постојните жители.

5. Инструменти на маркетинг миксот на населените места

Врз основа на информациите за клучните клиенти (и конкуренти) на градот и нивните потреби, како и сознанијата за процесот на одлучување низ кој тие поминуваат при изборот на град за живеење, посета и/или водење на бизнис (стратегиско ниво на маркетинг), маркетерите треба да донесат тактичко/оперативни маркетинг одлуки коишто се поврзани со оптимално „миксување“ на инструментите на маркетинг миксот (врз кои тие имаат контрола и влијание) за да постигнат конкурентска предност преку диференцијација на сопствената понуда од онаа на конкурентите (Cravens, Hills и Woodruff, 1987; Weinstein, 1994; Doyle, 2002; Robinson и Ensign, 2009; Jobber, 2010).

При прегледот на расположливата литература се забележува доминантност на дискусиите поврзани со „производот на градот“ и начините за негова промоција како клучни алатки на популарниот бизнис концепт на **4P (Product, Promotion, Price, Place)** инструменти на маркетинг миксот, чиј „трансфер“ на знаења и во контекст на населените места (според голем број автори) е релативно лесен ивозможен. Извесни тешкотии во оваа насока се јавуваат во однос на цената на градските производи/услуги и можностите за нивна дистрибуција (достапност) до клиентите, како други два инструменти на маркетинг миксот.

Од овие причини, во продолжение на трудот, и покрај тоа што ќе се елаборираат и постојните расправи кои се однесуваат на овие два инструменти (цената и дистрибуцијата), сепак најголемо внимание ќе биде посветено на сознанијата поврзани со производот и промоцијата на населените места.

5.1. Производот како инструмент на маркетинг миксот на населените места

За производот како еден од клучните инструменти на маркетинг миксот многу е пишувано во бизнис-литературата од областа на маркетингот. Притоа, тој се дефинира како „збир на атрибуции/димензии“ или „сето она, со чија помош може да се задоволат потребите на кувачите“, независно дали станува збор за материјални (физички) добра (пр.: автомобил, компјутер и др.) или услуги (пр.: образовна, здравствена и др.) (Kotler, 1997; Jobber, 2010). Т.н. „основен производ“ (core product) се поврзува со решавање на нивните суштински потреби/проблеми, додека во т.н. „збогатен производ“ (augmented product) се вклучуваат и голем број други атрибути за

кои се смета дека ќе обезбедат дополнителна вредност за купувачите (пр.: сервис, гаранции, имиџ) (АМА, 2008).

Во таа насока, сè повеќе се употребува терминот „тотален производ/понуда“, со што се означува понуда во која покрај карактеристиките на „физичкиот (опиплив/видлив) производ“ (пр.: квалитет, дизајн и др.), како основа за нејзина диференцијација се вклучуваат и мноштво услужни елементи (пр.: испорака, размена на информации за употребата на производот, постпродажни услуги и др.), но и атрибути поврзани со вработените и имиџот, со кои вредноста на основниот производ може значително да се зголеми (added value) (Kotler, 1994).

Имајќи го предвид овие сознанија, повеќе значајни автори кои ја истражуваат проблематиката на маркетингот на населени места ги презентираат своите објаснувања поврзани со производот на градот или со неговата „**тотална понуда**“ (кој како термин ќе се употребува и во овој труд). За „**тотален производ/понуда**“ (разликувајќи: основен, целосен и психолошки производ) зборува и Van 't Verlaat (цитиран од страна на Braun, 2008) според кој производот, покрај неговите физички компоненти (кои се креирани од природата или луѓето и може да се видат и/или допрат) го сочинуваат и функционални компоненти (човечки активности, релации и процеси).

За производот на градот како збир на материјални (опипливи) и нематеријални (неопипливи) атрибути зборуваат и Braun (2008) и Hankinson (2009). Други автори, како Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009) разликуваат непроменливи атрибути на градската понуда (природа, географска локација и др.), наспроти оние кои може да се менуваат (инфраструктура, образование, економија и др.).

Гледајќи на населените места како на „отворени проекти“ развиени од страна на јавната администрација, приватниот сектор и цивилното општество, Aguilera и Perales (1994) потенцираат три критериуми за групирање на карактеристиките на понудата кои се однесуваат на тоа: *што има градои* (природни ресурси, културно – историски богатства и сл.), *што прави градои* (социјални/институционални релации, но и разни активности од економски, образовен, спортски и друг карактер) и *што преиспитува градои* (идентитет, симболи на препознавање како што се славни историски личности, прослави, фестивали и сл.).

И Kotler, Haider и Rein (1993) даваат приказ на „тоталната понуда на градот“ преку дискусија за можните стратегии за подобрување на условите за: живеење, посета

и/или водење на бизнис, потенцирајќи го значењето на четирите клучни компоненти кои го определуваат населеното место како:

1. *карактер* – уникатен естетски дизајн на градската архитектура која треба да послужи за развој на „претстава за населеното место“ (sens of the place),
2. *фиксна околина* – базична инфраструктура и природна околина која (со оглед на фактот што не може да се менува) не мора да го гарантира локалниот развој, но нејзиниот недостиг може да преставува сериозна закана за него (Rainisto, 2003),
3. *снабдувач (провајдер) на услуги* – сите основни јавни услуги кои се поврзани со обезбедување на заштита на имотот и безбедноста на луѓето, како и социјална сигурност, квалитетно образование, водоснабдување, собирање на отпад и сл. и
4. *место за забава и рекреација* – атрактивна физичка инфраструктура (пр.: ресторани, паркови, зоолошки градини, спортски терени и др.) но и разни настани и манифестации (пр.: културни, спортски, музички и др.) кои се однесуваат на задоволувањето на потребите (за одмор, рекреација, забава и сл.) и на туристите, но и на жителите.

Rainisto (2003, стр. 20) (под доминантно влијание на Kotler) ја истакнува комплексноста на „тоталниот производ на населените места“ кој претставува микс од: „разни добра, услуги, перцепција на клиентите и нивна меѓусебна комбинација“, при што тој може да се „продава“ (на различни целни групи на клиенти) и како посебен пакет на производи, но и во целина погледнато (како град) со помош на неговиот имиџ.

Сумирајќи ги претходните расправи, Braun (2008) промовира т.н. „клиентски ориентиран поглед на производот на градот“, чија појдовна точка треба да бидат потребите на клиентите. Притоа, заклучува дека е тешко да се креираат единствени и различни градски производи (за секој индивидуален клиент), но дека истото е можно да се направи за сегмент (хомогена група) на клиенти (кои имаат слични потреби).

Во однос на главните снабдувачи на производите/услугите на населеното место и тој како и многу други автори (Matson, 1994; Kotler и др., 1999; Blain, Levy и Ritchie, 2005; Hankinson, 2009; Prats-Planagumà и Camprubí, 2009), ја потенцира улогата на голем број **разни заинтересирани страни** (од приватниот и јавниот сектор) што создава проблеми во однос на можностите за централно координирање на „производството“ и контрола на квалитетот на „градската тотална понуда“. Од овие причини, креирањето на производот на ова (централно ниво) според Braun (2008) треба

да има стратегиски карактер (стратегиски развој на производот – strategic product development)

За да се реши овој проблем, потребна е примена на принципите на „координиран маркетинг“ (Kotler, 1994) според кој сите заинтересирани страни (не само маркетерите на градот) треба да бидат **маркетиншки ориентирани** („клиентите се најважни“). Така, на пример, (не)задоволството од посетата на градот за туристот не зависи само од неговата перцепција за престојот во хотелот, туку и од впечатокот за услугата што ја добил од голем број други набљудувачи на градски производи/услуги (пр.: ресторани, такси превозници, забавни паркови и др.). Во таа насока се потенцира и значењето на квалитетот на меѓусебните релации во сложениот систем на поединци и организации од јавниот и приватниот сектор коишто учествуваат во креирањето на „тоталната понуда на градот“ и на степенот на нивната меѓусебна доверба (Prats-Planagumà и Camprubí, 2009).

За физичките и функционалните компоненти на градскиот производ (како негов „хардвер“), луѓето и нивната отвореност, талент, креативност и претприемачки дух (како негов „софтвер“), улогата на сите актери во приватниот и јавниот сектор (со посебен акцент на јавната администрација како клучен „централен играч“ која треба да содаде поволна локална клима во која сите поединци и компании ќе произведуваат и консумираат производи/услуги согласно своите индивидуални потреби) и значењето на имиџот како обединител на „сè во едно“, се зборува и во публикацијата „The City and Region Success Carrier“ (ECORYS, 2001). За нејзините автори, градот (во целина погледнато), всушност нè претставува производ, туку производител на разни добра и услуги.

Во таа насока, според Ashworth (1994), градот би можел да се третира како место во кое се создаваат производи (во разни дејности), но и место кое самото по себе претставува производ. И тоа, производ кој и покрај тоа што не е мобилен како „бизнис-производите“, сепак се наоѓа во постојана динамика и трансформација која никогаш не завршува (Paliaga, 2004).

5.1.1. Производот на градот според Paliaga

Со оглед на значењето на елаборациите на Paliaga (2004) за предметниот истражувачки труд, во продолжение следува детална презентација на неговите ставови

по однос на дискусијата која се однесува на политиката на производот од страна на населените места.

Оваа политика, според Paliaga (2004), треба да се креира согласно потребите на поголемите групи на клиенти на градот, при што:

- за *жителите* треба да биде насочена кон обезбедување на сите видови комунални, но и образовни, здравствени и социјални услуги, како и креирање културни, рекреативни и забавни содржини на градот, развој на комерцијални центри и зони за домување, уредување на централното градско подрачје, осигурување општа безбедност со помош на полициската и противпожарната служба и др.,

- за *туристите* посебно треба да стави акцент на креирањето производи за одмор, забава и рекреација како што се: музеи, зоолошки градини, уметнички галерии, шопинг-центри, паркови, ресторани, хотели, историски (стари) делови од градот, атрактивни фестивали и др. и

- за *компаниите* од особено значење е да се фокусира кон изградба на индустриски зони и неопходната инфраструктура, управување со градежното земјиште, унапредување на услугите на општинската администрација во однос на издавање разни дозволи и др.

Притоа, како особено значајни факти кои при разгледувањето на производот на градот (како еден од клучните инструменти на маркетинг миксот), авторот ги издвојува следниве:

- ✓ градот како производ претставува исклучително **комплексен, сложен и нефлексибилен микс** на физички добра, услуги и нивна комбинација и тој многу тешко се менува и прилагодува на новонастанатите случувања во опкружувањето. Овој микс, покрај урбанистичките/просторни елементи и градската инфраструктура, го сочинуваат и други компоненти/атрибути поврзани со обезбедување на основните услуги (образование, здравство, комунални услуги, социјална заштита, полиција, противпожарна заштита и сл.) како и додатни атрактивни содржини кои се однесуваат на: природните посебности, културата, спортот и рекреацијата, туристичките услуги, условите за живеење и водење бизнис (локалната економија) и др.,
- ✓ локалните власти (градоначалникот, советот и општинската администрација) се кровни (централни) институции кои се задолжени за креирање, дистрибуција и финансирање на градот како производ, согласно законските надлежности, но и

потребите и желбите на клиентите. Притоа, најголем дел од неговите компоненти се производи/услуги кои имаат **монополистички карактер** и истите им се испорачуваат на клиентите од страна на локалните власти (директно или преку посредници). Некои делови од понудата можат да бидат исклучени (а други вклучени) по иницијатива на повисоки административни органи (пр.: државни),

- ✓ самите клиенти на градот (пред сè постојните жители) се **во исто време и корисници на понудата на градот и нејзини креатори**. Во креирањето на понудата учествуваат индиректно (преку избраните претставници во општинскиот совет), но и директно (со својата љубезност, гостопримливост, знаење, вештини, креативност и сл.) и
- ✓ **имиџот на градот** е нешто што ја обединува „градската тотална понуда“ и истиот може да претставува основа за конкурентска споредба со останатите населени места. Притоа, квалитетот на понудата е клучен фактор кој ја одредува неговата успешност.

Како еден од ретките недостатоци на изнесените факти од страна на Paliga може да се наведе фокусирањето на оние компоненти на „тоталната понуда на градот“ кои се однесуваат на производите/услугите обезбедени од страна на локалните власти. Имено, и покрај тоа што наведува дека нивната испорака може да се одвива и „индиректно (преку посредници)“ и дека „клиентите на градот се корисници (но и креатори на понудата)“, сепак имајќи го предвид неговиот став за „доминантноста на монополистичкиот карактер на производите/услугите“ може да се заклучи дека овој автор го занемарува (во извесна мера) значењето и улогата на снабдувачите од приватниот сектор (пр.: ресторани, хотели, туристички агенции и др.) во креирањето на впечатокот за квалитетот на градската „тотална понуда“ (за разлика од Braun кој од друга страна премногу го потенцира нивното значење).

Сепак, и покрај оваа забелешка, значењето на ставовите на Paliaga за докторската дисертација е големо, особено доколку се има предвид неговиот фокус кон политиката на квалитет на производот на градот, зборувајќи за примената на принципите на TQM (Total Quality Management) системот и од страна на локалната јавна администрација.

5.1.2. Политика на квалитет на производот на градот (TQM – Total Quality Management)

Како клучни постулати на кои треба да се темели спроведувањето на политиката на квалитет од страна на локалните власти Paliaga (2004, стр. 73) ги издвојува:

- правилната сегментација на клиентите на градот во функција на обезбедување на подобра понуда, прилагодена на нивните специфични потреби и желби (**клиентите да го добијат тоа што го посакуваат**),

- испорака на вредност за клиентите, чии бенефити ќе бидат поголеми од трошоците што тие треба да ги направат за да ја добијат истата (пр.: цена, време, напор и сл.) (**клиентите да добијат поголема вредност за своите пари**) и

- континуирано подобрување и унапредување на „тоталната градска понуда“ (**и двете претходно наведени работи, клиентите да ги добиваат постојано**).

Во таа насока, системот на управување со тотален квалитет (TQM – Total Quality Management) кој долги години се применува од компаниите во приватниот сектор, сè повеќе се употребува и од страна на локалните власти во насока на постојано унапредување на квалитетот на градската понуда и подобрување на ефективноста, но и ефикасноста во работењето.

Имајќи ги предвид основните принципи на кои се заснова примената на системот на TQM, лесно се заклучува неговата поврзаност и огромното значење за успешна примена на маркетиншката ориентација/маркетингот од страна на населените места. Тие се однесуваат на:

1. **Ориентација кон клиентите на работи**, „**клиентите се најважни**“ – фокусот се става на откривање на нивните потреби и желби и креирање „тотална понуда“ која ќе ги задоволи овие потреби подобро од конкурентските,
2. **Континуирана комуникација со нив** – континуираната, директна и двонасочна комуникација со клиентите (на сите можни начини) и утврдувањето на приоритетите за подобрување (PFI – Priorities for Improvement) на идната понуда (врз основа на нивното мислење) се смета како клучен фактор за успешна примена на TQM системот,
3. **Постојан мониторинг на задоволството на клиентите** – постојаното „мерење“ и зголемување на задоволство на клиентите на градот, претставува крајна цел на сите TQM активности и

4. *Примена на координиран маркетинг* – долгорочна посветеност на сите заинтересирани страни кон континуирано подобрување на квалитетот на понудата за да се зголеми задоволството (воодушевеноста) на клиентите на градот. Главната идеја е дека локалната администрација (и сите снабдувачи на „тоталната понуда на градот“) постојат заради клиентите (пред сè граѓаните), а не обратно.

Практичната реализација на системот на TQM од страна на локалните власти се случува преку воведување на стандардите за квалитет (пр.: ISO 9001:2008 и сл.). Тие всушност, означуваат примена на запишани правила (процедури) кои претставуваат гаранција за тоа дека производите, процесите и услугите ќе одговараат на целта за која се наменети, имајќи ги предвид меѓународно признатите стандарди.

Се разбира, воведувањето и имплементација на овие стандарди од страна на субјектите во јавниот сектор наидува на голем број проблеми. Како клучни, Paliaga (2004) ги наведува примената на т.н. „Cowboy management“ (од страна на градоначалниците) кои сметаат дека секогаш знаат што треба да се направи, работат сами (а не тимски) и сл., како и системот на политички избори (на секои четири години) кој доведува до краткорочна ориентација на политичките лидерства (насочена кон добивање на изборите), а не на обезбедување на долгорочни вредности за државата, градот и граѓаните.

Независно од посочените потешкотии, локалните лидерства треба да знаат дека единствениот начин за постигнување одржлива конкурентска предност во новото време е примената на TQM – филозофија на размислување според која: *„задоволството на клиентите на градот треба да биде крајна цел на сите нивни активности“*. *„Вредноста на производите/услугите е релативен поим, кој може да го дефинираат само клиентите (и никој друг), при што и таа се менува согласно промената на нивните потреби, желби, очекувања и сл.“*

5.2. Промоцијата како инструмент на маркетинг миксот на населените места

Целта на промоцијата како инструмент на маркетинг миксот е да влијае на креирањето позитивен имиџ за населеното место (Kotler, Haider и Rein, 1993; Friedman, 2000). Секој град треба да креира сопствена „приказна“ која ќе настојува да ја „продаде“ на своите клиенти. Од таму произлегува дека прва и најважна одлука во т.н.

„планиран комуникациски процес“ е правилната сегментација и изборот на клиентите кон кои ќе биде насочена пораката (Grönroos, 2004).

Други многу важни одлуки кои се поврзани со процесот на комуникација се однесуваат на изборот и правилниот „микс“ на промоциски и медиумски инструменти, со чија помош пораките ќе се пренесат до „вистинските клиенти“, на „вистинско место“, во „вистинско време“. При одлучувањето за промоцискиот микс, на маркетерите на градот им стојат на располагање следниве инструменти: (Kotler и др, 1999; Jobber, 2010)

- ✓ **рекламирање или економска пропаганда** – секој платен и неперсонален облик на промоција на добра, идеи и услуги од страна на некој спонзор со користење разни инструменти (спотови, огласи, брошури, летоци и сл.) кои се пласираат преку масовните медиуми (телевизија, радио, интернет, весници, билборди и др.), при што не се бара и очекува (моментален и директен) одговор од страна на клиентите. Се користи, пред сè, за изградба на свесност и долгорочен имиџ на градот (може да се пристапи до широка публика за брзо време), но и за краткорочна помош на продажните напори и привлекување клиенти (пр.: туристи) и/или промена на ставовите и уверувањата на локалното население во однос на определени прашања (пр.: за започнување сопствен бизнис, љубезен однос спрема туристите и сл.),
- ✓ **унапредување на продажбата/продажни промоции** – секоја временски ограничена стимулација (наградни игри, попусти, пробно бесплатно користење и сл.) која има за цел моментален поттик за купување на производот/услугата. Наспроти економската пропаганда, која ги пропагира причините за купување, продажните промоции нудат разни куповни стимулации, кои во случајот на градовите може да бидат: субвенции, времено ослободување од даноци, понуда на евтино градежно земјиште, давање попусти доколку даноците се платат однапред и др. Нивната интензивна и агресивна примена може да го наруши имиџот на населеното место, при што во голем број ситуации ефектите се краткорочни (откако поволностите ќе исчезнат, клиентите (пр.: бизнисите) ја напуштаат лојалноста кон градот),
- ✓ **директен маркетинг** – пренесување на промотивните пораки до таргетираните клиенти преку директна (интерактивна) комуникација на начин на кој е можно непосредно мерење на продажните ефекти (порачка, намера за

купување, купување и сл.). Најчесто применувани алатки кои се користат за таа цел се: директна достава (по пошта, е-маил, мобилен телефон и др.) на рекламни материјали, флаери, анкетни прашалници и сл., телемаркетинг, реклама на телевизија или радио (со можност за директен одговор), каталошки маркетинг и др. Сè почесто се користи и од страна на населените места, бидејќи овозможува персонален пристап и интерактивна двонасочна комуникација со целните групи. Тоа доведува до брза повратна врска (одговор од нивна страна), можност за развој на долгорочни релации, помала забележливост на маркетинг напорите од страна на конкуренцијата и др.,

- ✓ **лична продажба** – посебен вид на директен маркетинг, каде што продажната сила преку директна усна презентација (со еден или повеќе потенцијални клиенти) настојува да ја склучи продажбата. Покрај интерактивноста, можноста за релативно брз/директен одговор и развој на долгорочни релации со клиентите, таа овозможува и: прилагодување на продажните презентации на потребите на секој индивидуален клиент, непосредно одговарање на нивните прашања и справувања со приговори што ги зголемува шансите за „затворање“ на продажбата. Поради овие причини, и овој инструмент сè повеќе се применува од страна на градовите, при што се користат услугите на локални економски промотори, се организираат саеми, продажни мисии („road show“) и др., и
- ✓ **односи со јавноста** – креирање медиумски публицитет за населеното место преку пласирање „бесплатни“ информации во медиумите. За таа цел, се организираат разни настани, прес-конференции, лобирања, посети на славни личности и др. Нејзината клучна предност се поврзува со кредибилитетот и перцепцијата за веродостојност на промотивните пораки, бидејќи тие се пренесуваат од „трети лица“ (пр.: новинарски текст, репортажа, филм и сл.). Најголем ефект се постигнува во комбинација со останатите инструменти на промотивниот микс.

Во однос на одлуките за изборот на **медиумите** преку кои ќе ги пласираат пораките, на маркетерите на градот им стојат на располагање огромен број можности, започнувајќи од традиционалните електронски и печатени медиуми (телевизија, радио, весници, списанија, брошури и др.), па сè до билбордите и останатите нови медиуми поврзани со интернет/мобилната комуникација (интернет-портали, веб-страници,

имејл-комуникација, социјални мрежи, паметни телефони и др.) (Kotler и др., 1999; Jobber, 2010). Притоа, треба да се знае дека ефективно-ефикасен медија план/микс не може да се креира без јасно дефинирање на целите и трошоците на промотивната кампања, целните групи кон коишто е насочена, како и без точни информации за нивната географска дисперзија, преференциите кон определени медиуми и сл. (Kotler, Haider и Rein, 1993; Paliaga, 2004:2007).

Потребно е да се знаат и начините на функционирање на поединечните медиуми (брендови) и да се направи анализа на нивните предности и недостатоци, по што ќе следуваат одлуки поврзани со: избор на соодветниот микс на канали (медиуми) за комуникација, но и на медиумските марки (во рамките на тие канали), потоа тајминзите (пр.: на емитување на рекламите, продажните посети, огласувањето во весниците) и сл. Некои од најважните индикатори за проценка на влијанието на медиумите се: Rating – степен на гледаност на некој медиум, Share – процент од домаќинства кои гледаат некоја програма на телевизија (HUT – Homes Using Television) во определено време, Reach – опсег на медиумот и др. (Paliaga, 2007).

Во најново време се зголемува значењето на мобилниот маркетинг на градовите („**mobile city marketing**“) во функција на промоција и зголемување на атрактивноста на понудата на населените места за разни целни групи (Chudalla и Pousttchi, 2009). Типичен пример е апликацијата „м-градско инфо“ (за туристи, бизниси, жители). Со нејзина помош клиентите (пр.: туристите) може да добијат информации на својот паметен телефон за: мапата на градот, временската прогноза, атрактивните настани, работното време на објектите (супермаркети, аптеки и сл.), транспортните можности и др. Покрај овие информации, жителите може да добијат и потсетување за истекувањето на важноста на личните документи, крајните датуми за плаќање на данокот, за расположливоста на образовни институции и др. Дополнително, на бизнисите може да им се промовираат „м-мапи“ со можните инвестициски локации, потоа „м-информации“ за важни бизнис-настани и др.

На крајот на овој дел ќе се спомене и значењето на концептот на „**интегрирани маркетинг комуникации**“ според кој целиот процес на креирање на комуникациската стратегија треба да резултира со јасни, конзистентни, вистинити и конкурентни пораки поврзани со „**тоталната понуда**“ на населеното место (Jobber, 2010).

При креирањето на целата комуникациска стратегија, од особена важност е почитувањето на двете клучни правила во комуникацијата : 1. „Делата говорат многу

погласно од самите зборови“ и 2. „Не зборувај, сè додека немаш што да кажеш“. Во спротивно, лесно може да се завлезе во „зоната на пропаганда“ (Anholt, 2007, стр. 37). Слична констатација се однесува и во однос на познатата изрека: „Ако сакаш да уништиш лош производ, тогаш промовирај го агресивно“ или „Нема побрз начин да уништиш лош производ од неговата агресивна промоција“ (Ashworth и Voogd, 1994).

Тоа значи дека во ситуација во која квалитетот на градската понуда е на ниско ниво, ресурсите за нејзина промоција (со толем степен на извесност) ќе бидат залудно потрошени буџетски средства. Во тој случај, погодно е прво да се подобри квалитетот на понудата, па потоа да следува нејзина промоција.

5.3. Дистрибуцијата како инструмент на маркетинг миксот на населените места

Откако ќе се креира и промовира „градската тотална понуда“ (која во случајот на населените места претставува микс од разни производи/услуги), треба да се изберат соодветни канали на дистрибуција, со чија помош тие ќе станат достапни на таргетираните целни групи (Buhalis, 2000; Paliaga, 2004). Во таа насока се движат и расправите поврзани со дистрибуцијата како инструмент на маркетинг миксот на населените места (кои се малку на број во расположливата литература) при што доминантни се дискусиите за начините кои им стојат на располагање на локалните власти за обезбедување на едноставен пристап на информациите и своите производи/услуги на локалните жители и компании.

Во тој контекст, како најкарактеристичен пример се споменува концептот на едношалтерски („one stop-shop“) систем, каде што на едно место и за најкратко можно време граѓаните треба да ги добијат сите услуги што се во надлежност на општинската администрација. Целта на овој систем е „шетање на документите, а не на граѓаните“. Дополнително, имајќи предвид дека голем дел од производителите/услугите на градот се обезбедуваат и од разни субјекти во јавниот (но и во приватниот) сектор, нивната дистрибуција до крајните клиенти може да биде едноставна и сложена (вмрежена) (Meler, 1994; Buhalis, 2000; Braun, 2008). Едноставната е поврзана со „продажба“ на производот/услугата на едно место и од страна на еден „дистрибутер“ (пр.: општински центри за услуги, образовна установа, театар, кино, базен и др.) за разлика од сложената, во која за да се направи достапна понудата до соодветните клиенти, потребно е вмрежување на повеќе просторно оддалечени снабдувачи (пр.: мрежа на

туристички организации – туроператори, агенции, хотели, аеродроми, превозници и др., мрежа на здравствени услуги – приватни/јавни амбуланти, болници и др.) (Buhalis, 2000; Paliaga, 2004).

Со развојот на информатичко – комуникациската технологија се јавуваат и нови канали за дистрибуција, при што можностите за искористување на интернетот се неограничени. Се зголемува бројот на градови кои го применуваат концептот на „**е-општина**“ како начин на дистрибуција на информации, документи и разни услуги до целните групи на клиенти по електронски пат. Во таа насока, Díaz -Luque (2009) го посочува примерот на Барселона, каде што потенцијалните клиенти (пр.: туристи) на нејзината веб-страница можат (во исто време) да резервираат/купат: хотелско сместување и ресторански услуги, како и билети за патување, но и за разни настани (спортски, културни и сл.) и за посети на атрактивни содржини (музеи, паркови и сл.). Притоа, треба да се има предвид дека хартиената форма (пр.: на билет за спортски натпревар) сè уште може да има голема вредност (како сувенир) за некои туристи (Chudalla и Pousttchi, 2009, стр. 97).

Во најново време сè повеќе се зборува и за примена на мобилните апарати (пр.: лаптоп компјутери, паметни телефони, таблет-компјутери и сл.) во функција на дистрибуција на „**тоталната понуда**“ на градот кон разни целни групи на клиенти (мобилен маркетинг на градовите или „**м-маркетинг**“ или „**м-општина**“) (Chudalla и Pousttchi, 2009). За таа цел на маркетерите на градот им стојат на располагање голем број можни „**м-апликации**“ како на пример: „**м-паркинг**“, „**м-образование**“, „**м-билет**“ и др., со чија помош (преку мобилен телефон) може да се плати услугата за паркирање, да се купи билет за театар, кино и др., но и да се понудат образовни услуги (во партнерство со образовните институции) за изучување странски јазици, компјутери и др.

Сепак, според Paliaga (2004), и покрај сè поголемиот број можности што им стојат на располагање на маркетерите на градот за дистрибуција на градската понуда до клиентите, клучниот проблем се состои во промена на начинот на размислување на сите индивидуи и организации кои учествуваат во овој процес. Креативноста, иновативноста, претприемачките вештини и маркетиншката ориентација на сите актери претставува клучен фактор за изнаоѓање на нови начини за дистрибуција, кои ќе го зголемат задоволството на клиентите (пр.: градската библиотека може да организира

амбулантна дистрибуција на книги до постарата популација на читатели со извесен паричен надоместок и сл.)

5.4. Цената како инструмент на маркетинг миксот на населените места

Цената е единствениот инструмент на маркетинг миксот со чија помош се остварува приход (Kotler, 1994). Во таа насока се движат и најголемиот дел од малкуте расположливи дискусии поврзани со цената како инструмент на маркетинг миксот на населените места. Имено, тие се однесуваат на *цената што ја плаќаат локалните жители и компании која во форма на разни даноци, такси и надоместоци претставува основен извор на приходи на општината и на локалните јавни претпријатија*. Плаќајќи ја оваа цена, клиентите очекуваат да „купат“ (добијат) соодветни директни (пр.: квалитетна вода за пиење, дозвола за користење јавно-прометна површина и др.) или индиректни (пр.: образовни, културни и др.) производи/услуги кои ќе ги исполнат (надминат) нивните очекувања. Всушност, ова треба да биде филозофијата на размислување на секоја маркетиншки ориентирана јавна администрација.

Другиот правец на размислување се движи во расправи за проблемите поврзани со (не)можноста на маркетерите на градот да ги креираат ценовните стратегии на сите заинтересирани страни кои имаат интерес за привлекување определена целна група (пр.: туристи) (Díaz -Luque, 2009). Сепак, според Buhalis (2000), нивната улога може да има огромно значење преку воспоставување јасни ценовни цели и политики, кои ќе послужат како водич за креирање на ценовните стратегии на сите индивидуални снабдувачи (пр.: ресторани, хотели, такси превозници и сл.). Тоа може да се постигне со воспоставување на партнерски однос со приватниот сектор, при што можни се разни начини на соработка (пр.: продажба на специјални туристички карти со попусти за посета на разни атрактивни содржини и др.)

Тешкотиите при „трансферот“ на познатите бизнис-концепти поврзани со овој инструмент на маркетинг миксот произлегуваат и од фактот што во голем број случаи цените на градските производи/услуги се определуваат врз основа на законските прописи или со политички одлуки на државни и/или други органи (а не врз основа на пазарните механизми на понуда и побарувачка) (Paliaga, 2004). Дополнително, ситуацијата се усложнува доколку се има предвид фактот дека во некои случаи станува

збор за производ/услуга со дефинирана цена која во целост (пр.: карта за театар и сл.) или само делумно (пр.: чување деца во јавна градинка и сл.) ја плаќаат клиентите (Meler, 1994).

Сепак (и покрај овие ограничувачки фактори) и градовите треба да почитуваат извесни пазарни правила кои при утврдувањето на цените ги применуваат субјектите во приватниот сектор. Или, при креирањето на вкупната политика на цени, од страна на локалните власти треба да бидат земени предвид трите основни „бизнис“ фактори и тоа (Kotler, 1994): износот на трошоците по единица производ/услуга (како „долен праг“ под кој не смее да падне цената), побарувачката за производот/услугата (поврзана со ценовната еластичност и спремноста на клиентите да ја платат понудената цена, како „горен праг“ над кој не смее да се покачи цената), како и цените на конкурентските понуди (како ориентир кој треба да послужи за јасно конкурентско позиционирање кое ќе се заснова на стратегија на „диференцијација“ или „водство во трошоци“). За овие стратегии ќе се зборува подолу во трудот.

Притоа и во однос на можните попусти, бонификации, рабати и сл. и на маркетерите на населените места им стојат на располагање голем број можности кои се однесуваат пред сè на диференцирање на цените за разни целни групи (пр.: за деца, студенти, пензионери и др. или за домашни и странски инвеститори/туристи и сл.), попусти за предвременно плаќање, вработување и др.

II СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА (STRATEGIC PLACE MANAGEMENT)

Независно од тешкотиите за „трансфер“ на бизнис-концептите во контекст на општинскиот развој, кога станува збор за функционирање во современите сложени, динамични и хиперпроменливи услови кои постојат во надворешното опкружување локалните власти немаат друга алтернатива освен примена на маркетиншката ориентација која во фокусот на интерес ги става клиентите на градот. Со оглед на значењето на нејзината примена во процесот на стратегиски менаџмент/планирање (чија улога во постојаната „битка“ со брзите промени во опкружувањето е клучна), во продолжение на докторската дисертација ќе се зборува подетално за расположливите теориски модели кои ги објаснуваат фазите во овој процес.

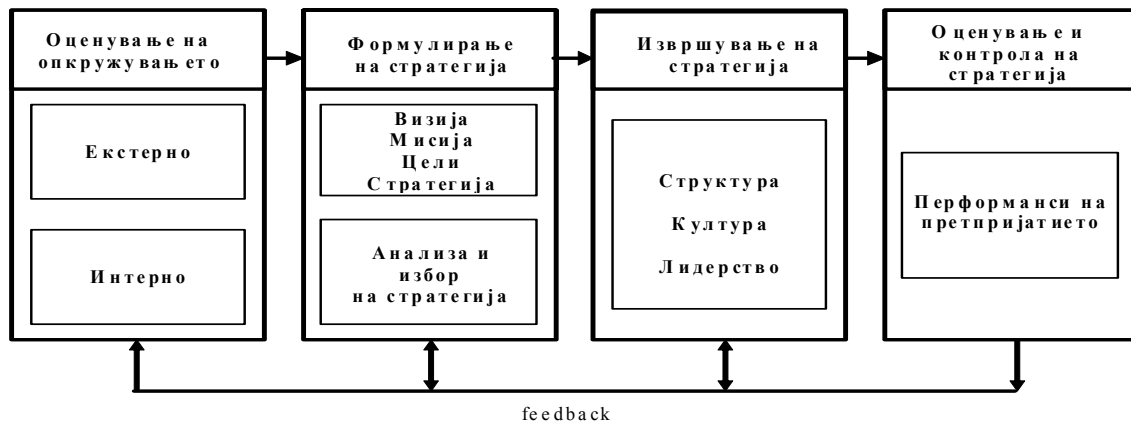
1. Процес на стратегиски менаџмент во бизнис-контекст

Концептот на стратегиски менаџмент/планирање долго време е во фокусот на интерес на академската јавност од областа на бизнисот. Започнувајќи од Alfred Chandler и Igor H. Ansoff, кои во 1962 и 1965 година (респективно) зборуваат за стратегијата како „...начин на определување на базичните долгорочни цели на претпријатието, усвојување на правецот на неговиот развој и алокација на ограничените средства и ресурси за нивно остварување...“, голем број автори понудиле свои дефиниции поврзани со фазите во процесот на стратегиски менаџмент.

Така, според Шуклев и Дракулевски (2001, стр.8) **стратегискиот менаџмент** кој може да се дефинира како „*процес на формулирање, извршување и оценка на акциите кои ќе им овозможат на претпријатијата да ги остварат своите цели*“ игра многу важна улога во нивната постојана „битка“ со брзите промени во опкружувањето.

Анализирајќи повеќе теориски модели за реализација на целосен процес на стратегиски менаџмент од страна на компаниите во приватниот сектор, Шуклев и Дракулевски (2001) се определуваат за модел кој е многу често застапуван во литературата од оваа област. Логичкиот и мисловен редослед на активности во овој процес кои се однесуваат на: оценувањето на опкружувањето, формулирањето, извршувањето, како и оценувањето и контролата на стратегијата се прикажани на следната слика (2.1.):

Слика 2.1. – Модел на стратегијски менаџмент



Извор: Шуклев и Дракулевски (2001, стр. 26)

Првата фаза во процесот на стратегијски менаџмент се однесува на стратегиска анализа на факторите во екстерното и интерното опкружување, како и на оценувањето на нивното влијание (можностите и заканите „однадвор“ и предностите и слабостите „однатре“) врз остварувањето на стратегијата на претпријатието, по што следува нејзино формулирање (во форма на стратегијски план) преку определување на визијата и мисијата, како и целите и стратегиите за нивно остварување. Третата фаза од овој процес се однесува на претворањето на стратегиите во акција со помош на организациската структура, култура и лидерство (извршување на стратегијата) по што врз основа на контрола на остварените резултати и нивната споредба со утврдените стандарди се прави нејзино оценување, што е основа за преземање корективни акции во иднина.

За потребите на предметниот истражувачки труд, значителна за одбележување е и расправата на овие автори поврзана со **односот помеѓу стратегиското планирање и стратегијскиот менаџмент**. Имено, според нив, клучните елементи на процесот на стратегиско планирање кои, всушност, се однесуваат на првите две фази од презентираниот модел (стратегиската анализа на екстерното и интерното опкружување и формулирањето на стратегијата) се составен (и многу важен дел) и на процесот на стратегијски менаџмент. Сепак (поради слабости поврзани со имплементацијата) концептот на стратегиско планирање со текот на времето „еволуирал“ во поширокиот концепт на стратегијски менаџмент преку вклучување и на фазите на извршување, оцена и контрола на стратегијата во еден единствен процес (Шуклев и Дракулевски, 2001). Со тоа се зголемиле шансите на т.н. „фрустрирани“ претпријатија да преминат во т.н. „брзорастечки“ компании (види табела 2.1.).

Всушност, стратегиското управување/менаџмент се смета за последна (четврта) еволутивна фаза од развојот на системите за планирање, чии почетни периоди се поврзани со подготовката на годишни буџети и финансиски планови (во првата фаза) и долгорочно и стратегиско планирање (во втората и третата фаза) (Roger, Vijay и Rajan, 1990). Притоа, како клучен прогрес на стратегиското планирање и менаџмент (во однос на претходните две фази) се наведува нивната **ориентација кон „надвор“ или пазарната/маркетиншка ориентација**. Тоа вклучува детално разбирање на опкружувањето во кое работи претпријатието што претставува најважната активност во насока на креирање на одговор кој ќе соодветствува на пазарните промени (промени во однесувањето на купувачите, конкуренцијата и сл.).

Табела 2.1. – Способности за стратегиско планирање и имплементација

СПОСОБНОСТИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА			
СПОСОБНОСТИ ЗА СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ	Големи	Мали	Големи
		„Фрустрирани“	„Брзорастечки“
	Мали	„Губитници“	„Коцкари“

Извор: Kotler и др. (2002, стр. 177, цитирани во Rainisto, 2003, стр. 39)

Сепак (и покрај претходните елаборации) голем е бројот на оние автори кои потенцирајќи ја улогата и значењето на процесот на стратегиско планирање, при дефинирањето на неговите фази (покрај анализа на опкружувањето и формулирањето на стратегијата) ги вклучуваат и оние кои се карактеристика на процесот на стратегиски менаџмент (имплементација и контрола на стратегијата) со што, всушност ги поистоветуваат (терминолошки) овие два процеса (Cohen и Cyert, 1980; Day, 1984; Winz и Wensley, 1984; Grenley, 1989; Hill и Gareth, 2001).

Имајќи ги предвид претходните дискусии, како и целиите на предметната докторска дисертација каде акцентот се става на примената на маркетиншката ориентација (како клучен прогрес на процесите на стратегиско планирање и менаџмент во однос на претходните еволутивни фази на годишно буџетирање и

долгорочно планирање), во продолжение на трудот ќе се зборува за фазите на стратегијско планирање на населените места (стратегијската анализа на нивното окружување и формулирањето на стратегијата) и покрај тоа што со подеднакво значење ќе се употребува и терминот „стратегијски менаџмент“ (со што се поддржуваат ставовите на оние автори кои терминологијата и користеваат двата процеси). Притоа, неопорувајќи го нивното огромно значење за „брз раст“ (настројти „фрустрации“) и на населените места, дискусиите поврзани со факторите за успешна имплементација и контрола на стратегијскиот план (кој е, всушност, производ на процесот на стратегијско планирање) нема да бидат предмет на детална анализа.

2. Маркетиншки ориентиран процес на стратeгиско планирање на населените места

Користа од примената на стратeгиското планирање како начин на дефинирање на приоритети и одлуки поврзани со идниот локален развој, одамна е препозната и од практичарите и од страна на академската јавност. Тие се однесуваат, пред сè, на промоција на стратeгиското размислување и однесување, како и на подобро носење на одлуките за тоа што се сака да се постигне во иднина и како тоа најдобро да се постигне (Bryson, 1995; Schermerhorn и Chappell, 2000). Притоа, иднината е во центарот на планирањето (**каде одиме/сакаме да бидеме во иднина и како да стигнеме до таму**), а минатото и сегашноста (**каде сме сега и како сме стигнале до овде**) се основа за донесување на одлуките коишто се однесуваат на идните активности (Paliaga, 2004; Jobber, 2010).

Важно е да се знае и тоа дека со поимот „стратeгиско планирање“ не се означува процес на носење на локален буџет (во смисла на годишен план на приходи и расходи), а уште помалку краткорочно планирање/програмирање (во определени области) за период од една/две години или подолгорочно планирање засновано на претпоставката дека минатите трендови ќе продолжат и во иднина (Kotler и др., 1999).

Поаѓајќи од тезата дека и покрај огромната неизвесност во предвидувањето на идните случувања во опкружувањето, со стратeгиските планови/акции може да се влијае на иднината, Kotler (1994) го дефинира стратeгиското планирање како „*управувачки процес на развивање и одржување на живојната способност, целите и*

средствата на организацијата/градој во однос на можностите што ги нуди неговата околина“. Во таа насока клучен предизвик за населените места, според Kotler, Haider и Rein (1993, стр. 80), претставува воспоставувањето на ефективни системи за собирање информации, планирање, имплементација и контрола, со чија помош преку континуирано следење на промените во опкружувањето ќе се креираат соодветни одговори за искористување на можностите и избегнување на заканите.

Поттикнати од расправите на голем број теоретичари кои понудиле **пазарно/маркетиншки ориентирани модели на стратегиско планирање (во бизнис-контекст)** (Boyd и Massy, 1972; Douglas и Leonard, 1980; Wind и Robertson, 1983; Wind и Mahajan, цитирани во Roger, Vijay и Rajan, 1990) како и зголемената популарност на маркетингот на населени места, повеќе влијателни автори развиле модели со кои ги **интегрираат процесите на стратегиско и маркетинг планирање и за населените места.**

Започнувајќи од првичните истражувачки трудови на Ashworth и Voogd (1990: 1994) кои дефинирајќи го маркетингот на населени места како „...*bottom – up*“ („оддолу – нагоре“) *процес на стратегиско планирање*“, кој треба да започне „оддолу“ (со анализа и сегментација на пазарот и откривање на потребите на таргетираните целни групи како негова прва и најважна фаза) и потоа да продолжи со формулирање на маркетинг целите и стратегиите/плановите за нивно задоволување (преку детерминирање на географскиот маркетинг микс) и изнаоѓање начини за нивна реализација и евалуација (како завршна фаза во овој процес), сè повеќе се потенцира неговата примена како „**стратегиски пристап во планирањето**“ (Helbrecht, 1994; Paliaga, 2004; Kavartzis, 2008) и корисна алатка за решавање на проблемите поврзани со целосното „менаџирање со градот“ (Ashworth и Voogd, 1990; 1994; Kavartzis и Ashworth, 2008; Kavartzis, 2008).

Или, како што заклучуваат Kotler, Haider и Rein (1993), Kotler и др. (1999) и Kotler и др. (2002) „и населените места треба да започнат да го применуваат тоа што веќе подолг период успешно го прават компаниите во приватниот сектор – **стратегиското маркетинг планирање**“ по што ги опишуваат клучните чекори во овој процес, дополнително презентирајќи и модел за стратегиско менаџирање со имиџот на населените места.

Притоа, кога се зборува за процес (во овој контекст погледнато) треба да се знае дека со овој термин се означуваат збир на логички структурирани активности/чекори (со

свој почеток и крај) со чија помош треба да се „произведат“ некакви излези (outputs) за определена целна група на клиенти (при јасно идентификувани влезови (inputs) во смисла на алатки за нивна реализација) (Rainisto, 2003, стр. 36). Имајќи го предвид ова, треба да се прави разлика помеѓу процесот на стратегиско планирање и стратегискиот план кој (во форма на документ) претставува негов краен „производ“.

За стратегискиот урбан маркетинг како „процес на стратегиско планирање кој како појдовна основа ја има примената на алатките на урбаниот маркетинг и маркетиншкото планирање“ зборува и Paliaga (2004, стр.31). Притоа и Paliaga (2007, стр.192) оди чекор напред развивајќи теориски модел и за брендирање на градовите.

Braun (2008, стр. 68) дискутурајќи за примената на „маркетинг менаџментот“ од страна на градовите (како континуиран процес на стратегиско планирање) смета дека: „употребата на алатките за маркетинг треба да бидат поддржани од споделена филозофија на размислување (маркетиншка ориентација) и соодветно планирање (менаџмент)“.

Како интересен сублимат на најзначајните (расположливи) теориски расправи во оваа област се издвојува моделот за стратегиски менаџмент и маркетинг на градовите, презентирани од страна на Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009) во публикацијата на Gasko-Hernández и Torres-Coronas (2009).

3. Модели за маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање на населените места

Потенцирањето на стратегискиот фокус кој треба да го имаат маркетиншки ориентираните организации/градови е заедничка карактеристика на сите модели (и во бизнис и во контекст на населените места). *Тие, всушност, ги интигрираат/поиспоставуваат стратегиското со маркетинг и планирањето, нарекувајќи го процес на стратегиско маркетинг и планирање или маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање (како термин кој се смета за соодветен за предметниот истражувачки ирво).*

Овој процес треба да резултира со „развој/изработка на стратегиски план за купувачите/клиентите“ кој мора да се креира врз основа на информации за: нивните потреби и задоволство, имицот на населеното место и сл. (добие ни директно

од нивна сѝрана) на што треба да претходи сеиментација на пазарот и таргетирање на приоритетните целни групи (за што се зборуваше претходно).

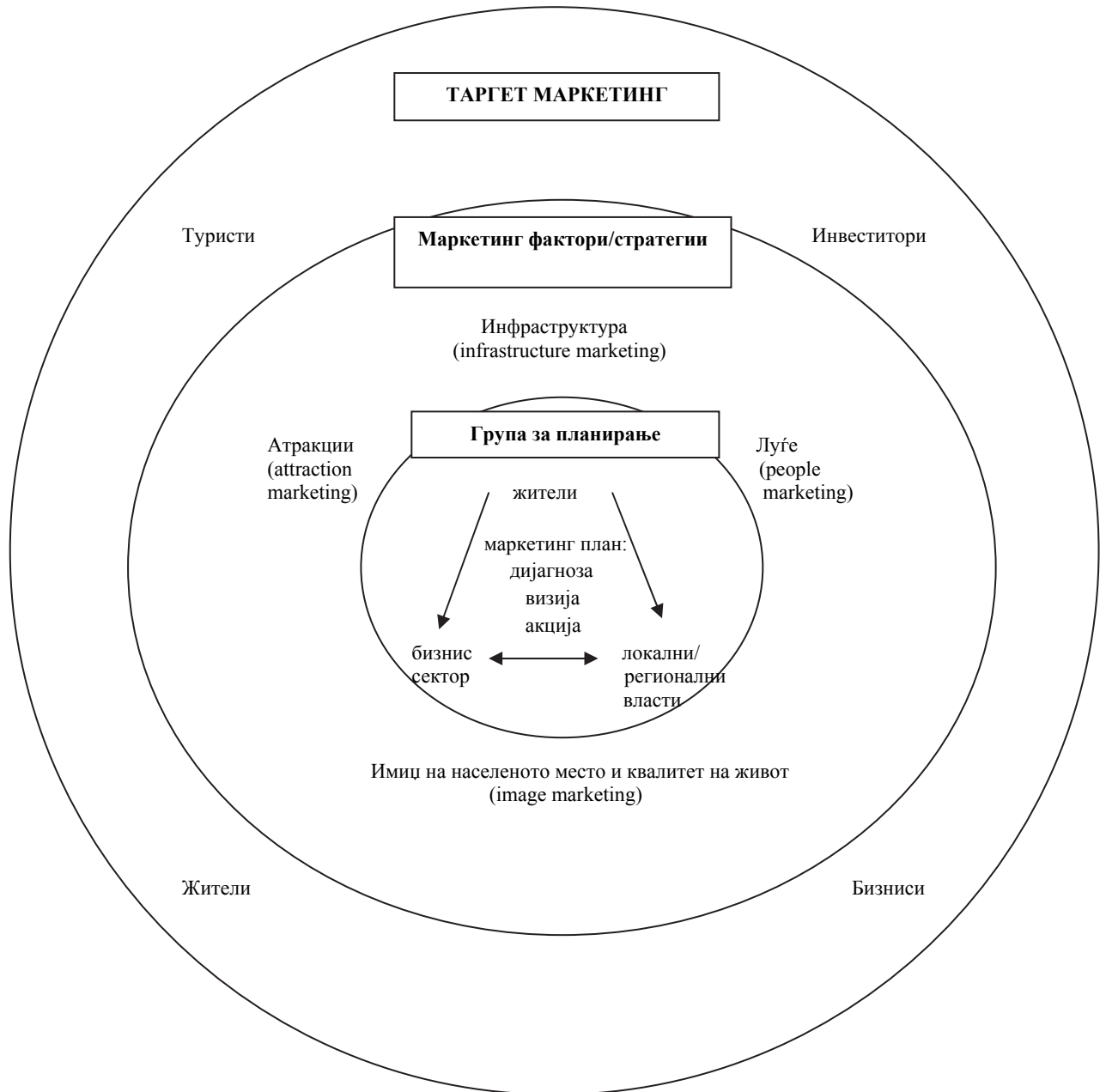
3.1. Модел на стратегиско маркетинг планирање на Kotler, Haider и Rein

Во трите изданија (американско, европско и азиско) на една од најпопуларните книги поврзани со маркетингот на населени места, авторите (под доминантно влијание на Kotler) ги презентираат следните можни пристапи за локален развој:

- ✚ пристап насочен, пред сè, кон задоволување на потребите на постојните, но и на потенцијалните жители на населеното место, преку развој на услуги за подобрување на квалитетот на живот во локалната заедница (подобро образование, здравство и сл.)
- ✚ пристап насочен, пред сè, кон подобрување на дизајнот и квалитетот на градската „тврда инфраструктура“/архитектура, просторното планирање, употребата на земјиштето, изградбата на тротоари, улици и др., при што посебен акцент се става и на заштитата на животната средина
- ✚ пристап кој е насочен доминантно кон локалниот економски развој и кон зајакнување на конкурентноста на локалната економија и
- ✚ **хोलистички пристап** на стратегиското маркетинг планирање насочен кон целосниот локален развој, кој имајќи ги предвид потребите на сите претходно идентификувани целни групи на постојни и/или потенцијални клиенти на работи (жители, бизниси и туристи) на некој начин ги обединува сите претходни пристапи.

Промовирајќи маркетиншка ориентација во процесот на стратегиското планирање, како појдовна точка во моделот кој тие го промовираат (чији елементи се прикажани на сликата 2.2.) се земаат таргетираните групи на клиенти („bottom– up“ или „оддолу – нагоре“ пристап) чие однесување при купувањето (изборот) на градот за живеење, инвестирање или посета мора добро да се разбере пред да се започне со овој процес.

Слика 2.2. – Елементи на процесот на стратешко маркетинско планирање



Извор: прилагодено според Kotler, Haider u Rein (1993, стр. 19))

Во насока на потенцирање на значењето на примената на „bottom – up“ и партиципативниот (демократски) планирачки пристап, тие ја потенцираат и улогата на работната група за стратешко планирање која треба да се формира на почетокот на процесот. Во неа треба да бидат вклучени претставници на сите заинтересирани страни

кои имаат интерес да го креираат идниот локален развој (граѓаните, бизнис-заедницата, локалните и регионалните власти и др.)

Откако ќе бидат создадени неопходните предуслови за започнување на процесот, тој треба да се одвива во **пет клучни фази**, кои според овие автори, треба да се реализираат според следниот логички редослед:

1. Изработка на профил на населеното место
2. Дефинирање на визијата и целите
3. Формулација на стратегиите
4. Утврдување на акцискиот план и
5. Имплементација и контрола

Во **првата фаза** (чија крајна цел е изработка на *профил на населеното место*) преку презентирање и анализа на податоци од минатото и сегашноста треба да се идентификуваат моментната состојба и клучните трендови (на макро и микро ниво) поврзани со локалната економија, демографија, квалитетот на живот (домување, безбедност, образование, здравство, услуги на администрацијата и др.). Анализата на градовите кои се клучни конкуренти (но и партнери/соработници) на населеното место треба да биде посебен и многу важен чекор во оваа фаза.

Според овие автори, сите собрани и презентирани „податоци“ нема да имаат големо значење доколку со помош на SWOT анализата не се направи нивни успешен „трансфер“ во „информации“ кои ќе резултираат со откривање на:

- неколку клучни „внатрешни“ предности (јаки страни/**Strengths**) и слабости (слаби страни/**Weaknesses**) на населеното место (во однос на конкуренцијата, при што посебно треба да се има предвид нивната важност за таргетираните клиенти) на кои може да се влијае во идниот период (да се задржат и/или подобрат) и

- најзначајните можности (**Opportunities**) и закани (**Threats**) коишто доаѓаат „однадвор“. Тие (и покрај тоа што не може да се контролираат од страна на населените места), треба сериозно да се земат предвид при изнаоѓањето начини за постигнување на конкурентска предност (можностите) или за избегнување на опасностите од надворешното опкружување (заканите).

Во **втората и третата фаза**, откако членовите на работната група (со заеднички консензус) ги дефинираат генералните насоки за долгорочен развој на градот (во распон од пет до дваесет години) преку утврдување на предизвикувачка, но реално остварлива визија, потребно е да се направи прецизирање или „трансферирање“ на

визијата во специфични стратегиски/конкретни цели и стратегии коишто треба да доведат до нејзино остварување и развој на градот во предвидениот период.

Можните маркетинг стратегии за унапредување на просторното планирање и начините за искористување на просторот, како и развој на градската (вклучително и атрактивната) инфраструктура и унапредување на основните услуги (образование, здравство и др.) треба да бидат детално прецизирани преку формулирање на акцискиот план (во **четвртата фаза** од овој процес) каде што (согласно приоритетите на целните групи) треба да се креира вредноста за нив или „тоталната градска понуда“ (програмите/проектите), но и изворите за нивно финансирање, роковите за реализација, одговорностите за нивна имплементација и др.

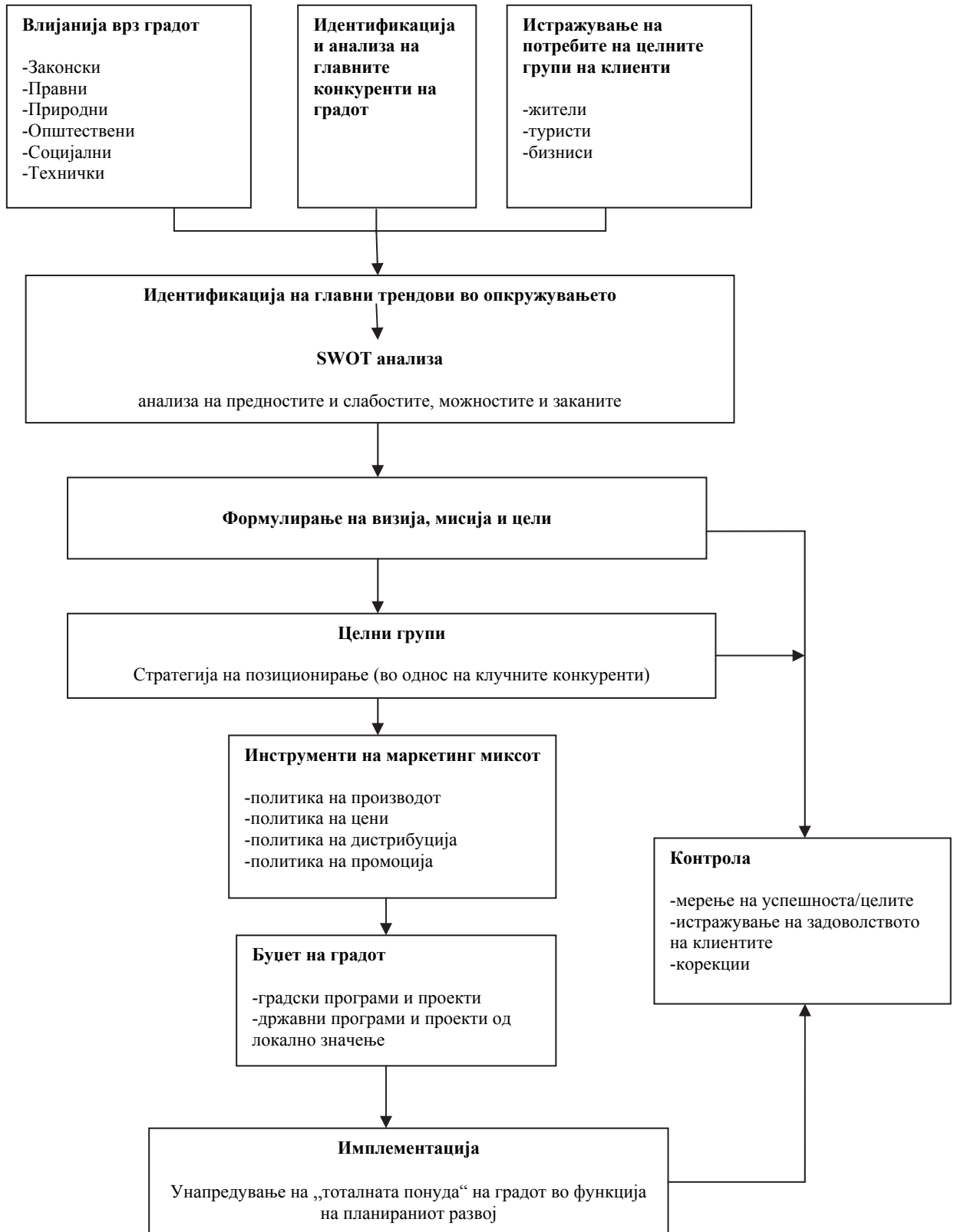
Заради зголемување на ентузијазмот/позитивната енергија кај локалното население и институции (people marketing) кои дополнително ќе ги зголемат шансите и за привлекување нови жители, бизниси и туристи, потребно е да се направи план за промоција на додадената вредност (added value) применувајќи ги алатките за управување со имиџот (image marketing).

Создавањето услови за успешна имплементација на планот, како и дефинирањето начини (пр.: годишни извештаи и сл.) и индикатори (пр.: стапка на невработеност, број на туристички ноќевања, износ на нови инвестиции и др.) за контрола и оценка на степенот на негово извршување се клучни активности кои треба да се преземат во **петтата фаза** од овој процес. Притоа, според авторите, потенцијалот за локален развој во 21 век не зависи премногу од географската локација, климата и природните ресурси. Или, клучните фактори за успехот на населените места се однесуваат на максимално искористување на човечкиот потенцијал и креирање клима на партнерска соработка помеѓу сите заинтересирани страни, а особено на субјектите од приватниот и јавниот сектор.

3.2. Модел на стратегиско урбано маркетиншко планирање на Paliaga

Интегрирајќи ги стратегиското и маркетиншкото планирање во еден процес на стратегиско урбано маркетиншко планирање и Paliaga (2004) зборува за спроведување на **петте клучни фази** за негова успешна реализација чии логички редослед е прикажан на сликата 2.3.

Слика 2.3. – Модел на стратешко урбано маркетинг и планирање во градовите



Извор: прилагодено според Paliaga (2004, стр. 37)

Основните „влезни податоци“ кои треба да послужат како база за понатамошна изградба на моделот треба да произлезат од стратегиската анализа на екстерното и интерното опкружување (во **првата фаза** од овој процес) во која тој ги вклучува следниве активности:

- дефинирање на карактеристиките на локалната економска, демографска и политичко-правна околина, како и на техничко-технолошките, природните и општествено-културните ресурси и опис на моментната организациска структура, услугите што ги нуди општинската администрација и сл.,

- идентификација и анализа на главните конкуренти на градот и

- истражување на потребите на целните групи (особено на локалните жители) чија цел е добивање мислење за задоволството од моментната состојба и утврдување на нивните идни приоритетни потреби. Се разбира, важно е и мислењето на останатите поголеми целни групи (туристи и бизниси) согласно намената на стратегискиот документ (пр.: ако се работи за стратегија за развој на туризмот/поддршка на локалните бизниси, потребно е да се слушне и мислењето на (потенцијалните) туристи/менаџери-сопственици на компании).

Првата фаза треба да резултира со идентификација на главните трендови во опкружувањето по што како незјина „финална и клучна подфаза“ се издвојува изработката на SWOT анализата. Со помош на оваа алатка врз основа на утврдените „интерни“ конкурентски предности/слабости (кои се важни за клиентите) и проценката за интензитетот на „екстерните“ можности и закани (врз чија основа градовите може да се класифицираат во една од четирите категории прикажани во табелата 2.2.) треба да произлезат стратегиските насоки за идниот развој на градот.

Формулирањето на визијата, мисијата и целите се клучните активности кои треба да се реализираат во **втората фаза** од овој процес, по што откако ќе се специфицираат потребите на таргетираните групи на клиенти (претходно сегментирани врз основа на специфични критериуми) во **третата фаза** треба да се креираат стратегии за креирање и позиционирање на „тоталната понуда“ (во однос на клучните конкуренти).

Табела 2.2. – Резултати од SWOT анализата/матрица - закани/можности

ЗАКАНИ			
		Мали	Големи
МОЖНОСТИ	Големи	„Идеален град“	„Шпекулативен град“
	Мали	„Зрел град“	„Проблематичен град“

Извор: Kotler, Haider u Rein (1993, стр. 90, цитирани во Paliaga, 2004, стр. 44)

Креирањето на стратегиите, всушност, означува донесување одлуки (во **четвртата фаза** од овој процес) поврзани со инструментите на маркетинг миксот на населеното место и алокацијата на ресурсите на секои од овие инструменти, согласно приоритетите (утврдени од страна на целните групи) и расположливите буџетски средства. Крајната цел е подготовка на акционен план/програма во кој/а ќе бидат предвидени сите претходно утврдени приоритетни проекти (со вредност и рокови за нивна реализација, извори на финансирање и сл.) кои треба да придонесат за идниот развој на градот.

Јасно дефинираните маркетинг планови/програми кои треба да придонесат за достигнување на предвидените цели и остварување на мисијата и визијата на градот се основен предуслов за нивна успешна имплементација во **петтата фаза** од овој процес. Во оваа фаза треба да се создаде и систем за контрола кој преку мерење на отстапувањата од предвидените стандарди (индикатори) ќе помогне во нивно отстранување. Сепак, во оваа насока клучна е улогата на лидерството кое треба да создаде таква локална структура и култура која преку промоција на маркетиншкиот пристап во работењето (од страна на сите заинтересирани страни) ќе придонесе за ефективно извршување на стратегискиот план. *Притоа, континуираното добивање информации за задоволството на целните групи на клиентите од реализацијата на предвидените програми/проекти, според Paliaga (2004, стр. 100) е пресудно за ефективна имплементација и контрола.*

3.3. Интегративен модел на стратегиски маркетинг менаџмент на населените места на Braun

Надоврзувајќи се на расправата за потребите на клучните (генерички) клиенти на населените места (која беше презентирана претходно) Braun (2008) развива интегративен модел со кој го потенцира значењето на процесот на стратегиско управување/менаџмент со маркетингот на населени места (градови) врз нивното однесување во сите фази од процесот на носење одлука за купување (избор) на посакуваното локациско опкружување (градот) во кое тие ќе живеат, инвестираат или ќе престојуваат како туристи (види слика 2.4.).

Слика 2.4. – Интегративен модел на стратегиски маркетинг менаџмент на населените места



Извор: прилагодено според Braun (2008, стр. 68)

Имено, маркетингот на населени места (според него) треба да има стратегиски (долгорочен) фокус при што употребата на неговите алатки мора да биде поддржана со

соодветно стратегиско планирање (менаџмент) и високо ниво на координација помеѓу сите заинтересирани страни. Во таа насока, Браун (2008, стр. 45) го дефинира маркетинг менаџментот на населените места како „(континуиран) процес на поставување маркетинг цели за градоп, планирање и извршување активности за реализација на овие цели и мерење на прогресот за ситејено на нивна реализација“.

Поаѓајќи од претпоставките според кои:

- ✓ локалното управување претставува систем на комплексна (меѓузависна) мрежа од многубројни релации помеѓу разни заинтересирани страни и интересовни групи (од јавниот, но и од приватниот сектор) и дека
- ✓ слично како и во големите приватни компании, и одлуките за локалните стратегии се производ на политички консензуален процес во кој (многу често) се балансира помеѓу нивните конфликтни/заеднички интереси,

Браун (2008) го смета статичкиот, централно координиран (за сите активности и за сите генерички групи на клиенти) и повеќефазен пристап на стратегиско планирање (стратегиска анализа/изработка на профил – визија – стратегија – развој на акционен план – имплементација – евалуација и фидбек) како пристап кој не е соодветен (во целост) за примена од страна на населените места.

Имено, тој смета дека голем дел од чекорите во маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање може и треба да се одвиваат *без централна координација* (од страна на маркетерите на населените места). Станува збор за активности кои повеќе соодветствуваат со оперативните одлуки (донесени на ниво на „релативно автономните“ SBU – Strategic Business Units во поголемите компании) кои се носат самостојно (во рамките на корпоративните стратегии) и се однесуваат на „производ/пазар“ стратегиите (што треба да се „произведе“ имајќи ги предвид потребите на поединечните целни групи на генерички клиенти (жители, туристи или бизниси)).

Во оваа група на стратегиски маркетинг-активности (на т.н. „**второ ниво на координација**“) кои треба да бидат дизајнирани, планирани и имплементирани колку е можно поблиску до секоја од таргетираните групи на клиенти, Браун (2008, стр. 90) ги вклучува:

1. стратегиската анализа на опкружувањето (клиенти, конкуренција и др.)
2. процесот на сегментација на клиентите
3. маркетиншката комуникација

4. „менаџментот со клучни клиенти“ (Key Account Management) или „релацискиот маркетинг со клиентите“ (Customer Relationship Marketing)
5. развојот на производите/услугите и
6. употребата на маркетинг миксот

Маркетерите на населените места треба да ги прават овие активности за секоја поединечна (генеричка) група на клиенти (пр.: сегментација на туристите врз основа на повеќе критериуми: време на престојување, целта на посетата и др.). Притоа, нивната координација треба да се прави повеќе на оперативнo ниво (поблиску до клиентите) и во партнерска соработка со сите останати заинтересирани страни (пр.: сопственици/менаџери на локални хотели, ресторани и сл.) коишто (во голема мера) ги креираат производите/услугите (пр.: за разните целни групи на туристи од презентираниот пример) при што нивната улога треба да биде доминантна на ова ниво.

Сепак, според овој автор, не е мал бројот и на оние активности/чекори во процесот на стратегиски маркетинг менаџмент кои мора и треба да бидат „*централно координирани*“ (на т.н. „**прво ниво на координација**“). Овие чекори може да се споредат со стратегиските одлуки кои се носат на корпоративно ниво (во поголемите компании) бидејќи истите се однесуваат и важат за сите поголеми групи на генерички клиенти (жители, туристи и бизниси).

Во оваа група на активности Браун (2008, стр. 96) ги вклучува:

1. координирањето на развојот на заедничка визија/мисија, стратегии и цели
2. промоцијата на маркетиншката ориентација во населеното место (вредносен систем според кој „клиентите се најважни“)
3. развојот и одржувањето на општински „маркетинг информациски систем – МИС“ – за континуирано собирање, класифицирање, анализа и претворање на „податоците“ во „информации“ (за клиентите, конкуренцијата, најновите трендови и др.) кои ќе им бидат од корист на маркетерите на населените места при носењето на маркетинг-одлуките
4. партиципирањето во процесот на носење одлуки (од стратегиски карактер) кои се поврзани со развој на „**тоталната градска понуда**“ и
5. надзорот и координацијата на сите активности кои се однесуваат на стратегиското менаџирање со имиџот на градот

Како чекори коишто би можеле да бидат релевантни **и на првото, но и на второто ниво на координација**, авторот ги наведува: процесот на сегментација,

„менаџирањето со клучните клиенти“/„релацискиот маркетинг со клиентите“ и евалуацијата на резултатите од имплементацијата на стратегискиот маркетинг план.

Врз основа на презентираниите елаборации од страна на Braun (2008), може да се извлече заклучок дека тој (сепак) не го намалува значењето на претходно презентираниите модели за маркетиншки ориентиран процес на стратегиски менаџмент на населените места. Имајќи ги предвид теориските расправи за чекорите во овој процес, тој преку сопствената интерпретација дава само нова светлина и отвора нови перспективи во насока на пронаоѓање на нови (интегративни) начини за зголемување на ефективноста на овој процес, како и за подобрување на улогата и придонесот на маркетерите на градот во координацијата на сите негови фази/чекори/активности.

Во таа насока, од особено значење за предметниот истражувачки труд се издвојува потенцирањето на улогата на процесот на сегментација (за кој беше зборувано претходно) и процесот на маркетинг истражување (посебно улогата на методите и техниките за континуирано собирање на информации за клиентите (нивните потреби, задоволство, перцепции и сл.) (за кои ќе се зборува детално во четвртиот дел од трудот).

4. Поим за брендирање, идентитет и имиџ на населените места

Врз основа на претходните елаборации може да се издвои и големата важност на процесот на стратегиско менаџирање со имиџот како централна активност во насока на креирање на перцепцијата на клиентите за градот, како и улогата на „релацискиот маркетинг со клиентите“ (Customer Relationship Marketing) како современ маркетиншки пристап кој е пожелно да се применува во процесот на стратегиско планирање и на населените места. Од овие причини, во продолжение на дисертацијата ќе се зборува за теориските модели со чија помош се објаснува нивната примена и во контекст на градовите. Но претходно ќе се дефинираат основните поими за брендирањето, идентитетот и имиџот на населените места.

4.1. Основни поими и дефиници за бренд (марка) и брендирање

Американската маркетиншка асоцијација (AMA) ја дефинира марката (брендот) како: *„име, штермин, знак, симбол, дизајн (или нивна комбинација), насочени кон*

идентификација на понудата на определена компанија и нејзино разликување од онаа на конкуренцијата“. Брендот го сочинуваат три елементи: име, знак и слоган (Jakovljević, цитиран од Paliaga, 2007, стр. 7). Одовде произлегува значењето на марката како име, симбол на идентификација и низа на додадени вредности, која треба да ја диференцира понудата во свеста на таргетираните клиенти, креирајќи голем број функционални, но и психолошки/емоционални бенефити во однос на клучните конкуренти (Rainisto, 2003; Paliaga, 2007).

Во однос на терминологијата многу често терминот брендирање се употребува како синоним за бренд (марка). Сепак, според Anholt (2007, стр. 4), „брендот претставува производ, услуга или организација, разгледувана во комбинација со нивното име, идентитет и имиџ (или репутација), додека брендирањето е процес на дизајнирање, планирање и комуницирање на името и идентитетот, во насока на изградба или управување со имиџот (или репутацијата)“.

За брендирањето како „процес со кој компаниите настојуваат да направат разлика на својата (во однос на конкурентската понуда)“ зборува и Jobber (2010, стр. 303) според кој брендот е креиран тогаш кога ќе се развие посебно име, лого, дизајн и сл. Брендирањето, според Braun (2008, стр. 95), треба да се сфати само како уште една многу корисна техника/инструмент (од повеќето расположливи) за подобрување на имиџот (image management). Во слична насока се и размислувањата на Kapferer (1997) според кој управувањето со брендот (brand management) е само уште една алатка/термин со кој се означуваат сите менаџерски активности насочени кон креирање, одржување и развој на брендот (марката).

Суштината на брендот се состои во неговата вредност (**brand equity**) (Dobers и Hallin, 2009), како негов најзначаен „невидлив капитал“ препознаен и вреднуван од страна на самите клиенти. Имено, одржлива конкурентска предност може да се постигне само во ситуација на голема **вредност на брендот** (Baker и Cameron, 2007), која, според Aaker (2001), е поврзана со познавањето на марката, забележувањето на нејзиниот квалитет, како и со нејзината силна ментална и емоционална асоцијативност. Вредноста би можела да се дефинира како збир на свесноста и асоцијациите за брендот (brand awareness и brand associations) и спознатиот квалитет (perceived quality) кој е клучен предуслов за зголемување на задоволството на клиентите (customer satisfaction), а со тоа и на нивната лојалност кон брендот (brand loyalty), како една од најважните димензии на вредноста (Rainisto, 2003; Kavavatzis и Ashwort, 2004/2005).

Во насока на дефинирање на вредноста на брендот, Keller ја прикажува т.н. „клиентски базирана пирамида“ (види слика 2.5.), додека Paliaga (2007, стр. 132) повикувајќи се на моделот за „мерење“ на вредноста на брендот на Tim и Shailendra (2004), развива модел кој ги содржи димензиите со чија помош може да „измери“ вредноста на марката (погледната од аспект на населените места) (види табела 2.3.).

Слика 2.5. – Клиентски базирана пирамида на вредноста на брендот



Извор: Keller (2003, стр. 76 и стр. 99)

Табела 2.3. – Димензии за мерење на вредноста на маркајќи/брендот на населените места

Мерење на перцепцијата		Мерење на учинокот	Мерење на финалната вредност	
Свесност	Запознајќи и асоцијации за маркајќи	Одлука за купување	Лојалност кон маркајќи	Создавање на вредноста
Дали целните групи на клиенти се свесни за определен бренд	Што одделните целни групи на клиенти мислат и чувствуваат за определен бренд	Како одделни целните групи се однесуваат во однос на брендот (во моментот)	Како одделните целни групи се однесуваат во однос на брендот (низ подолг временски период)	Како марката создава опишливи/видливи/мерливи вредности за градот
Препознавање на марката Нејзината истакнатост	Очекувана /посакувана вредност на „градската	Наведување на проба, посета, инвестирање „Купување“ (избор)	Задоволството на целните групи на клиенти (туристи, локални жители,	Удел на пазарот во однос на конкуренцијата (пр.: туристички промет

Препознавање на градот, неговата истакнатост на глобално ниво, сознание дека „воопшто постои“...	тотална понуда“ Споредба/ диференцијација со конкурентските „тотални понуди“ Кредибилитет на градот и на неговото раководство Перципиран квалитет на живот, можности за работа и сл. Намери за посета, инвестирање, задржување во градот	на градот и прв контакт со „тоталната градска понуда“ Спознати преференци на градската во однос на конкурентските „тотални понуди“	инвеститори) Приходи по клиент (приходи по глава на жител/ вработени/домаќинства) Стапка на поврат на вложените средства (ROI, IRR, NPV) во однос на вложените инвестиции (пр.: во индустриска зона, инфраструктура и враќање на инвестицијата преку поголем износ на собрани буџетски приходи по основ на локални даноци, данок на доход и добивка и сл.)	или удел во вкупните странски инвестиции) Вкупни приходи
--	--	---	--	---

Извор: Прилагодено според Paliaga (2007, стр. 132)

Презентираниот модел е од посебно значење за трудот бидејќи ги определува и потребните димензии (*свесноста/зајознајноста, наклонетоста и асоцијациите за населеното место*) како клучни за **истражување на имиџот на градот**, но и *очекуваниите/својознајни перформанси, задоволството и лојалноста кон населеното место* како најважни димензии поврзани со целосниот процес **на истражување на задоволството на клиентите**, со што всушност се потенцира *поврзаноста/комплементарноста на овие две истражувачки студии (за „мерење“ на задоволството на клиентите и имиџот на населеното место)*, за чии методи и техники ќе се зборува во четвртиот дел од докторската дисертација.

4.2. Брендирање, идентитет и имиџ на населените места

Имајќи ја предвид претходната дискусија лесно се заклучува дека и Paliaga (2004; 2007), исто како и некои други автори, смета дека градовите отсекогаш биле брендови и дека лесно можат да се брендираат (Matson, 1994; Anholt, 2003). Но, за некои автори тоа е многу покомплексен процес (Hankinson, 2001; Anholt, 2007; Dobers и Hallin, 2009), бидејќи како што велат Dobers и Hallin (2009, стр. 271), градовите немаат „единствен сопственик кој може да го контролира брендот“, што доведува до тешкотии при постигнувањето согласност за заедничката приказна која треба да се креира и

„продаде“. Дополнителни проблеми создава и фактот според кој маркетингот/брендирањето на градовите не започнува од „нулта состојба“, туку од неговиот постоеен идентитет (име, географија, клима, историја, култура, инфраструктура, луѓе и др.) (Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009).

Сепак, Anholt (2007) констатира дека (со извесни модификации) е можна примената на познатите бизнис-моделите за брендирање и во контекст на населените места, но само под услов истите добро се разберат и успешно да се имплементираат. Во прилог на оваа теза се надоврзуваат сознанијата од повеќе истражувања (Murphy, Moscardo и Beckendorff, 2007; Hankinson, 2001, цитиран во Rainisto, 2003, стр.44), моделите развиени од повеќе релевантни автори (Kotler и др., 1999; Paliaga, 2007), како и многубројните примери на успешно брендирање и на градовите (пр.: Њујорк, Стокхолм, Амстердам, Берлин, Будимпешта, Копенгаген и др.).

Централни аспекти на брендот се неговиот **идентитет (brand identity)** и **имиџ (brand image)** (Anholt, 2007). Тие даваат одговор на прашањата: 1. Како маркетерите сакаат брендот да биде спознаен/перципиран од страна на целните групи на клиенти? (посакуван идентитет на брендот) и 2. Како брендот е навистина спознаен/перципиран во реалноста од нивна страна? (остварен имиџ на брендот) (Rainisto, 2003; Kavartzis и Ashwort, 2004/2005). Или, организациите треба да се научат да го менаџираат „јазот“ помеѓу идентитетот (како внатрешна димензија поврзана со организацијата) и имиџот или репутацијата (како надворешна димензија поврзана со клиентите) (Keller 2003; Anholt, 2007; Pike, 2008).

Позиционирањето на брендот (brand positioning) со чија помош се настојува оној дел од идентитетот (уникатните вредности на понудата) да се искомунуира со клиентите (за да се постигне конкурентска предност) се користи за таа цел. На тој начин, се потенцира значењето на маркетинг комуникацијата како „мост“ помеѓу посакуваниот идентитет и остварениот имиџ на брендот (Rainisto, 2003).

И секој град има свој „**постоеен идентитет**“ (**place identity**) кој креирајќи се низ вековите (ECORYS, 2001) претставува извор на горделивост на локалните жители, давајќи им чувство на припадност кон населеното место/заедницата (Braun, 2008). За разлика од него, т.н. „**посакуван идентитет**“ (на брендот) на градот го дефинираат сите атрибути и градски вредности (просторни, природни, историски, културни и сл.) кои како негова единственост и уникатност, локалното раководство сака да ги креира, задржи или отфрли (во однос на постојните) (Paliaga, 2007). Маркетинг напорите за

нивно истакнување, кои се во насока на посакуваната позиција во свеста на целните пазари, доведуваат до креирање на ветувања за клиентите (прилагодено според Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003; Paliaga, 2007).

Или, посакуваниот идентитет на градот (слично како и корпоративниот) е збир на карактеристики кои треба да го диференцираат од останатите населени места, што значи дека тој (во голема мера) е резултат на планирани активности (претставува објективна состојба). Исклучок од ова, според Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009) се оние атрибути кои не можат да се планираат/менуваат (климата, географската локација и сл.).

Имицот на населените места (place image), независно од тоа дали станува збор за „постоен“ имиц на градот (пред лансирање на брендот) или „остварен“ имиц (на брендот) на градот (откако тој е лансиран) претставува *збирна симплификација на перцепции, асоцијации, мемории, импресии, верувања и идеи кои се створени и содржани во свеста/меморијата на одделните целни групи (жители, туристи, претприемачи и сл.)* (прилагодено според Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003; Paliaga, 2007).

Имицот на градот може да биде позитивен или негативен. Тој се разликува од личност до личност, т.е. претставува субјективна проценка која се формира врз основа на личните искуства, кажувањата на други луѓе, информациите кои се пласираат на масовните медиуми, стереотипите и сл. (Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009).

Преку истражување на имицот (пред и после лансирањето на кампањата за брендирање) се добиваат реални информации (директно од клиентите) за тоа како навистина брендот на градот е перципиран од нивна страна и дали се остварила посакуваната позиција. Притоа, клучниот предизвик за маркетерите на градот е да се обидат остварениот имиц да соодветствува со посакуваниот идентитет/имиц (на брендот) на населеното место.

Во продолжение се презентирани резултатите од некои истражувања чија цел е да се утврди перцепцијата на жителите и туристите за некои европски земји преку идентификација на пет клучни асоцијации поврзани со конкретниот бренд (државата):

Табела 2.4. – Имици/клучни асоцијации поврзани со некои европски држави

Име на државата	Првите пет асоцијации кои се поврзуваат со определена земја
Германија	пиво, Берлин, автопатишта, сериозност, Гете
Франција	вино, Парис, Жерард Депардје, храна, мода
Италија	Рим, тестенини, уметност, чевли, Павароти
Англија	Шекспир, Лондон, Би-би-си, кралство, Битлси
Шведска	русокоси, зима, Нобелова награда, Ингмар Бергман, Пипи долгиот чорап

Извор: ирилагодено сѝорег Rainisto (2003, стр. 51)

Комуникациските пораки кои се креираат во насока на создавање на позитивен имиц на градот, покрај со неговото име (кое е веќе предодредено) се пласираат и со помош на голем број други елементи кои можат да бидат: **вербални** (пр.: слоган, звук, музика, приказни и др.) и **визуелно-графички** (пр.: логотипи, симболи, бои/фонтови на буквите и др.) (Simmons и Allen, 2003). Притоа, посебно се потенцира значењето на успешно креираните и препознатливи логотипи и слогани при што како примери се издвојуваат: „I ♥ NY“, „I Amsterdam“, „Берлин – главен град на новата Европа“, „Будимпешта – град со илјада лица“ и др.

Дополнително, во литературата се зборува и за организирањето на разни настани (манifestации, приредби, и сл.) како корисна алатка за комуницирање на имицот (Kotler и др., 1999; Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009). Како клучни алатки за стратeгиско управување со имицот на населените места Braun (2008) ги издвојува и: општинските интернет-страници (потенцирајќи го нивното стратeгиско влијание врз формирањето на перцепцијата кај клиентите), спортските тимови и настани, јавниот простор и градската архитектура, културните институции и настани, задоволството и среќата на локалното население и др.

Дискутирајќи за имицот на градот, вреди да се спомене и тоа дека може да се зборува за т.н. „**внатрешен имиц**“ (во однос на неговите постојни „внатрешни“ клиенти) или за „**надворешен имиц**“ (во однос на потенцијалните „надворешни“ клиенти) (Pailaga, 2007). *За употребиите на предметниот труд од особена важност е креирањето позитивен имиц во свесќа на локалните жители (и бизниси), бидејќи тие во исто време се и корисници, но и креатори на општинските производи/услуги (градските идентитети) и на имицот на градоот кон „надворешните“ клиенти на градоот* (Kavaratzis, 2008).

5. Модели за стратегиско менаџирање/управување со имиџот/брендот на населените места

Имајќи ги предвид претходните дискусии, Paliaga (2007, стр.46) констатира дека ориентацијата кон брендирање на градовите, всушност, може да се сфати како „софистицирана наградба на маркетиншката ориентација. Тоа претставува дека организацијата/градој во целост ја има усвоено маркетинг-принципите во своето функционирање, а изградбата на марка (брендот) на градој претставува нејова логичка наградба (наредна фаза) со чија помош треба се обезбеди долгорочна (одржлива) конкурентска предност на населеното место“.

Во таа насока се и предложените теориски модели за стратегиско менаџирање со имиџот на населените места (за кои ќе се зборува во продолжение на трудот) коишто ги обединуваат концептите на претходно презентирани модели за примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање со концептите на стратегиско брендирање на градовите.

5.1. Модел на стратегиско менаџирање со имиџот на населените места на Kotler, Haider и Rein

Надоврзувајќи се на претходните расправи поврзани со клучните фази во процесот на стратегиско планирање на населените места, Kotler (и останатите автори) во своите публикации посветуваат големо внимание и на начините на стратегиско управување/менаџирање со имиџот на населените места (**strategic image management**).

Имено, според нив, стратегиското менаџирање со имиџот на населените места треба да претставува „континуиран процес на истражување на имиџот помеѓу различни целни групи на клиентите кои се претходно сегментирани и таргетираните врз основа на специфични критериуми, утврдување и позиционирање на атрактивните содржини на населените места кои треба да го поддржат посакуваниот имиџ, и промоција и комуникација на имиџот до таргетираните целни групи“.

Имајќи ја предвид дефиницијата што ја презентираат тие, лесно може да се заклучи дека и во овој случај (исто како и при процесот на стратегиско маркетинг планирање), тие го потенцираат значењето на процесот на детална сегментација на

клиентите на градот (врз основа на специфични варијабли) како **прв и најважен чекор во овој процес**.

Како **втор и многу важен чекор** се издвојува процесот на континуирано истражување на имиџот (на почетокот и на крајот на процесот). Целта на почетните истражувања е (преку директно испитување на клиентите) да се открие нивната сегашна перцепција за градот (клучните градски содржини кои за нив имаат вредност, но се со високо и ниско ниво на изведба во моментот).

Овие информации треба да послужат како основа за утврдување на атрактивните содржини (оние кои клиентите ги ценат и се на високо изведбено ниво) кои ќе доминираат во промотивните пораки до целните групи за да се поддржи посакуваниот имиџ (на краток рок), но и да се утврдат слабите страни на градот (содржини кои се важни за клиентите, но се на ниско изведбено ниво) на чие подобрување треба да се работи (на долг рок) за да се зацврсти посакуваната/постигната позиција (во однос на конкуренцијата). Истражувањата на имиџот (на крајот) треба да дадат одговор за ефектите од процесот (дали остварениот имиџ соодветствува со посакуваниот).

Во таа насока, авторите го потенцираат значењето на следните клучни прашања кои (откако ќе се таргетираат посакуваните целни групи), треба да бидат разгледани во рамките на овој процес:

1. Што е тоа што го детерминира и каков може да биде имиџот на населеното место?
2. Како може да се „измери“ имиџот на населеното место?
3. Кои се основните правила за успешно дизајнирање на имиџот на населеното место? и
4. Кои алатки може да се искористат за комуницирање на имиџот на населеното место?

Во однос на начините на сегментација на клиентите, како и чекорите во процесот на креирање на алатките на промотивниот микс како инструменти за промоција и комуникација на имиџот на населените места беше зборувано претходно во трудот, додека за методите и техниките за истражување на имиџот ќе се зборува подетално во неговиот четврти дел.

Во овој дел само ќе се дополни дискусијата на овие автори според која имиџот како *„збир на верувања, идеи и импресии што ги имаат луѓето за населените места“* **тешко се развива, но и тешко се менува** (откако еднаш ќе се создаде). Моментниот

имиц на градот може да биде: позитивен, слаб, негативен, мешан (и позитивен и негативен), контрадикторен и премногу атрактивен (Kotler, Haider и Rein, 1993, стр. 36).

Тргувајќи од моментната состојба, треба да се дизајнираат такви комуникациски пораки со чија помош ќе се зголемат шансите за остварениот имиц да соодветствува со посакуваниот, што претставува клучен предизвик за маркетерите на населените места. За да се зголемат шансите за тоа, според Kotler и др. (1999, стр. 167) многу е важно пораките да бидат:

- ✓ *веродостојни* – да соодветствуваат со реалноста,
- ✓ *уверливи* – да не бидат предимензионирани, така што дури и да одговараат на реалноста, да биде тешко да се поверува во нив,
- ✓ *едноставни* – да не предизвикуваат конфузија со премногу слики, зборови и сл.,
- ✓ *привлечни* – да им дадат одговор на клиентите, зошто тие би се одлучиле да живеат, инвестираат или да го посетат градот и
- ✓ *специфични* – да не бидат премногу општи, туку фокусирани кон клучната цел која се настојува да се постигне.

Притоа, вредно за истакнување е и потенцирањето на улогата на „внатрешните клиенти“ (локалното население), која и според овие автори, има пресудно значење за креирањето на позитивна перцепција (имиц) на градот и од страна на неговите „надворешни клиенти“ (туристи, инвеститори и др.).

Од овие причини тие им препорачуваат на маркетерите на населените места да вложат големи напори и во подобрувањето на основната и атрактивната инфраструктура, но и во подигнување/промена на нивото на свеста, ставовите и вештините на сите граѓани во насока на задоволување на потребите на туристите, инвеститорите и др. (people marketing). За остварување на оваа цел посебно важна улога треба да има ентузијазмот на локалното лидерство кое треба да ги искористи сите локални човечки ресурси (славни личности, познати професионалци, претприемачи и др.) кои му стојат на располагање.

5.2. Модел за стратегиско управување со брендот на населените места на Paliaga

„Врзувајќи“ го процесот на брендирање на градовите со процесот на стратегиско урбано маркетиншко планирање, Paliaga (2007) дава голем придонес кон „влезот“ во новата фаза од примената на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на

населените места. Со тоа, тој всушност го потенцира значењето на стратегиската маркетинг ориентација и во процесот на брендирање, според која врз основа на мислењата на клиентите на градот треба да се креираат идните правци за развој (вклучително и креирањето на брендот) на градот кои ќе претставуваат соодветен одговор на промените во опкружувањето.

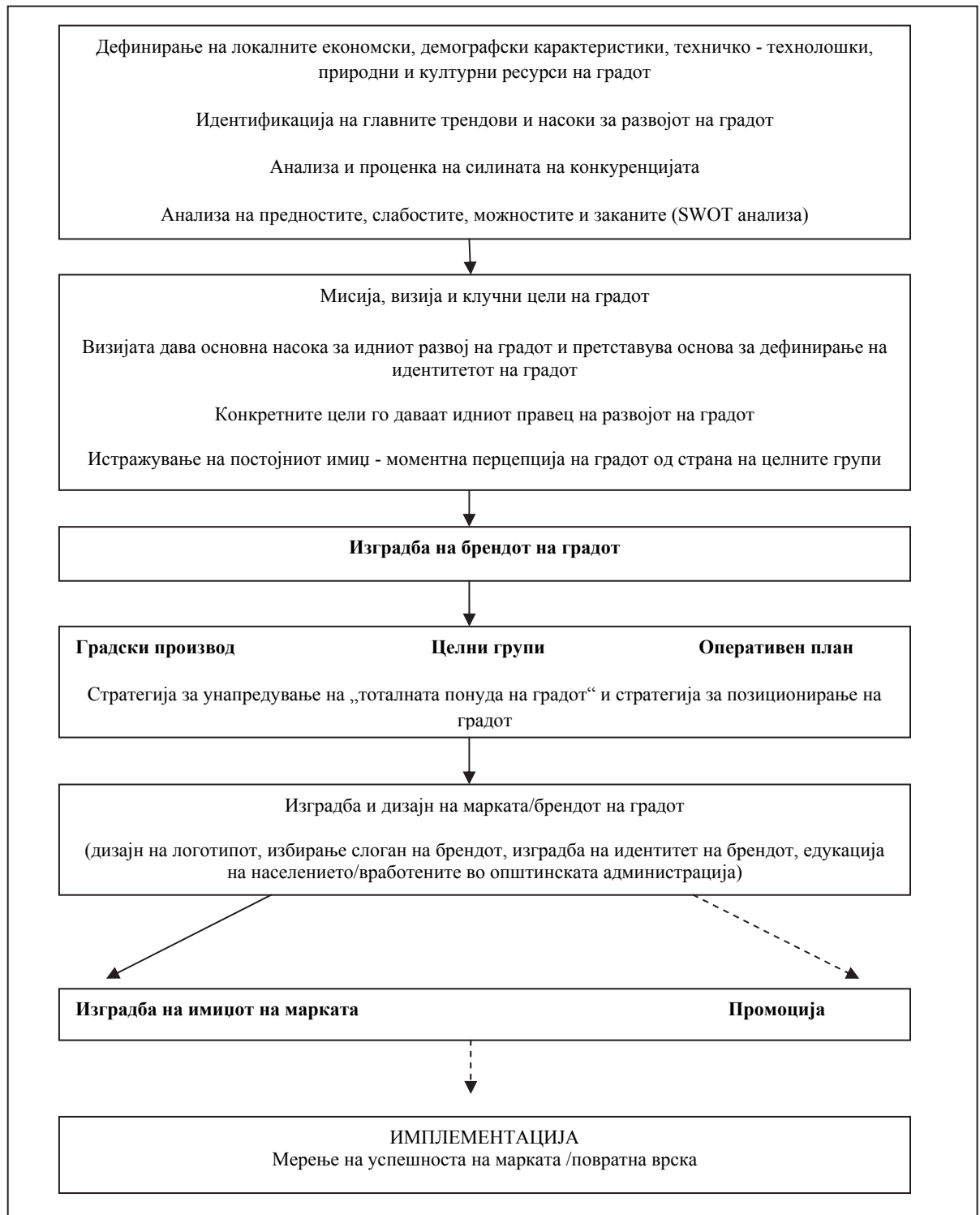
Табела 2.5. – Клучни фазни активности во процесот на брендирање на градовите

<p>Подготовка за градење на брендот</p> <p>Влезни податоци Утврдување на постојниот идентитет на градот</p>	<p>Анализа на ситуацијата и трендовите во опкружувањето, SWOT анализа Поставување мисија, визија и конкретни цели на градот Анализа на конкуренцијата Целни групи и истражување на потребите на клиентите Идентитет на градот и анализа на постојниот имџ на градот</p>
<p>Клиенти</p> <p>Жители и вработени во градот Туристи Бизниси (локални компании/ странски инвеститори)</p>	<p>Дефинирање на градската понуда/производ, политика на квалитет и стратегија за унапредување на градот Градење и дизајн на брендот на градот Истражување на пазарот Дизајн на логото и слоган на брендот Градење идентитетот на брендот Едукација Стратегија за позиционирање на марката на градот Стратегија за градење имиџ на марката на градот Стратегија за комуникација на марката на градот (односи со јавноста/огласување)</p>
<p>Имплементација и контрола на процесот</p>	<p>Примена Мерење на успешноста на марката и проценка на вредноста на марката од аспект на градот Проширување на брендот на градот и глобално брендирање Контрола и репозиционирање на марката на градот Повратна врска</p>

Извор: Paliaga (2007, стр. 48)

Својот модел за стратегиско управување со брендот (кој е прикажан на слика 2.6.) Paliaga (2007, стр. 192) го развива откако претходно ги групира сите клучни активности во овој процес во три пооделни фази како што е презентирано во табела 2.5.

Слика 2.6. – Модел за стратeгиско управување со брендот на населениите места



Извор: Paliaga (2007, стр. 192)

Покрај стандарните чекори поврзани со стратегиската анализа и планирање (пр.: SWOT анализа, дефинирање на визијата/мисијата/целите/стратегииите, „тоталната градска понуда“ и др.) како и специфичните активности кои се однесуваат на изградба

на брендот (пр.: дизајн на лого и слоган, едукација на населението/вработените и др.) како посебна карактеристика на предложениот модел (која има огромно значење за докторската дисертација) се издвојува потенцирањето на улогата на континуираното истражување и собирање информации (од клиентите) и тоа како во фазата на подготовка, така и во фазата на контрола на процесот.

Притоа, од страна на авторот се предлага и конкретен оперативен план за таа намена според кој како **континуиран фидбек** или повратна врска во процесот (пр.: во регуларни интервали – еднаш/двапати годишно и сл.), на маркетерите на населените места треба да им послужат **информациите за:**

- ✚ тоа што претставува вредност за „внатрешните клиенти“ (пред сè жители, но и бизниси) како и за степенот на нивно задоволство од условите за живот/ работа/ водење бизнис во општината, со што ќе се прави *редовна проверка/споредба на соопствениите приоритети во однос на оние на локалното население*, како и за
- ✚ имиџот/перцепцијата на населеното место од страна на „надворешните клиенти“ (пред сè туристи, но и потенцијални инвеститори) како и нивна споредба со информациите за имиџот на градот перципиран од страна на локалните жители и бизниси *за да се открие потенцијалниот „јаз“ (gap)*.

Дополнително, според Paliaga (2007), корисно е (пр.: во определени временски интервали – еднаш годишно) да се следат и прикажуваат и други многу важни индикатори како што се степенот на раст/пад на: локалниот буџет/по глава на жител, туристичкиот промет, новите инвестиции и сл.

Како и сите други претходни автори, така и Paliaga (2007) уште еднаш го потенцира значењето на партиципативниот (демократски) пристап и во процесот на стратегиско управување со брендот на градот, посочувајќи дека и тој треба да биде реализиран од страна на работна група која ќе ја сочинуваат претставници на сите заинтересирани страни (од јавниот, приватниот и невладиниот сектор). Од причина што смета дека разбирањето на процесот и поддршката од страна на локалното население/вработените во општинската администрација е од пресудна важност за неговиот целосен успех, тој препорачува и нивна едукација како многу значајна активност во него.

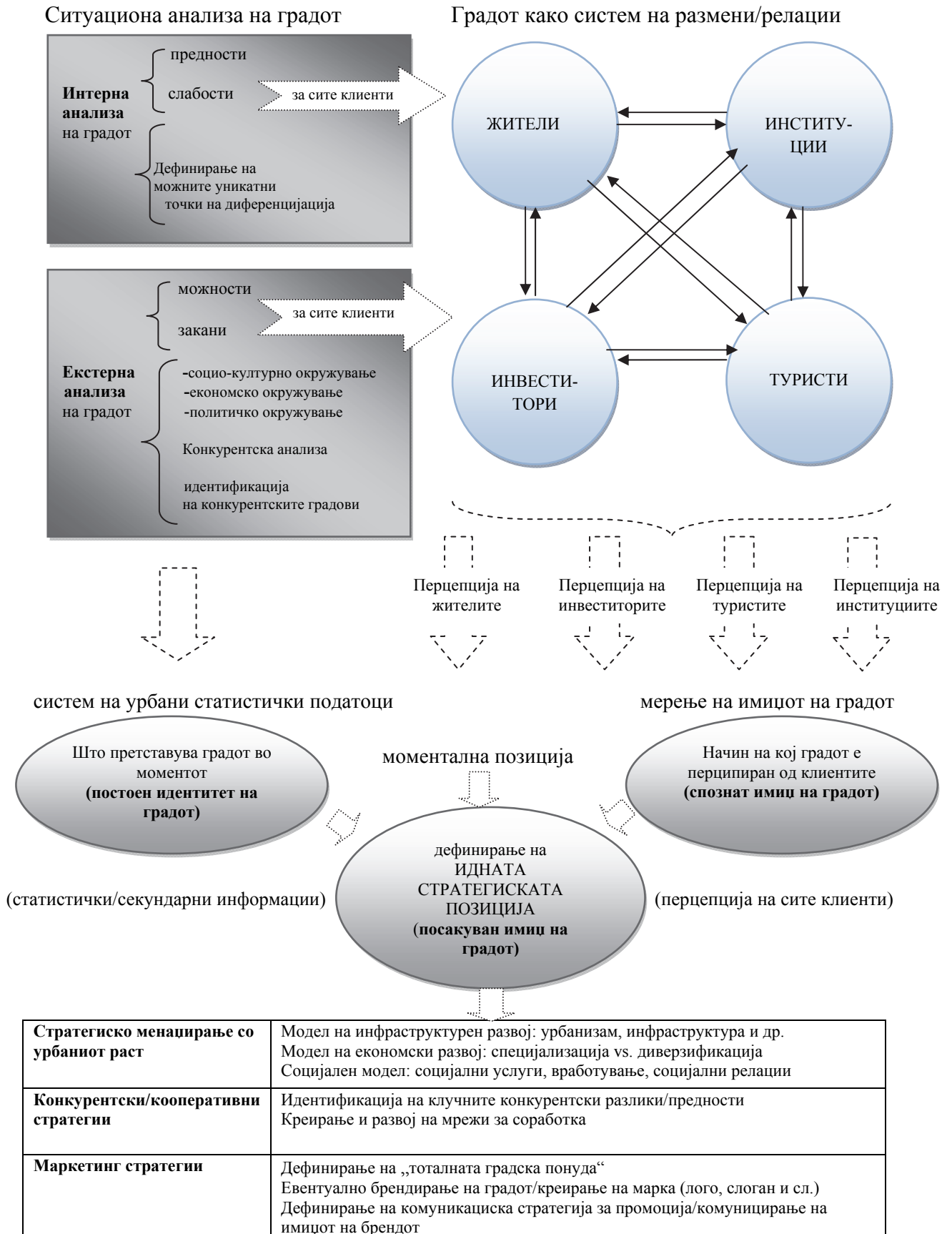
5.3 Модел за стратегиски маркетинг менаџмент (на брендот) на населените места на Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco

Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009) како претставници на поновата генерација на автори кои се занимаваат со конкретната проблематика (во публикацијата на Gasko-Hernández и Torres-Coronas од 2009 година со наслов „Information Communication Technologies and City Marketing“) презентираат многу интересен сублимаат (во форма на теориски модел) на претходните расправи коишто се однесуваат на примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање/ менаџмент (на брендот) на населените места (види слика 2.7.).

Интересно за овие автори е тоа што сметаат дека анализата на интерното опкружување на градот (која преку откривање на неговите слаби и јаки страни треба да ги дефинира можните уникатни точки за диференцијација на градската понуда) и неговата екстерна анализа (каде големо значење има утврдувањето на конкурентските градови и нивните предности и слабости) треба да се прават посебно за секоја поголема група клиенти (жители/бизниси/туристи). Ова е од причини што сите тие имаат различни и многу често конфликтни потреби/желби/преференци, така што влијанието на некои фактори од опкружувањето за едни може да има позитивни, а за други негативни консеквенци.

При проценката на можностите и заканите од екстерното опкружување (покрај анализата на конкурентските градови) тие препорачуваат да се направи и идентификација на населените места со кои преку партнерска соработка ќе може да се заземе подобра пазарна позиција (формирање стратегиски алијанси). Типичен пример за „конкурентска соработка“ („co-opetition“) се градовите кои припаѓаат на определен регион. Тие, погледнато од регионален аспект, може и треба да бидат соработници, но од аспект на посебни општини (во рамките на регионот) се „жестоки“ конкуренти во борбата за привлекување/задржување на жители, бизниси и/или туристи.

Слика 2.7. – Модел за стратeгиски маркетинг менаџмент (на брендови) на населениите места



Извор: Muñiz-Martinez u Cervantes-Blanco (2009, стр. 8)

Ситуационата анализа (како прв чекор во овој процес) која се прави врз основа на статистички/секундарни информации, всушност, ја дава сликата за постојниот градски идентитет (што претставува градот во моментот). Според авторите, заклучоците од овие анализи треба да се споредат со информациите за перцепцијата (постојниот имиџ) на градот во свеста на неговите клиенти (добиеени директно од нивна страна) по што ќе се добие реална слика за моментната позиција („јазот“) помеѓу постојната реалност (идентитетот) и перцепцијата за неа (имиџот). Оваа слика ја претставува стартната позиција од која треба да се дефинира идната стратегиска позиција на градот (посакуваниот имиџ) која ќе може да се постигне со примена на:

- ✚ модел на стратегиско управување/менаџирање со урбаниот раст преку инфраструктурен, социјален и економски локален развој определувајќи се притоа за специјализирана или диверзифицирана економија, како и на соодветни:
- ✚ конкурентско/кооперативни стратегии преку идентификација на клучните конкурентски разлики/предности и креирање и развој на мрежи за соработка и
- ✚ маркетинг стратегии преку дефинирање на „тоталната градска понуда“ и/или брендирање на градот и креирање комуникациска стратегија за нејзина промоција и комуницирање на имиџот на брендот.

III МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА (STRATEGIC PLACE MARKETING MANAGEMENT)

Со оглед на фактот што и претходните автори го посматраат маркетингот на населени места како меѓузависен систем на многубројни и сложени релации помеѓу креаторите на „тоталната понуда на градот“ (инфраструктура, транспорт и комуникации, услуги, култура, образование, настани и др.) и нејзините корисници/клиенти (пред сè жителите, но и туристите, компаниите и др.) и тие се придружуваат на групата автори кои го потенцираат значењето на релацискиот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing – CRM) како нова маркетинг парадигма која е многу посоодветна за примена во контекст на процесот на стратешко планирање на градовите (наспроти традиционалниот/трансакциски маркетиншки концепт).

Од овие причини, во продолжение на трудот се презентираат клучните чекори во процесот на релациски маркетинг со клиентите – CRM како маркетиншка ориентација чија соодветна примена има огромно значење за подобрување на ефикасноста на процесот на стратешко планирање и на населените места.

1. Примена на релацискиот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM) како маркетиншка ориентација во процесот на стратешко планирање на населените места

Концептот на релациски маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing – CRM) ја доживува својата огромна популарност кон крајот на минатиот и почетокот на новиот милениум, кога голем број автори го препознале значењето на неговата примена за успешно функционирање на компаниите во услови на сложено, хиперпроменливо и исклучително меѓузависно опкружување (Berry, 1983; Jackson, 1985; Grönroos, 1990; Morgan и Hunt, 1994; Payne, 1995; Ravald и Grönroos, 1996; Grönroos 1997; Harker, 1999; Gummesson, 1999; Sheth и Parvatiyar, 2000; Grönroos, 2004 и др.). Под влијание на елаборациите на претходно спомнатите автори, сè повеќе се зголемува и бројот на теоретичарите кои го сметаат овој концепт како најсоодветен за примена и од страна на сите останати организации во јавниот сектор, вклучително и од страна на градовите (Kotler и др., 1999; Rainisto, 2003; Braun, 2008; Muñiz-Martinez и

Cervantes-Blanco, 2009 и др.). Пред да се премине на дискусија за неговото значење за населените места, ќе се презентираат сознанијата за бенефитите од примената на овој концепт од страна на фирмите во приватниот сектор.

1.1. Основни поими за релацискиот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM) и бенефитите од неговата примена

Стратегиската ориентација („играта на долги стази“) е основната карактеристика на овој пристап. Имено, наспроти трансакцискиот концепт на маркетинг кој во фокусот на својот интерес ја става секоја поединечна трансакција (освојувањето нови клиенти со помош на традиционалните инструменти на маркетинг миксот), релацискиот маркетинг со клиентите – CRM (не занемарувајќи го неговото значење) оди „чекор напред“ интересирајќи се и за креирање и задржување на лојалноста на постојните (веќе освоени) клиенти. Или, според Nil и Alexander (2002, стр. 14) наместо за „лојалност на клиентите кон компаниите сè повеќе треба да се зборува за лојалност на компаниите кон клиентите“.

Реализацијата на оваа цел е можна само доколку се развијат партнерски релации со клиентите, при што (во функција на нивно успешно управување) истото треба да се направи и со сите останати актери во организациското опкружување (заинтересирани страни) кои треба да бидат засновани на „win-win“ пристапот („бенефити за сите“). За таа цел, важно е и креирањето на ветувањата, но уште поважно е нивното остварување/исполнување (Grönroos, 1990).

Во таа насока, Gummesson (1999) зборува за дури триесет разни видови релации кои компаниите мора да ги имаат предвид при своите стратегиски анализи. Притоа, покрај за стандардните релации (пр.: со клиенти, снабдувачи, вработени и др.) тој пишува и за релации со мегаалијасните (пр.: EU, NATO, NAFTA и др.) но и за т.н. „специјални релации: (пр.: со незадоволни клиенти, симболи, знаци, логотипи и др.) по што (за разлика од вообичаената пракса) се издвојува како еден од ретките автори кој го потенцира значењето и на „организираните криминални мрежи“ (италијанската, руската мафија и др.) за кои (според негово мислење) многу малку се зборува во економската литература и покрај нивното огромно влијание врз работењето на компаниите, а со тоа и врз функционирањето на локалните заедници/региони/држави и др.

Голем број студии ја потврдиле врската помеѓу примената на овој пристап и зголемувањето на стапката на задржување и лојалноста на клиентите, а со тоа и на профитабилноста и успехот на компаниите во новите услови на стопанисување (Reichheld и Sasser, 1990; Zeithami, 2000). Други автори (Colgate и Danaher, 2000) ги потенцираат и т.н. „неекономски бенефити“ за компаниите кои се однесуваат на креирање сигурна и доверлива "база на лојални клиенти" која може да се искористи како основна популација од каде што ќе се бираат испитаниците и составува примерокот при голем број маркетинг истражувања.

Истовремено, разни истражувања кои се спроведени на индивидуални/ организациски клиенти (како испитаници) ја потврдиле и нивната мотивираност да станат лојални корисници на определен бренд/да развијат долгорочни (партнерски) релации со своите деловни партнери (снабдувачи, дистрибутери и др.) (Morgan и Hunt, 1994; Sheth и Parvatiyar, 1995). Како клучни причини за тоа се наведуваат природните склоности на луѓето кон т.н. "инертно однесување", но и дополнителните мотиви поврзани со желбата за редуцирање на куповниот избор на само една или неколку алтернативи (од сите расположливи кои постојат на пазарот).

Притоа, мотивот за намалување на сите ризици кои постојат при купувањето е особено изразен при донесување на исклучително важни/стратегиски одлуки какви што несомнено се и оние за изборот на град за живеење или водење на бизнис, додека мотивот за зголемување на ефикасноста (во сите фази од процесот на носење одлука) доминира при одлуките на туристите за избор на дестинација за семеен одмор (особено во услови на недостиг на време за трагање по информации и изразит тренд на кратки, но почести престои во блиски туристички места).

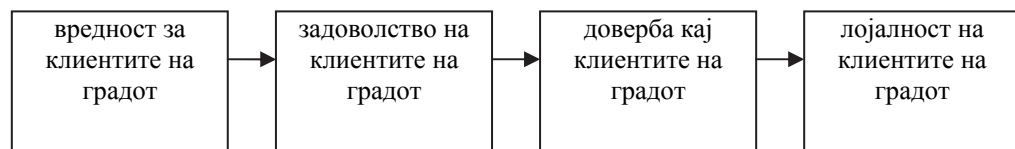
1.2. Примена на релациониот маркетинг со клиентите (Customer Relationship Marketing-CRM) од страна на населените места

Значењето на концептот на релациони маркетинг со клиентите и за населените места произлегува, пред сè, од потенцирањето на улогата на сите локални актери, кои преку создавање на **маркетиншки ориентиран амбиент во целата заедница** треба да придонесат за „*континуираното креирање и исјорака на „лојална граѓанска џонуда“ која ќе има поголема вредност за клиентите на населеното место (во однос на очекуваната вредност и/или вредноста на конкурентските „лојални џонуди“*“.

Само на тој начин ќе може да се очекува *контиинуирано зголемување на степенот на нивно задоволство и доверба* како клучни детерминанти коишто во крајна линија треба да доведат до развој/задржување на *лојалноста на клиентите кон градот* (види слика 3.1.) изразена преку:

- ✓ намерите за негов повторен избор и во иднина (кога станува збор за туристи) или за подолгорочно останување (живеење или водење бизнис) во населеното место (кога станува збор за жители или компании) кои ја означуваат т.н. *„бихејвиористичка лојалност“*, како и преку
- ✓ намерите за ширење на „позитивни усни препораки“ (од страна на сите поголеми групи на клиенти на градот) кои се поврзуваат со т.н. *„апсиходунална/ментална/емотивна“ лојалност*.

Слика 3.1. – Клучни детерминанти за поддржување на лојалноста на клиентите на градот



Извор: соопштено истражување

Впрочем, задоволството на постојните клиенти (граѓани и бизниси) е основен предуслов и за повторен политички избор на претставниците на актуелната локална власт. Во однос на лојалноста на клиентите (особено на локалните жители), маркетинзите на населените места треба да знаат дека (во многу случаи) бихејвиористичката лојалност (незаминувањето од градот) може (но не мора) да значи и нивна емотивна лојалност (позитивни ставови и чувства изразени преку намери за ширење на „позитивни усни препораки“). Во тој случај, наместо за стабилна/вистинска, станува збор за **лажна лојалност** (Dick и Basu, 1994).

Имајќи ги предвид претходните дискусии (засновани на потврдените практики од страна на компаниите во приватниот сектор) лесно може да се предвидат и бенефитите кои би ги добиле и маркетинзите на населените места од примената на CRM-пристапот (како маркетиншка ориентација) во процесот на стратегиско планирање на идниот локален развој (и покрај тоа што сè уште недостасуваат истражувачки студии за емпириска потврда на овие тези).

Имено, реални се очекувањата (кои не мора да важат за сите ситуации) дека преку соодветна имплементација на оваа филозофија на размислување (од страна на сите заинтересирани страни во приватниот и јавниот сектор) може да се зголеми стапката на задржување (лојалноста) на локалните жители и постојни компании во градот, како и лојалноста на туристите кои еднаш го посетиле населеното место. Нивното задоволство (пред сè, колективниот ентузијазам на „внатрешните клиенти“) ќе придонесе за доминација на „позитивните, наспроти „негативните усни препораки“ (како највлијателен и најевтин промоциски инструмент) со што преку зајакнување на имиџот и пред „надворешните клиенти“ ќе се зголемат шансите и за привлекување нови: жители, бизниси и туристи. WOM („Word of Mouth“ – од „човек на човек“) комуникацијата добива сè поголемо значење со појавата и развојот на интернетот, мобилната телефонија и социјалните мрежи (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn и др.) надградувајќи се во т.н. „Word of Mouse“ комуникација.

1.3. Клучни чекори во процесот на (стратегиски) релациски маркетинг со клиентите на населените места

Според мнозинството релевантни автори (Woodruff и Gardial, 1996; Sheth и Parvatiyar, 2000; Grönroos, 2000:2004), релацискиот маркетинг со клиентите треба да биде сфатен како стратегиски процес, за чија успешна имплементација потребно е да се реализираат следните **четири клучни чекори/посебни процеси** (кои се прилагодени во контекст на градовите):

1. *процес на идентификација на клучните клиенти на населеното место*
2. *процес на истражување на тоа што за нив претставува вредност* (за сите идентификувани целни групи на клиенти одделно)
3. *процес на креирање, комуникација и дистрибуција/испорака на „лојална граѓанска понуда“* (која треба да има поголема вредност за клиентите во однос на конкурентските „тотални понуди“) и
4. *процес на истражување на клиентите за задоволството (сајсисфакцијата) од примената вредност.*

Процесот на идентификација на клучните клиенти на градот со помош на варијаблите за нивна сегментација беше објаснет во првиот дел од трудот, додека за методите и техниките кои се применуваат во процесите на истражување на

посакуваната вредност (утврдување на нивните приоритетни потреби/желби/преференции) како и за испитување на задоволството на клиентите од примената вредност, ќе се зборува подетално во четвртиот дел од дисертацијата.

Во овој дел од истражувачкиот труд, за да се добие појасна претстава за значењето на одделното откривање на вредноста за сите (претходно сегментирани) целни групи на клиенти на населеното место ќе се презентира пример на „образец“ за тоа како би можел да изгледа „производот“ на првите два чекора од овој процес: (види табела 3.1.).

Табела 3.1. – Хијерархички пример за дефинирање на потребите на секоја таргетирана група на клиентите на трговијата

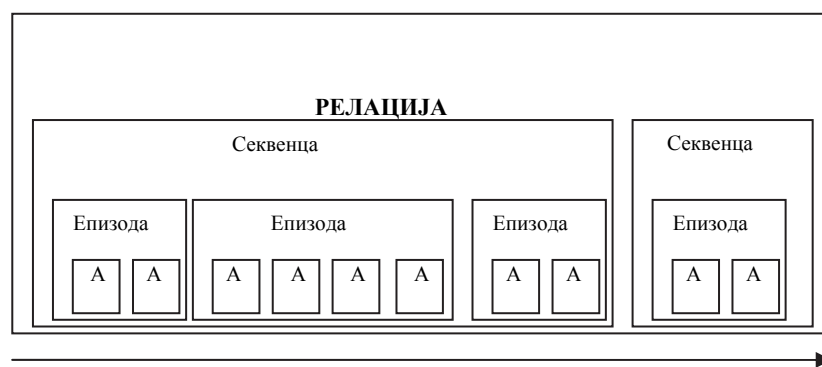
Опис на соодветната целна група	Многу важна потреба/приоритет за соодветната целна група	Средно важна потреба/приоритет за соодветната целна група	Малку важна потреба/приоритет за соодветната целна група
ТУРИСТИ			
Сегментација според државата/регионот/градот од каде што доаѓаат			
Сегментација според должината/целта на посетата итн...			
ЛОКАЛНИ КОМПАНИИ			
Сегментација според бројот на вработени			
Сегментација според географските пазари на кои се пласираат производите итн...			
ЛОКАЛНИ ЖИТЕЛИ			
Сегментација според фазата во животниот циклус на семејствата			
Сегментација според животниот стил итн...			
ПОТЕНЦИЈАЛНИ ИНВЕСТИТОРИ			
Сегментација според износот на инвестицијата			
Сегментација според земјата од каде што доаѓаат итн...			

Извор: прилагодено според Paliaga (2007, стр. 182)

Во првиот дел беше зборувано и за креирањето на „тоталната градска понуда“ (производот на градот) и за начините за нејзина промоција и дистрибуција (како инструменти на маркетинг миксот на населените места). Во продолжение, со оглед на значењето за дисертацијата ќе се даде приказ на т.н. „процес на интеракција“ кој преку анализа на *четири нивоа на интерактивни нивоа: акција, епизода, секвенца и релација* (види слика 3.2.) може да им послужи на маркетерите на населените места за проучување на суштината и динамичноста на релацијата со (потенцијалните) клиенти на градот. Нејзиното значење се зголемува доколку се имаат предвид констатациите на Kotler и др. (1999) и Rainisto (2003) според кои во многу случаи (особено при изборот на градот за инвестирање) задоволството од поединечни лични (повеќегодишни) релации изградени на меѓусебна доверба и почит, можат да бидат пресудни при носењето на крајната одлука.

Со моделот се овозможува да се согледа и огромната важност на сите индивидуални акции/епизоди/секвенци/релации (пр.: резервација на хотелско сместување преку интернет/патување до туристичката дестинација/десетдневен престој во градскиот хотел/задоволство од престојот и повторно доаѓање наредната година и др.) коишто (во процесот на носење одлука за избор на градот, како и во „посткуповната фаза“) ги остваруваат со (потенцијалните) клиенти, голем број разни заинтересирани страни на населеното место кои имаат интерес за освојување/задржување на нивната лојалност.

Слика 3.2. – Четири нивоа на анализа на процесот на интеракција



Извор: Grönroos (2004, стр. 104)

Во таа насока сè повеќе се потенцира значењето на т.н. „вработени/жители во првата линија на фронтот“ или „**the front-line employees/citizens**“ (пр.: креаторите на општинските интернет-страници, вработените во туристичките/патничките агенции, такси-превозниците, рецепционерите во хотелите, келнерите во рестораните и др.) од

чие однесување (во голема мера) зависи освојувањето на некои (потенцијални) клиенти, но и степенот на нивно задоволство, доверба и лојалност кон населеното место.

Имајќи ја предвид огромната улога на **заинтересираните страни**, во сите фази на еден маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање, во продолжение на докторската дисертација ќе се презентираат техниките за нивна анализа, која меѓу другото треба да резултира и со одлука за тоа кои заинтересирани страни треба да бидат вклучени во работната група за стратегиско планирање. На тој начин се промовира *партиципативниот (демократски) или „bottom-up“ планирачки пристап, при што примената на концепциите на релативски маркетинг со клиентите – CRM (во овој процес) се смета за нејова најнапредна фаза.*

Но, претходно ќе биде дефиниран теориски модел во кој (врз основа на сите претходни дискусии поврзани со моделите за примена на маркетиншката ориентација (особено CRM – пристапот) во процесот на стратегиски менаџмент на населените места и оние за стратегиско управување со нивниот имиџ/бренд) ќе се прикажат сите фази/чекори/активности кои (според сопствено видување) треба да ги содржи маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање.

2. Клучни чекори во маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање на населените места врз основа на сопствено истражување

Како што може да се забележи од сликата 3.3., сите активности во овој процес (според сопственото видување) треба да се реализираат во следните три фази:

I. Фаза на стратегиска анализа

1. Анализа на клиентите на населеното место:

- Процес на сегментација на клиентите
- Процес на истражување на задоволството на клиентите:
 - истражување на вредноста за клиентите
 - испитување на клиентите за задоволството
 - истражување на имиџот на населеното место

2. Анализа на конкурентските населени места

3. *Анализа на влијанијата на останатите фактори во екстерното и интерното опкружување врз населеното место и*
4. *SWOT анализа*

II. Фаза на подготовка на стратешки/акциски план

1. *Формулирање визија, мисија и цели*
2. *Формулирање стратегии за конкурентско позиционирање и*
3. *Формулирање акциски план за креирање, испорака и комуницирање на вредноста за клиентите:*
 - План за креирање и испорака на „тоталната понуда“ на градот
 - План за „интегрирани маркетинг комуникации“ и

III. Фаза на имплементација и контрола

Имајќи го предвид предложениот, но и сите претходно образложени модели за стратешко маркетинг планирање, како **генерални заклучоци** коишто се однесуваат на карактеристиките на **маркетиншки ориентиран процес на стратешко планирање** на населените места се издвојуваат следните:

- постигнувањето **одржлива конкурентска предност на градот** во услови на несигурно (екстерно и интерно) опкружување и ограничени буџетски ресурси, ја преставува суштината на овој процес. За таа цел, потребно е да се креира јасна, предизвикувачка, но истовремено и реална слика за стратешките правци на идниот развој (визија, мисија, цели) како и стратегии за конкурентско позиционирање кои треба да понудат неколку (или барем една) „уникатни точки за диференцијација“ („unique selling propositions“) на „тоталната градска понуда“ кои (поради тоа што целните групи ќе ги вреднуваат повеќе од оние на конкуренцијата) ќе бидат доволен мотив за клиентите, да го изберат градот како локација за живеење, посета или за водење бизнис,

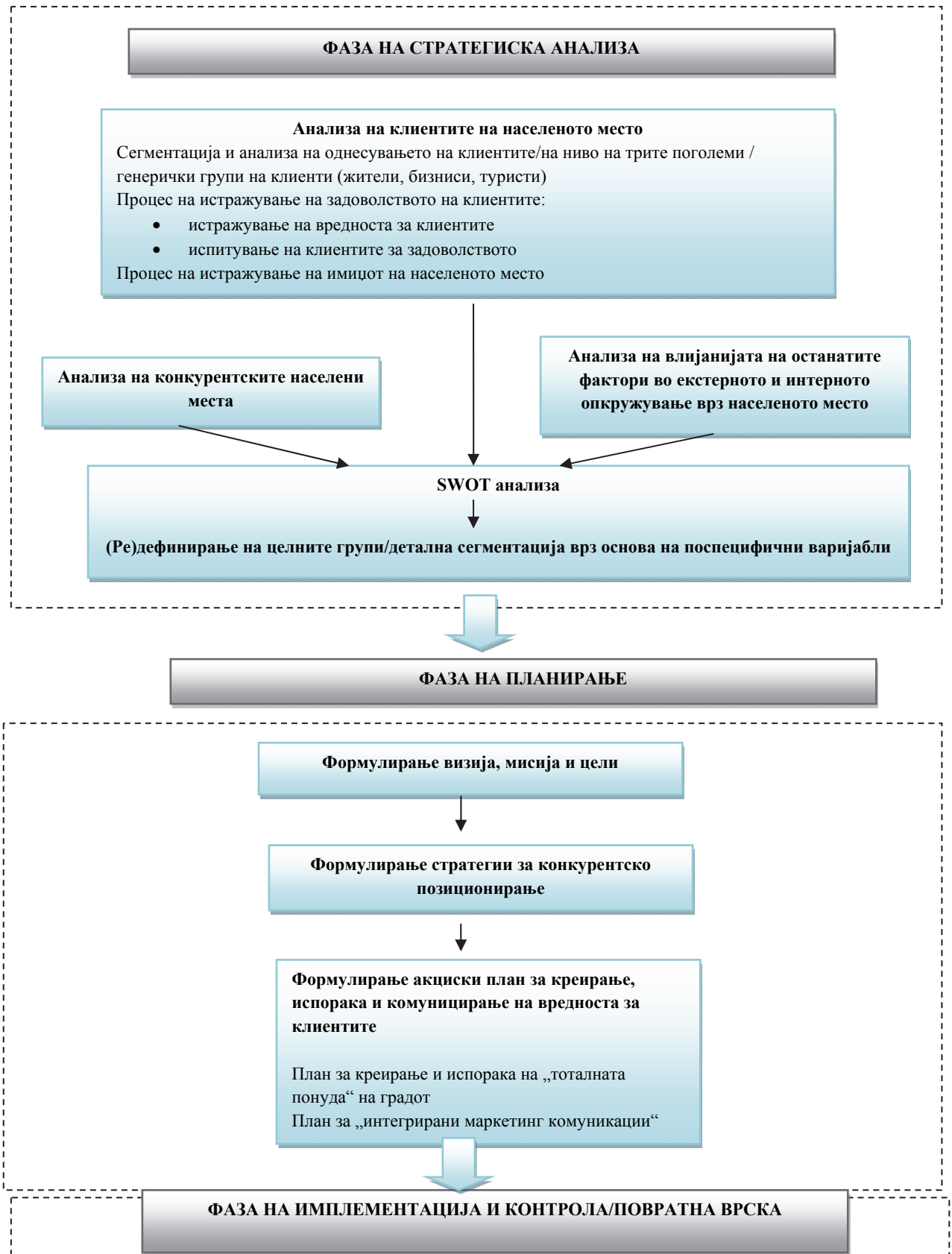
- успехот на самиот процес зависи, пред сè, од расположливоста и квалитетот на податоците кои како „инпути“ за **SWOT анализата** треба да се обезбедат во фазата на стратешка анализа. Притоа, како најважни информации се издвојуваат оние коишто треба (континуирано) да ги даваат одговорите на следните клучни прашања: **кои се клиентите на градот, кои се нивните потреби/преференции/желби и дали/колку**

(преку реализација на планираните програми/проекти) тие се задоволуваат (во континуитет) подобро од конкуренцијата и

- согласно претходната констатација, логички се наметнува заклучокот за важноста на процесите на сегментација на клиентите и истражување на нивното задоволство (истражување на вредностите за клиентите, истражување на клиентите за задоволството и истражување на имиџот на населеното место), коишто заедно со анализата на конкурентските населени места се издвојуваат како најважни критериуми врз основа на кои може да се определат нивото на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање на населените места. Врз основа на степенот на нивна употреба во процесот на стратегиско планирање ќе се процени моментната ситуација во македонските општини (во истражувачкиот дел од докторската дисертација).

Од овие причини, сите теориски расправи со чија помош ќе се објаснат клучните активности во фазата на стратегиска анализа и фазата на планирање (со исклучок на оние кои се елаборирани претходно како на пример, процесот на сегментација на клиентите) ќе се презентираат во продолжение на истражувачкиот труд (веднаш после дискусиите за клучните стратегиски фактори за успешна имплементација на стратегискиот (маркетинг) план и за анализа на заинтересираните страните).

Слика 3.3. – Модел на маркетиншки ориентиран процес на стратешко планирање на населениите места



Извор: соопштение истражување

2.1. Клучни стратегиски фактори за успешна имплементација на стратегискиот (маркетинг) план на населените места

Во однос на анализата на клучните фактори за успешна имплементација на планот (која нема да биде предмет на интерес) ќе се споменат само дел од заклучоците на Rainisto (2003) кој во својата докторска дисертација (како една од највлијателните и сè уште ретки детални истражувачки студии поврзани со оваа проблематика) меѓу останатите ги издвојува улогата и значењето на:

- *јавно-приватните партнерства* кои значително може да ги зајакнат капацитетите за успешна имплементација на предвидените програми/проекти,
- *соработката/политичкото единство* помеѓу политичките лидерства на разни нивоа на власт (локално/регионално/национално и сл.),
- *лидерските вештини* кои треба да ги поседува локалното политичко лидерство заради обединување на сите расположливи човечки капацитети во насока на успешно менаџирање со локалниот развој,
- креирањето *флексибилна организациона структура и процедурални механизми* кои ќе бидат во функција на одржлив локален развој, овозможувајќи соодветни и брзи одговори на промените во опкружувањето и др.

Од особено значење за предметниот труд е неговото поттипување на примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратешко планирање како еден од клучните и многу важни предуслови/претпоставки и за успешна имплементација на утврдените стратешки/акциони планови (како производ на овој процес).

Исто како и имплементацијата, така и **процесот на контрола** со кој се означува утврдување на стандарди/индикатори, споредување на оствареното со стандардите/индикаторите и преземање на фидбек/корективни акции (Шуклев и Дракулевски, 2001) нема да биде предмет на интерес на докторската дисертација. Во таа насока, само уште еднаш ќе се потенцираат и поддржат дискусиите на Paliaga (2007) според кој, покрај редовното следење и прикажување (пр.: на годишно ниво) на некои важни индикатори (пр.: степенот на раст/пад на локалниот буџет/по глава на жител, туристичкиот промет, новите инвестиции и сл.) потребен е и **континуиран фидбек/повратна врска во процесот** (пр.: во регуларни интервали – еднаш/двапати годишно и сл.) преку истражувања за:

- ✚ *штоа што претставува вредност за „внатрешните клиенти“ (пред сè жители, но и бизниси), како и за степенот на нивно задоволство од условите за живото/работа/водење на бизнис во општината, со што ќе се прави редовна проверка/споредба на соодветните приоритети во однос на оние на локалното население, како и за*
- ✚ *имидот/перцепцијата на населеното место од страна на „надворешните клиенти“ (пред сè туристи, но и потенцијални инвеститори), како и нивна споредба со информациите за имидот на градоот перципиран од страна на локалните жители и бизниси за да се открие потенцијалниот „jaz“ („gap“).*

2.2. Менаџирање на заинтересираните страни во населените места

Менаџирањето на заинтересираните страни предизвикува сè поголем интерес во научната област за стратески менаџмент на претпријатијата, но и на било која организација. Со поимот „заинтересирани страни“ се означуваат „сите заинтересирани страни (интерни и екстерни) кои на кој било начин се поврзани со претпријатието/организацијата и имаат определени интереси поврзани со неговото/нејзиното постоење и функционирање“ (Hofer, 1985). Или, „заинтересираните страни се групи кои можат да влијаат или се под влијание на одлуките донесени од страна на менаџментот на претпријатието/организацијата“ (Шуклев и Дракулевски, 2001).

Во тој контекст сè повеќе се сретнуваат и дискусии поврзани со улогата на заинтересираните страни во процесот на стратеско планирање на населените места. Клучните актери во овој процес, според Kotler, Haider и Rein (1993), може да се групираат во следниве поголеми групи: локални, регионални, национални и интернационални актери.

Овие автори, истакнувајќи го значењето на „глобалното размислување, но локалното делување“ фокусот на својот интерес го ставаат на заинтересираните страни на локално ниво (во јавниот и приватниот сектор) наспроти оние на регионално/ национално ниво (пр.: регионални/државни власти и агенции за странски инвестиции/ развој на туризмот и др.) и на интернационално ниво (пр.: економски амбасадори/ промотори, влијателни организации/консултанти и др.).

Во групата на локални заинтересирани страни од јавниот сектор тие ги вклучуваат: градоначалникот/градскиот менаџер, локалниот совет, секторите за локален економски развој, урбанистичко планирање, образование и др., локалните

јавни претпријатија, информативните туристички бироа и др., при што сметаат дека наместо „класични редистрибутери“ на градскиот БДП, заинтересираните страни од јавниот сектор сè почесто треба да ја преземаат улогата на негови „креатори/генератори“.

Со тоа и тие го истакнуваат значењето на **претприемачкиот пристап** („**entrepreneurialism**“) во процесот на стратегиско менаџирање со локалниот развој со кој се потенцира важноста на конкурентноста, јавно-приватните партнерства и преземањето ризични инвестиции, наспроти **традиционалниот менаџерски пристап** („**managerialism**“) каде што фокусот се става, пред сè, на грижливото и домаќинско работење (Harvey, 1989 интерпретиран во Braun, 2008, стр. 85).

Во таа насока, особено се издвојува **улогата на заинтересираните страни во приватниот сектор**. Во оваа група тие ги вклучуваат: водечките локални производствени, но и компании во градежниот и услужниот сектор (пр.: агенции за недвижности, архитекти, градежни фирми, финансиски институции – банки/осигурителни друштва и сл., телекомуникациски компании и фирми за снабдување со електрична енергија, природен гас и сл., хотелски комплекси, ресторани, ланци на супермаркети, фирми/центри за организирање на саемски манифестации, бизнис средби и др.), како и разни невладини здруженија (пр.: стопански комори и други организации на работодавачи, синдикални организации, здруженија за заштита на животната средина и др.).

Во овој дел и Kotler и др. (1999) посебно ја истакнуваат **улогата на гордоста и ентузијазмот на локалните жители**, а особено на медиумските работници и вработените во туристичките агенции и транспортните компании кои се занимаваат со автобуски, железнички, такси-превоз и др., како клучен фактор во креирањето на „првиот впечаток“, но и на целосната слика/перцепција за населеното место.

Со оглед на зголемениот интерес за проучувањето на релациите со сите заинтересирани страни за процесот на стратегиски менаџмент и за нивната вклученост и улога во истиот, се трасира и посебен правец на изучување познат како **менаџмент на заинтересираните страни**. Тој се дефинира како процес на „*комуникација, дојоварање и одржување стабилни односи со заинтересираните страни, со што тие се мотивираат да се однесуваат на начин што е корисен за претпријатието/организацијата и за останатите заинтересирани страни*“ (Шуклев и Дракулевски, 2001).

Крајната цел на овој процес е класификацијата на заинтересираните страни на: корисни, поддржувачки, маргинални и неподдржувачки преку проценка на нивниот потенцијал за соработка, но и ограничување на работата на претпријатието/организацијата (види табела 3.2.).

Табела 3.2. – Типологија на заинтересираните страни

Потенцијал на заинтересираните страни за ограничување			
Потенцијал на заинтересираните страни за соработка	Голем	Голем	Мал
		„Корисни“ Стратегија: Соработка	„Поддржувачки“ Стратегија: Вклучува
Потенцијал на заинтересираните страни за соработка	Мал	„Неподдржувачки“ Стратегија: Одбрана	„Маргинални“ Стратегија: Набљудува

Извор: Шуклев и Дракулевски (2001, стр. 63)

Врз основа на оваа анализа треба да се утврдат и стратегиите за соработка (со *корисните заинтересирани страни*), вклучување (со *поддржувачките заинтересирани страни*), набљудување (со *маргиналните заинтересирани страни*) и одбрана (со *неподдржувачките заинтересирани страни*), од каде што треба да произлезат и конечните одлуки поврзани со составот на работната група за стратегиско планирање.

Притоа, од особено значење е уште еднаш да се констатира улогата на клиентите, **„вработените/граѓаните во првата линија на фронтот“** и **сите актери од приватниот сектор** (како корисни заинтересирани страни кои имаат висок потенцијал и за соработка, но и за ограничување во овој процес). Преку соработка и нивно вклучување во целиот процес, лесно може да се намали нивниот ограничувачки потенцијал, со што тие ќе се „претворат“ во поддржувачки заинтересирани страни. Во спротивно, од корисни, може „да преминат“ во неподдржувачки (во чија група влегуваат и конкурентските населени места) што може да претставува сериозна закана за целиот процес на стратегиско планирање, а со тоа и на идниот локален развој.

2.3. Фаза на стратегиска анализа

Во оваа фаза, откако на резултатите добиени од анализата на однесувањето на трите поголеми (генерички) целни групи на клиенти (за што се зборуваше во првиот дел од дисертацијата), како и информациите за нивните потреби, но и моментален степен на задоволство и перцепција за имиџот на градот (за што ќе се зборува детално во четвртиот дел) ќе се надоврзат и оние добиени врз основа на анализа на конкуренцијата, треба да се направи целосна проценка на влијанието и на сите останати фактори (од екстерното и интерното) опкружување на населеното место (со помош на расположливите статистички/секундарни информации и методи за предвидување) која ќе резултира со проценка на можностите и заканите (кои доаѓаат „однадвор“) и утврдување на „внатрешните“ конкурентски предности и слабости на градот (со помош на SWOT анализата).

Анализата на конкуренцијата на населеното место претставува една од најважните активности во оваа фаза (за која досега се нема зборувано). Имено, за градовите не е доволно само да го разбираат однесувањето на своите клиенти. Тие треба постојано да се интересираат и за своите главни ривали (кои се нивните цели, предности, слабости и сл.) бидејќи само на тој начин ќе може да ги „надмудрат“ во постојаната „борба“ за освојување нови и/или задржување на постојните клиенти. Имајќи го предвид ова, во продолжение на трудот следува детална елаборација поврзана со оваа тема.

2.3.1. Анализа на конкуренцијата на населеното место

Со овој чекор во маркетиншки ориентираниот процес на стратегиско планирање, преку собирање и анализа на расположливите податоци (пр.: резултати од истражувањата на клиентите, јавно достапни информации на конкурентските веб-страници, финансиски извештаи, податоци добиени при посета на саеми/манифестации и др.), потребно е да се утврди **профилот на клучните конкуренти на населеното место**. Во него, според голем број автори (Porter, 1985; Kotler, Haider и Rein, 1993; Lancaster, 1997; Fifield, 1998; Hitt и Robert, 2002; Paliaga 2004:2007, Jobber, 2010 и др.) треба да се содржат одговорите на следниве прашања:

- ✓ кои се директните и најјаки конкуренти на градот во напорите за задржување на постојните и/или привлекување нови жители, туристи и бизниси,
- ✓ какви се нивните моментни цели/стратегија/позиција и дали и колку се задоволни од истите (утврдување на „јачината“ на нивните предности, но и степенот на „ранливост“ на нивните слаби страни) и
- ✓ какви стратегиски промени планираат да направат, за да ги реализираат своите идни развојни цели.

Притоа, идентификацијата на клучните конкуренти и утврдувањето на нивниот профил, треба да се направи поделно за секоја целна група на клиенти (Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco, 2009) или за секоја „...специфична конкурентска арена“ (Kotler, Haider и Rein, 1993, стр. 82) т.е. „...specific niche...“ според Kotler и др. (1999, стр. 109).

Во таа насока, Paliaga (2007, стр. 168) го презентира примерот на градот Ровињ каде што врз основа на релевантни податоци добиени преку (директно) испитување на мислењето на претходно сегментираниите клиенти/туристи (според преферираниот вид на сместување) градските маркетингери ги идентификувале туристичките места Пореч, Венеција и Портофино како главни конкурентски дестинации (во регионот и пошироко) во напорите за привлекување/задржување на оваа целна група туристи. (види табела 3.3.).

Табела 3.3. – Пример за рангирање на туристички дестинации од сирана на разни целни групи на туристи

Идентификувани целни групи/сегменти на туристи според преферираниот вид на сместување					
	Ранг	<i>Хотели</i>	<i>Туристички населби</i>	<i>Авто Кампови</i>	<i>Приватни апартаменти</i>
Резултати од испитувањето на туристите	1.	Пореч	Пореч	Пореч	Пиран
Одговори на прашањето поврзано со рангирање на слични /конкурентски градови на Ровињ	2.	Венеција	Портофино	Венеција	Пореч
	3.	Портофино	Пиран	Сен Тропе	Портофино
	4.	Дубровник	Примоштен		
	5.	Ибица			
	6.	Пиран			

Извор: Paliaga (2007, стр. 168)

При оваа анализа, особено треба да се имаат предвид **директните конкуренти** кои како резултат на поседувањето на исти/слични стратегиски предности и примената на исти/слични стратегии може да се вклучат во некоја од т.н. „стратегиски групи“ (Шуклев и Дракулевски, 2001; Hitt и Robert, 2002). Во таа насока, можно е преку „трансферирање“ на резултатите од некои истражувања (во бизнис-контекст) кои се презентирани од страна на Шуклев и Дракулевски (2001, стр. 97) да се направи класификација и на населените места во четири поголеми „стратегиски групи“ и тоа:

1. „*истражувачи*“ – со лидерство, кое преку фокус на промоцијата и развојот на креативноста, иновативноста и претприемничкото однесување во локалната заедница, изразува спремност за преземање бројни ризици и агресивна потрага по нови можности за иден развој на градот (пр.: нови целни групи на клиенти, нови иновативни и атрактивни производи/услуги и др.),
2. „*аналитичари*“ – чии локални лидери, во обидот да го минимизираат ризикот применуваат т.н. „имитаторска стратегија“. На тој начин, преку „копирање“ на однесувањето на иновациските пазарни лидери („истражувачите“) настојуваат да ја задржат постојната конкурентска позиција на населеното место, не искористувајќи го (во целост) неговиот развоен потенцијал,
3. „*браниители*“ – чие лидерство применува стратегија на одбрана на конкурентската позиција на градот и многу малку се ангажира во откривањето нови можности за иден локален развој и
4. „*реактори*“ – населени места, кои (како резултат на слабите стратегиски способности на нивното локално лидерство) не успеваат да се приспособат на променливите случувања во опкружувањето, применувајќи нејасни/неконзистентни стратегии.

Во таа насока интересна е и класификација на Braun (2008, стр. 26), според која градовите можат да се групираат во неколку поголеми „стратегиски групи“ (имајќи ги предвид нивните апсолутни и релативни економски перформанси) при што покрај т.н. „*свешки*“ (пр.: Лондон, Њујорк и др.), „*национални*“ (пр.: Амстердам, Стокхолм и др.) и „*брзорастечки*“ (пр.: Прага, Варшава и др.) *свезди/метрополи*, тој разликува и т.н. „*метрополи/градови во транзиција*“ (пр.: Ротердам, Дортмунд и др.) кои ја напуштаат традиционалната тешка (загадувачка) индустриска база, „транзитирајќи“ во постиндустрискиот период. Оваа класификација би можела (со соодветно „трансферирање“) да се примени и за градовите во рамките на поединечните држави.

Дополнително, според Kotler, Haider и Rein (1993, стр. 82), анализата на конкуренцијата може да се прави на три стратегиски нивоа и тоа: на ниво на т.н. „супериорни конкуренции“ (кои во најголем број случаи „победуваат“ во директната конкурентска „битка“) или на ниво на т.н. „рамноправни и послаби конкуренции“ со кои „натпреварот“ најчесто завршува „нерешено“ или во корист на населеното место.

Крајната цел на секој град треба да биде задржување на „предноста“ во однос на послабите конкурентските градови (на краток рок), со истовремено „преземање на водството“ во однос на рамноправните и „приближување“ до позицијата на водечките конкуренти (па дури и нивно „престигнување“ на долг рок). Само на тој начин, населеното место ќе може да се надева на постигнување на т.н. „**одржлива конкурентска предност**“ што е основен предуслов за негов долгорочен опстанок, раст и развој (Hitt и Robert, 2002) .

На крајот на овој дел, уште еднаш ќе се спомене и констатацијата на Muñiz-Martinez и Cervantes-Blanco (2009) кои препорачуваат (покрај анализата на конкурентските градови) да се направи идентификација и на оние населени места, со кои преку партнерска соработка ќе може да се заземе подобра пазарна позиција. Притоа, како примери за формирање стратегиски алијанси/мрежи ги посочуваат: European Cities Tourism Network (која ги штити интересите на европските туристички дестинации), Eurotowns Network (мрежа која ја промовира соработката на градовите во Европа кои имаат помеѓу 50.000 и 250.000 жители) и др..

2.3.2. Анализа на влијанијата на останатите фактори во екстерното и интерното опкружување врз населеното место

Предвидувањето на трендовите во опкружувањето и проценката на нивните ефекти врз утврдувањето на идните стратегиски одлуки ја претставува крајната цел на оваа значајна активност во процесот на стратегиски менаџмент на претпријатијата. За таа цел, потребно е да се направи интерна анализа на неговите **видливи** (човечки, физички, материјални, финансиски и организациски) и **невидливи** ресурси и способности (бренд/марка, имиџ, know-how, организациска култура, вредности и др.), како и анализа на влијанијата на сите фактори од екстерното опкружување (пр.: демографски, економски, социо-културни, технолошки и др.). Притоа, во бизнис литературата се презентираат голем број корисни алатки кои можат да помогнат при

овие анализи (пр.: P-E-S-T/L-E анализа или **Political – Economic – Sociological – Technological / Legal – Environmental**, анализа на веригата на вредности и др.) (Subhash, 1981, Porter, 1985; Lancaster, 1997; Lambin, 2000; Шуклев и Дракулевски, 2001; Doyle, 2002; Blyth, 2003, Jobber, 2010 и др.).

Овој чекор од процесот на стратегиско планирање на градовите треба да резултира со изработка на **профил на населеното место**, во кој според голем број автори (покрај резултатите од истражувањата на мислењето на клиентите, конкурентската анализа и др.) врз основа на расположливите статистички/секундарни податоци (собрани од релевантни извори), посебно треба да се презентира (на јасен, едноставен и разбирлив начин) реален извештај од анализата на факторите и во неговото:

- ✚ *демографско ојкружување* (вкупно население и негова класификација по пол, возраст, образование, приходи, вкупен број домаќинства, населени места и сл.) и
- ✚ *економско ојкружување* (најразвиени бизнис-сектори, број на активни и најзначајни фирми, финансиски институции, локални медиуми, компании за снабдување со енергија и телекомуникациски услуги, стапка на (не)вработеност, можности за нови вработувања, индустриски зони и др.

Дополнително, во профилот треба да се прикаже и краток историјат на развојот на градот, како и информации за: неговата локациска положба, природните ресурси (клима, земјиште и др.), администрацијата/локалните и државните јавни претпријатија (услуги, број на сектори и вработени, број и дејности на НВОи, контакти и др.), структура на локалниот буџет (приходи, расходи и др.), како и податоци за разни индикатори со чија помош може да се процени моментното ниво на квалитетот на живот во градот (пр.: цени на станбен/деловен простор, степен на криминалитет, транспортни можности, расположливост на образовна, здравствена, културна, спортска и туристичка инфраструктура или број на паркинг-места, приклучоци за вода, интернет претплатници, корисници на мобилна телефонија и др.) и др.

Имајќи ги предвид историските податоци, во продолжение на оваа анализа потребно е да се утврдат некои карактеристични трендови и врз основа на определени (статистички) постапки (кои спаѓаат во групата на т.н. „*објективни методи за предвидување*“) да се предвиди нивното однесување во идниот период, а со тоа и влијанието врз локалниот развој. Како други т.н. „*субјективни методи*“ кои може да се

употребат за таа цел, во литературата се споменуваат и делфи-методот и сценарио-техниката (Шуклев и Дракулевски, 2001; Paliaga, 2007).

Во првиот случај, предвидувањето го прави група од повеќе експерти кои своите процени ги даваат независно еден од друг (сè додека не се постигне консензус) со што се избегнува потенцијалниот конфликт при тимската работа („лице в лице“), додека со втората техника се поставуваат и анализираат три можни хипотези (сценарија) за развојот на идните настани/трендови и тоа: оптимистичко, песимистичко и реалистично.

Притоа, како **многу важни трендови** на кои градските маркетери треба да посветат посебно внимание се издвојуваат: трендот на развој/пад на бројот на жители (во последните неколку децении), евентуалното стареење на населението и сл., како и трендовите (во изминатите неколку години) на раст/пад на цените на недвижностите, бројот на активни компании, корисници на интернет и др.

Како останати **општи трендови** коишто треба да се имаат предвид од страна на маркетерите на сите населени места се издвојуваат: промените во животниот стил на луѓето, нивната сè поголема информираност и пребирливост што резултира со зголемени очекувања за подобар квалитет на живот (постојани барања за испорака на нови и подобрени производи/услуги, грижа за здрава животна средина и др.), процесите на децентрализација, приватизација на јавниот сектор, фокусот кон јавно-приватни партнерства и др. (Kotler, Haider и Rain, 1993; Bryson, 1995).

Откриените **трендови во екстерното опкружување** (на кое не може да се влијае) претставуваат закани или можности за идниот развој на населеното место. Со нивна помош, градските маркетери треба да утврдат „што е тоа што можат да изберат да го направат во иднина“ (за да ги искористат поволните можности и да ги избегнат заканите) (Hitt и Robert, 2002). Претходно, според Capon и Hulbert (2001), потребно е да се процени значењето на идентификуваните можности (големи или мали), а посебно на заканите, кои врз основа на степенот на опасност за идниот локален развој и веројатноста за нивна појава можат да се класифицираат во клучни закани (кои треба да бидат во фокусот на интерес) и незначителни закани (на кои не треба да им се посветува големо внимание).

Информациите добиени врз основа на **анализата на интерното опкружување** (на кое може да се влијае) ги откриваат јаките и слабите страни на населеното место. Тие, според Hitt и Robert (2002), го даваат одговорот на прашањето: „што е тоа што

навистина можат да го направат маркетерите на градот во иднина“ или кои се локалните суштински предности/слабости (ресурси и способности) коишто треба да се искористат/подобрат, за да се постигне одржлива (трајна) конкурентска предност.

Притоа, многу е важно да се потенцира фактот дека при нивното утврдување (како и за сите други активности во оваа фаза) клучни треба да бидат мислењата/перцепциите на таргетираните клиенти за нивната посакувана, но и спозната вредност/перформансите на „тоталната понуда на градот“ (во однос на конкурентските). Само на тој начин ќе може да се откријат вистинските приоритети за нејзино подобрување во иднина, бидејќи како што вели Kotler (1994), „...не е важно само да си добар во нешто. Уште поважно е тоа во што си добар да го сакаат клиентите, но и истото да го правиш (постојано) подобро од твоите конкуренти“.

Табела 3.4. – Пример за клучни конкурентски предности истакнајќи од сѐрана на градските клиенти

Карактеристики/ димензии за споредба	Висока конкурентска предност	Ниска конкурентска предност	Неутрално	Ниска конкурентска слабост	Висока конкурентска слабост
Климатски услови					
Можности за вработување					
Можности за рекреација					

Извор: прилагодено според Kotler, Haider u Rein (1993, стр. 85)

Погоре е презентирани пример (види табела 3.4.) за тоа како би можела да изгледа финалната проценка на конкурентските предности на градот (во однос на претходно идентификуваните клиенти) направена врз основа на нивното мислење и изработениот профил на населеното место.

2.3.3. SWOT анализа

SWOT анализата претставува завршен и најважен чекор на фазата на стратегиска анализа, каде што врз основа на вкрстено претставување и синтеза на сите претходно собрани (интерни и екстерни) стратегиски фактори (во т.н. SWOT - Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats матрица) треба да се формулираат т.н. **SWOT стратегии**, со чија помош може да се идентификуваат правците за идниот

стратегиски развој на населеното место (Шуклев и Дракулевски, 2001; Paliaga, 2007) (види табела 3.5).

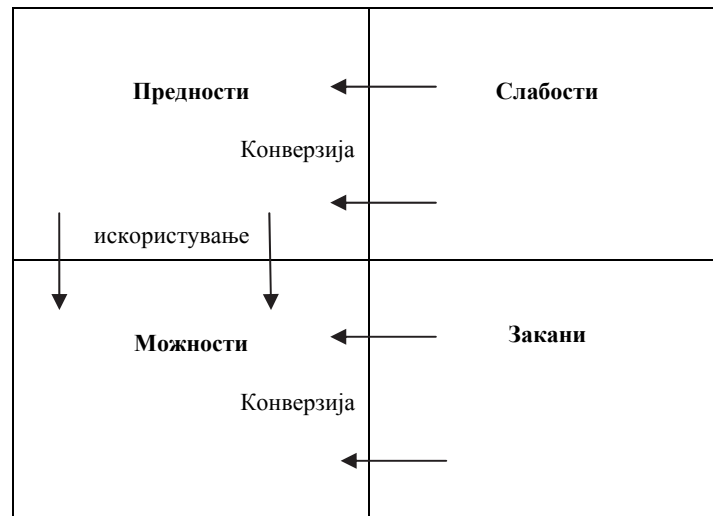
Табела 3.5. – SWOT стратегији

	Предности (листа на предности)	Слабости (листа на слабости)
	- П1 - централна локација во државата - П2 - висок степен на социјална заштита -итн...	- С1 општинска веб-страница која не е маркетиншки ориентирана - С2 неповолна локална бизнис-клима за започнување бизнис -итн...
Можности (листа на можности)	ПМ стратегија (Maxi-Maxi) Како на најдобар начин да се искористат јаките страни на градот за да се максимираат новонастанатите можности во екстерното опкружување? Пр: П1М1 стратегија – создавање услови за развој на транзитен туризам	СМ стратегија (Mini-Maxi) Што треба да се направи за да се зајакнат слабите страни на градот, за да се искористат новонастанатите можности во екстерното опкружување? Пр: С1М2 стратегија – креирање нови „е-услуги“ и „м-услуги“ за клиентите (жители, туристи, бизниси) преку развој на нова и маркетиншки ориентирана интернет-страница
Закани (листа на закани)	ПЗ стратегија (Maxi-Mini) Како можат да се искористат јаките страни на градот, за да се избегнат закани од екстерното опкружување? Пр: П2З1 стратегија – креирање нови производи/услуги наменети за грижа за стари лица	СЗ стратегија (Mini-Mini) Како да се минимизираат внатрешните слабости за да се совладаат закани кои доаѓаат „однадвор“? Пр: С2З2 стратегија – привлекување на иселениците да инвестираат во градот преку подобрување на условите за водење бизнис

Извор: прилагодено според Шуклев и Дракулевски (2001, стр. 188) и Paliaga (2007, стр. 53)

Всушност, откако ќе се подготви SWOT анализата клучните задачи на маркетинзите на населените места треба да се состојат во тоа да изнајдат соодветни начини за максимално искористување на јаките страни/предностите и можностите (на краток рок) и континуирано претворање/конверзија на слабите (во јаки) страни и на закани во можности (на среден и долг рок) (Fifield 1998; Jobber, 2010) (види табела 3.6.)

Табела 3.6. – Стратеџиски одлуки



Извор: иприлатогено сџореџ Jobber (2010, стр. 47) и Fifield (1998, стр. 63)

Големиот број предности кои се поврзани со примената на оваа „алатка“ во насока на истражување на потенцијалите за развој на идните локални стратегии, можат да дојдат до израз само во случај на сериозен и објективен пристап при нејзината примена во кој ќе доминираат реални податоци за сопствениот капацитет, ресурси и сл., но и за конкуренцијата и желбите на клиентите кои треба да се добијат директно од нивна страна. Во спротивно, употребата на оваа техника може да доведе до погрешни и површни заклучоци (Ranchhold, 2004).

2.4. Фаза на планирање

По спроведувањето на SWOT анализата, потребно е уште еднаш да се направи (ре)дефинирање/потврдување на претходно таргетираните целни групи на клиенти (жители, туристи, бизниси) и нивна детална сегментација врз основа на поспецифични варијабли: демографски (старост, приход, образование и сл.), географски (локација), психографски (како размислуваат), стил на живот (активности, мислења, интереси) и др. Имено, врз основа на заклучоците од стратегиската анализа, можна е идентификација и на некои нови интересни сегменти на клиенти кои претходно не биле во фокусот на интерес (пр.: вљубеници во мотоциклизмот, иселеници во странство, транзитни туристи и др.).

Потоа, откако ќе се дефинираат визијата за идниот развој на градот, неговата мисија и цели, треба да се утврдат и стратегиите со чија помош ќе се настојува да се

задоволат потребите и желбите на клиентите (подобро од конкуренцијата). Всушност, оваа, втора, фаза од процесот на стратегиско планирање треба да **резултира со подготовка на стратегиски/акциски план во кој, покрај визијата, мисијата, целите и стратегиите, треба да се утврди и конкретен план за креирање и испорака, но и план за „интегрирани маркетинг комуникации“ заради промоција на градската „тотална понуда“ кај целните групи.** Се разбира, во крајниот документ (на соодветен начин) треба да бидат презентирани и клучните резултати од сите стратегиски анализи направени во претходната фаза од процесот.

2.4.1. Формулирање визија, мисија и цели

Многу често во бизнис-литературата се изедначуваат поимите „визија“ и „мисија“ на претпријатието. Сепак, голем е бројот на автори кои ги потенцираат разликите и односот помеѓу **визијата** како „јасен, предизвикувачки, но и реален поглед кон посакуваната иднина од страна на врвните менаџери“ и **мисијата**, која поврзувајќи се со „причините за постоењето на претпријатието“ ја конкретизира визијата преку „дефинирање на бизнисот или делокругот на неговите активности, производите/пазарите и она што им се нуди на сите заинтересирани страни“. (Cravens, Hils и Woodruff, 1987; Шуклев, 1997; Buble, 1997; Шуклев и Дракулевски, 2001).

Всушност, според Шуклев и Дракулевски (2001), добро осмислената визија треба да претставува основа за поставување и на мисијата, но и на целите и стратегиите за нивно остварување, како нејзина понатамошна конкретизација. Во тој контекст погледнато, сосема е јасно дека развојот и дефинирањето на визијата е многу посложен процес. Тоа е особено изразено во случај на градовите, каде што визијата треба да биде „влезен инпут“ при креирањето на просторните/урбанистички, но и на сите останати планови поврзани со локалниот развој, од каде што произлегува дека таа мора да биде „производ“ на заеднички консензус помеѓу голем број разни заинтересирани страни (Kotler и др., 1999; Paliaga, 2007).

Независно од определени различни стојалишта, заеднички се констатациите на мнозинството автори за големото значење и на визијата и на мисијата како „**невидливи раце**“ кои и во најтешките моменти треба да ги мотивираат сите вработени, креирајќи чувство на „семејна заедница“ во која само преку тимска работа ќе може да се реализираат заедничките стратегиски цели (Kotler, 1994; Doyle, 2002; Paliaga, 2004).

Дополнително, визијата (но пред сè мисијата) треба да обезбеди и насоки за идното работење преку утврдување на пазарите (целните групи и нивните потреби), производителите/услугите, суштинските предности и конкурентско позиционирање, како и на основните политики, верувања и вредности за тоа како ќе се однесува претпријатието и спрема сите останати заинтересирани страни (вработени, банки, снабдувачи и др.) креирајќи го имиџот во пошироката јавност (Hooley, Cox и Adams, 1992; Lambin, 2000; Doyle, 2002).

Слична констатација (во однос на мисијата) важи и се однесува и за населените места, каде што според Paliaga (2007), улогата на локалното раководство треба да се состои во остварувањето на мисијата на градот (дефинирана во моментот на неговото основање од страна на државата, согласно законските прописи), но и во нејзиното стратешко (ре)дефинирање имајќи ги предвид променетите услови во опкружувањето. Во таа насока, авторот предлага многу корисна концептуална рамка која може да им послужи на маркетерите на населените места за успешно креирање на мисијата на градот (види табела 3.7.).

Табела 3.7. – Предлој-содржина на рамката за формулирање на изјавата за мисијата на населеното место

Причините/смыслата за постоење на градот	Управување со (стратешките) градски активности	Специфичните вредности/посебности/уникатноста на градот или неговите атрактивни содржини
<p>Во овој дел потребно е да се даде одговор на следните прашања:</p> <p>Зошто, всушност, постои некој град?</p> <p>Кој е конечниот резултат од работењето на вработените во општинската администрација (градот) и кој е задолжен за тоа?</p> <p>Кои атрибути/димензии ја сочинуваат „тоталната градска понуда“?</p>	<p>Во овој дел, особено важни се одговорите на следните прашања:</p> <p>Со кои основни активности ќе се настојува да се оправда смыслата на постоењето на градот?</p> <p>Кои дополнителни работи ќе се преземат за да се реализираат целите поради кои постои населеното место? Кои се корисници/клиенти на „тоталната градска понуда“?</p> <p>Со кои клучни стратешки насоки ќе се влијае на реализацијата на целите и идниот локален развој?</p>	<p>Како клучни прашања на кои треба да се даде соодветен одговор, во овој дел се издвојуваат следните:</p> <p>Што е тоа што го прави градот посебен/уникатен?</p> <p>Кои се клучните вредности на градот?</p> <p>Што е тоа што локалното население најмногу го цени и вреднува?</p>

Целите, всушност, претставуваат „идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност“ (Шуклев и Дракулевски, 2001, стр. 142). Притоа, стратегиските цели се поспецифични изјави за посакуваната иднина и тие се поконкретни и подетално опишани во однос на визијата/мисијата, додека јасното дефинирање на „**SMART**“ **конкретни цели** е клучно за постигнување на нивната насочувачка, мотивирачка и контролна функција во процесот на стратегиско планирање и на градовите (Subhash, 1981; Lambin, 2000; Doyle, 2002). Притоа, „паметното“ поставување на целите е поврзано со нивната специфична, точна и јасна дефинираност во пишана форма (**S**pecific), мерливост (**M**earable), можност за реализација/остварливост (**A**chievable), реалистичност (**R**ealistic) и временска определеност (**T**imed).

И покрај тоа што во бизнис-литературата од областа на стратегискиот менаџмент се зборува за поделба на целите врз основа на разни критериуми, за градските маркетингери од особено значење треба да бидат оние кои се поврзани со клиентите, како на пример, континуирано зголемување на нивното задоволство, лојалност, но и свесност/намера за „купување“ (избор) на градот, цели поврзани со креирање позитивен имиџ/перцепција кај целните групи и сл. (Doyle, 2002).

Во таа насока се и размислувањата на Friedman (2000) кој прави поделба на „**внатрешни**“ и „**надворешни**“ цели. Со „внатрешни“ цели тој ги означува оние кои се однесуваат на локалните жители (пр.: зголемување на нивното задоволство и сл.) и бизниси (пр.: намалување на стапката на „преселба“ на постојните компании во друго населено место и сл.). „Надворешните“ цели ги поврзува со зајакнување на имиџот во свеста на „надворешните клиенти“ (пр.: зголемување на бројот на туристички посети или на странски инвестиции и др.).

Всушност, како **пет клучни (маркетинг) цели** кои треба да се најважни за сите претпријатија и населени места, се издвојуваат следните (прилагодено според Debelak, 2000):

- ✓ да им се понуди на клиентите на претпријатието/градот тоа што тие го сакаат,
- ✓ да се диференцира „**тоталната понуда**“ на претпријатието/градот во однос на онаа на конкурентите,
- ✓ да се креираат такви маркетинг пораки/активности кои ќе бидат лесно забележани од страна на целните групи, со чија помош ќе се изврши соодветно влијание врз клиентите во сите фази од процесот на „купување“ (избор) на производите/услугите на претпријатието/градот,

- ✓ да се дистрибуираат/испорачаат производите/услугите на начин што ќе овозможи лесно купување (избор) од страна на клиентите и
- ✓ да им се понуди помош на клиентите во постпродажната фаза на користење/употреба на производите/услугите.

На крајот на овој дел уште еднаш ќе се спомене дискусијата на Braun (2008) кој тргнувајќи од фактот дека дефинирањето на визијата, мисијата, целите и општите стратегии (во поголемите претпријатија) се прави на централно/корпоративно ниво, прави паралела помеѓу разните нивоа на корпоративни стратегиски одлуки и нивоата на стратегиско одлучување од страна на градските маркетинзи. Имено, тој смета дека централна координација е потребна и при утврдувањето на општите стратегиски насоки за локален развој (визија, мисија и цели) бидејќи истите важат и се однесуваат за сите три поголеми/генерички групи на клиенти (жители, туристи и бизниси).

Дополнително, за голем број на други стратегиски одлуки, вклучително и оние што се поврзани со стратегиите за диференцирање на „градската тотална понуда“ во однос на конкурентските, Braun (2008) смета да е потребен помал степен на централизација. Тие, според него, треба да се носат поблиску до клиентите и одделно за секоја од трите генерички цели групи, правејќи обид за споредба со генеричките стратегии кои се донесуваат на ниво на стратегиски бизнис-единици (SBU) во поголемите компании.

Имајќи го предвид ова, во продолжение ќе се презентираат елаборациите кои се поврзани со формулирањето стратегии за конкурентско позиционирање на градовите, како нареден чекор во процесот на стратегиско планирање.

2.4.2. Формулирање стратегии за конкурентско позиционирање

Со оглед на фактот што и други автори се обидуваат да ги „трансферираат“ знаењата од бизнис-литературата во контекст на дефинирањето можни стратегии за развој на населените места (вклучително и на државите) на почетокот на оваа дискусија ќе се даде краток преглед на дел од овие сознанија, кои се од интерес за понатамошните елаборации.

Притоа, стратегиите се дефинираат како „процес на определување на правецот на движење кон посакуваниот резултат, преку комбинирање на различните потребни ресурси и активности“ (Friedman, 2000). Или, тие претставуваат плански акции за насочување на претпријатието/градот кон планираниот развој, согласно дефинираните

целни групи, визија, мисија, цели и портфолио-план на постојни бизниси/надлежности (Шуклев и Дракулевски, 2001; Paliaga, 2004).

Портфолио-анализата на постојните бизниси на претпријатијата се прави со примена на познатите алатки (BSG, GE матрицата и др.). Со нивна помош, во зависност од моментната конкурентска позиција и атрактивноста на одделните дејности/бизниси (SBU), се идентификуваат т.н. водечки („stars“) и безвредни („dogs“) работи, како и изворите на готови пари („cash cows“) и потенцијално ветувачки дејности („question marks“). Нејзината крајна цел е донесување стратегиски одлуки поврзани со работите што треба да се задржат, подобрат или напуштат (Cravens, Hills и Woodruff, 1987; Hooley и Saunders, 1993; Kotler, 1999; Lambin, 2000 и др.).

Доколку се одлучат за развој (а не за штедење, стабилност, консолидација, отстранување на некоја дејност и сл.), според повеќе автори (Ansoff, 1965; Guiltinan и Gordon, 1991; Kotler, 1999; Lambin, 2000 и др.), на претпријатијата им стојат на располагање корпоративни (општи) стратегии за интензивен, интеграциски и диверзификациски раст.

Во контекст на градовите, според Paliaga (2004), посебно интересни се **стратегииите на интензивен** (пенетрација на пазар, развој на производ и развој на пазар), но и **диверзификациски раст** (влегување во нови подрачја/пазари кои преку развој на нови и/или усовршување на постојните знаења треба да доведат до развој на нови/иновативни производи) коишто прикажани во форма на една од најчесто цитираните матрици (производ/пазар) се промовирани од страна на Ansoff (види табела 3.8.).

Табела 3.8 – Матрица: производ/пазар

		ПРОИЗВОД	
		ПОСТОЕН	НОВ
ПАЗАР	ПОСТОЕН	„стратегија на пенетрација на пазарот“	„стратегија на развој на производ“
	НОВ	„стратегија на развој на пазар“	„стратегија на диверзификација“

Извор: Ansoff (1965, стр. 109)

Притоа, стратегиските одлуки поврзани со пазарот (како што е познато од претходно) се однесуваат на сегментирање на клиентите и селекција на целните пазарни сегменти, додека оние поврзани со производот/„тоталната понуда“ се однесуваат на начините на постигнување стратегиска предност во однос на клучните конкуренти (конкурентско позиционирање) преку тактичките одлуки поврзани со алокацијата на буџетските средства на одделните инструменти на маркетинг миксот (Cravens, Hills и Woodruff, 1987; Weinstein, 1994; Doyle, 2002; Paliaga, 2004).

Каква ќе биде алокацијата на средствата на секој од овие инструменти, ќе зависи од расположливиот буџет, но пред сè од изборот на т.н. „генеричка стратегија“ за конкурентско позиционирање, со која, според Porter (1985), може да се оствари конкурентска предност преку „**водство во трошоци**“ (фокус на ефикасноста или понуда на евтини производи/услуги по пониски цени) или преку „**диференцијација**“ (фокус на ефективноста или понуда на единствени/уникатни производи/услуги по повисоки цени). Во таа насока, во бизнис-литературата се зборува и за **четири клучни блокови за постигнување (одржлива) конкурентска предност** и тоа: фокус кон зголемена ефикасност, квалитет, иновации и континуирано зголемување на задоволството на клиентите (Jones, 2002).

Согласно погоре изнесените сознанија, Башеска-Ѓорѓиевска, Секуловска и Петковска-Мирчевска (2007) прават обид за идентификација на стратегии за интензивен, интеграциски и диверзификациски раст, како начини за зголемување на конкурентноста на Република Македонија (на државно ниво). За истите можни стратегии (за развој на градовите) зборува и Paliaga (2004) при што констатира дека:

✚ кај **стратегииите за интензивен раст** потребно е да се преиспита дали постојат можности за:

- ✓ *развој на нови и/или усовршување на постојните производи/услуги за истите целни групи на клиенти* (пр.: градската библиотека може да организира амбулантна дистрибуција на книги до постарата популација на читатели за извесен паричен надоместок) или
- ✓ *„пронаоѓање“ нови интересни пазарни сегменти* (пр.: иселеници во странство, вљубеници во мотоциклизмот, транзитни туристи и сл.) на кои ќе им се понудат слични и/или нови градски содржини (пр.: поволни услови за инвестирање, мото-крос фестивали, „м-градско инфо“/„м-мапа на градот“ и сл.),

- ✚ **развојот на целосно нови производи/услуги** (надвор од портфолиото/миксот на постојни надлежности) како **можност за интензивен/диверзификациски раст на населените места** има ограничена примена, имајќи ги предвид законските ограничувања во делот на локалните ингеренции како и оние поврзани со наменската употреба на поголемиот дел на буџетски средства. Во тој контекст погледнато, процесите на децентрализација на власта со кои врз основа на законски одлуки се пренесуваат голем број надлежности (од централно на локално ниво) кои градските власти мора да ги применуваат (развијајќи нови производи/услуги за нови целни групи) може да се смета како стратегија на диверзифициран раст на населените места и
- ✚ **ограничени можности за примена од страна на градовите имаат и стратегиите на интеграциски раст**, со кои претпријатијата остваруваат проширување на своите бизниси преку влез во нови подрачја кои се однесуваат на набавка на инпути за производство (вертикална интеграција наназад), дистрибуција на производите до крајните корисници (вертикална интеграција нанапред) и/или хоризонтална интеграција (за проширување на асортиманот на постојните и/или влез на нови географски пазари). За таа цел, тие може да направат интеграција/спојување/преземање на дел од своите снабдувачи/дистрибутери/конкуренти што не е возможно да се направи во случајот со населените места. Сепак, и тие со примена на стратегија за соработка и/или „конкурентска соработка“ („co-opetition“) може да формираат разни сојузи/партнерства (joint ventures) со други (конкурентски) градови заради реализација на поголеми проекти од заеднички интерес (пр.: програми на ЕУ за прекугранична соработка и др.).

Во однос на развојните можности на населените места со чија помош тие можат да го задржат/подобрат имиџот во свеста на целните групи на клиенти, во литературата се зборува и за примена на стратегии за задржување/унапредување на квалитетот на сопствената „тотална понуда“ (просторното планирање, базичната и атрактивната инфраструктура, основните услуги и сл.), стратегии за (ре)позиционирање на имиџот (пр.: маркетинг со славни личности/атрактивни настани, интернет/мобилен маркетинг и др.) (Kotler, Haider и Rein, 1993; Kotler и др., 1999; Paliaga, 2004:2007; Chudalla и Pousttchi, 2009).

Сепак, дел од овие автори зборуваат и за примена на т.н. „стратегија на демаркетинг“ или „консолидација“ (пр.: во случај на преголем и пребрз раст кој може економски да го развие градот, но да ја уништи животната средина) како и стратегија на отстранување на некои работи, кои врз основа на претходно спроведена портфолио-анализа се покажало дека е подобро да му се „препуштат“ и/или „делегираат“ на извршување на приватниот/невладиниот сектор (пр.: куќна нега за стари лица, управување со градскиот базен/паркинг-простор и сл.)

Во однос на стратегиите за постигнување конкурентска предност, сè поголема улога имаат стратегиите на „диференцијација“ наспроти оние на „водство во трошоци“ каде што акцентот се става на понуда на слободни индустриски зони, разни субвенционирања (пр.: евтини земјишта, даночни ослободувања и сл.). Или, за да *постигнат истрајна конкурентска предност во услови на премин кон „економија на знаења“ („креативна економија“) работодавците мора да развијат способности за креирање нови, иновативни и оригинални производи/услуги, кои како резултат на својата вредност, уникатност и незаменливост, многу побешко/побавно ќе може да се копираат (од страна на конкуренцијата) во споредба со „ценовните појусти“.*

Во таа насока, сè повеќе се зголемува значењето на т.н. „невидливи ресурси“ (пр.: локалниот капацитет за иновации, меѓусебната доверба и ентузијазмот на локалното население, имиџот на брендот на градот и др.) со што на важност добиваат стратегиите за привлекување, но пред сè за задржување на креативната, талентирана, стручна и образована (локална) работна сила (стратегии за спречување на „одлив на мозоци“/„интелектуален капитал“). Или, како што заклучува Paliaga (2007), „...без нив, ниту еден град и никаде во светот не може да биде иновативен и креативен со што значително се намалува неговата спремност за конкурентска „битка“ во денешни услови, во која само едно е сигурно – дека ништо не е сигурно“.

2.4.3. Формулирање акциски план за креирање, испорака и комуницирање на вредноста за клиентите

Во овој дел на маркетиншки ориентираниот процес на стратеско планирање мора да се донесат тактички одлуки, со чија помош преку операционализација на претходно утврдените стратегии треба да се остварат целите/мисијата/визијата за идниот локален развој и да се зголеми степенот на задоволство на клиентите на градот (посебно на постојните локални жители/бизниси).

За таа цел треба да се изработат посебни акциски планови поврзани со алокацијата на ограничените буџетски средства на секој од поделните инструменти на градскиот маркетинг микс. Притоа, како најзначајни се издвојуваат:

1. планот за унапредување на „тоталната понуда“ на градот која треба да има вредност за клиентите и да се разликува од онаа на конкурентите. Во него (согласно приоритетите на клиентите и расположливите буџетски средства) треба да се наведат сите програми/проекти кои се планира да се реализираат во наредниот период заедно со потребните ресурси за нивна реализација (човечки, финансиски, временски и сл.), нивната цена (пр.: попусти, субвенции, картички за лојалност и сл.), како и начини на дистрибуција/испорака до крајните корисници (пр.: е-услуги, м-услуги, општински центри за услуги и сл.) и

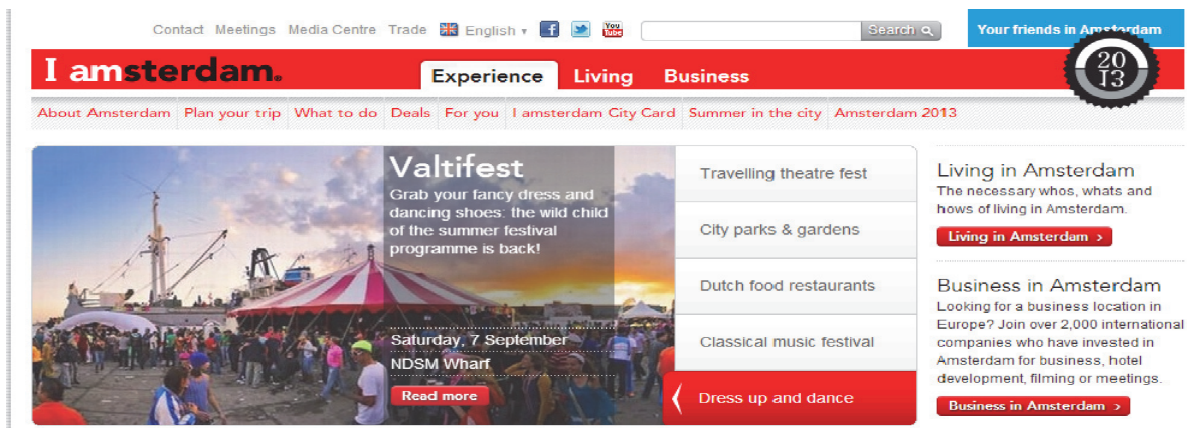
2. планот за „интегрирани маркетинг комуникации“ со чија помош вредноста на градската „тотална понуда“ треба да биде искомуницирана до соодветните целни групи на клиенти. Имајќи ги предвид трендовите на рапидно зголемување на бројот на корисници на интернет/паметни телефони и сл., сè повеќе се зголемува значењето на планот за стратегиски маркетинг-активности на градовите преку интернет кој (во најголем број случаи) треба да биде составен дел на планот за „интегрирани маркетинг комуникации“ (Chaffey и др., 2000; Chaffey, 2004; Matherly и Jouett, 2009).

Една од клучните стратешки одлуки која треба да се донесе во оваа насока и истата соодветно да се имплементира е изработката на општинска интернет-страница, која може да послужи како медиум за примена на сите инструменти на промотивскиот микс: продажни промоции, рекламирање, директен маркетинг, односи со јавноста и сл.

Притоа, градовите кои применуваат маркетиншка ориентација ги организираат/групираат информациите на своите веб-страници согласно потребите/желбите на секоја од трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси, туристи) (Braun, 2008; Fernández-Cavia и Huertas-Roig, 2009). На тој начин, на специфичните целни групи им се овозможува многу полесен и побрз пристап до посакуваните информации, е-услуги, можности за давање предлози, жалби, поплаки и сл., со што значително се подобрува нивното задоволство и перцепцијата за имиџот на градот (Matherly и Jouett, 2009).

Во продолжение е презентирана веб-страницата на Амстердам (ЕУ) (<http://www.iamsterdam.com>) како пример за **маркетиншки/клиентски ориентирана општинска интернет-страница**. Таа ќе биде искористена како „референтна точка“ при анализата на интернет-страниците на општините во Република Македонија и проценката на нивото на нивната маркетиншка ориентираност (во петтиот дел од докторската дисертација).

Слика 3.5. – Изглед на веб-страницата на Амстердам (ЕУ)



Извор: <http://www.iamsterdam.com> (посетена во мај 2013)

Како пример за **маркетиншки/клиентски ориентирана општинска интернет-страница** се прикажува и онаа на градот Брантфорд (Канада) (<http://www.brantford.ca>). И таа ќе биде искористена како „референтна точка“ при анализата на интернет-страниците на општините во Република Македонија и проценката на нивото на нивната маркетиншка ориентираност (во петтиот дел од докторската дисертација).

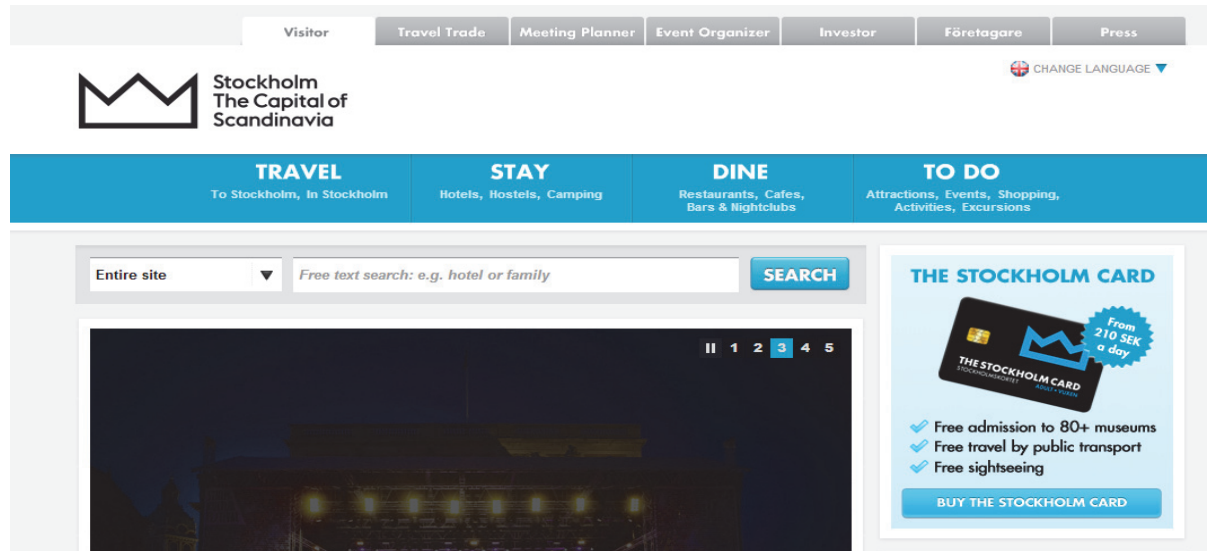
Слика 3.6. – Изглед на веб-страницата на Брантфорд (Канада)



Извор: <http://www.brantford.ca> (посетена во мај 2013)

Дополнително, како „референтна точка“ ќе се земе и изгледот на специјализираната веб-страница на Стокхолм (ЕУ) (<http://www.visitstockholm.com/en/>), која е наменета за (потенцијалните) туристи како целна група на градот.

Слика 3.7. – Изглед на веб-страницата на Стокхолм (ЕУ)



Извор: <http://www.visitstockholm.com/en/> (посетена во мај 2013)

Откако ќе се подготви стратегискиот/акцискиот план (како краен производ на овој процес) треба да следува имплементација на планот, како и контрола и оценка на неговото извршување (коишто не се предмет на интерес на предметната докторска дисертација).

IV МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ И МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАѢМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА

Согласно сите претходно елаборирани расправи (вклучително и оние за предложениот модел според сопственото истражување) лесно може да се заклучи дека како еден од најважните чекори за ефективна подготовка/извршување на маркетиншки ориентиран стратешки план за локален развој (покрај деталното познавање на клиентите и конкурентите на градот) се издвојува **контиинуираниот процес на „мерење“ на задоволството на клиентите (во редовни временски интервали) преку истражување на вредноста за клиентите и испитување на нивното задоволство, како и процесот на истражување на имиџот на населеното место.** Токму поради огромната важност на овие истражувачки процеси, четвртиот дел од дисертацијата во целост е посветен на елаборација на методите и техниките кои им стојат на располагање на градските маркетингери за нивна успешна реализација.

1. Процес на истражување на задоволството на клиентите на населените места

Како резултат на тоа што успешните компании сè повеќе го препознаваат значењето на задоволството на клиентите како важна цел на сите свои деловни активности, но и клучен фактор кој преку развој на нивната доверба и лојалност го детерминира профитабилното работење (на долг рок), се зголемил интересот и на маркетинг истражувачите и научната јавност за пронаоѓање соодветни методи за истражување на задоволството на клиентите.

Во прилог на тезите за рапидното зголемување на популарноста на оваа научна дисциплина во последната деценија на минатиот и почетокот на 21. век, зборуваат и резултатите на една истражувачка студија (коишто ги презентираат Miller, Kobayashi и Hayden, 2009) според кои, повеќе од три четвртини (78%) од испитуваните менаџери одговориле дека ги користат информациите за задоволството на клиентите како основа при креирањето на деловните политики, додека речиси две третини (64%) се изјасниле дека тие се клучни „инпути“ при формулирањето на идните стратешки цели. Особено значајни се сознанијата дека повеќе од половина (54%) од респондентите ги употребуваат овие податоци како индикатори за проценка на успешноста на реализираните програми, а приближно половина (44%) ги применуваат истите како

најважен параметар при донесувањето на одлуките за алокација на ограничените ресурси.

Паралелно со овие бизнис-практики се зголемува бројот и на населените места чии маркетери континуирано реализираат истражувачки студии за задоволството на клиентите на градот (пред сè на постојните жители). Имено, според проценките на Miller, Kobayashi и Hayden (2009), наспроти бројката од 30 до 60 реализирани проекти за истражување на задоволството на граѓаните (citizens satisfaction surveys) спроведени во 1991 година од страна на американските градови (со повеќе од 25.000 жители), нивниот број е драстично зголемен на околу 230 проекти во 2000 година и на повеќе од 600 истражувања во 2007 година, што претставува зголемување од пет до десет пати (во однос на 1991 година).

Притоа, во 2001 година е креирана и **NCS (National Citizen Surveys) методологија** која е специјализирана за истражување на задоволството на граѓаните (во населените места во USA), со чија помош во изминатиот период се реализирани повеќе од 200 истражувачки студии (<http://www.n-r-c.com/services/nationalcitizensurvey.html>). Во исто време и најпознатите пристапи за континуирано „мерење“ на задоволството (сатисфакцијата) на клиентите (во бизнис-контекст) како што се оригиналната американска верзија (ASCI-American Customer Satisfaction Index-<http://www.theacsi.org/>) и нејзината европска модификација (ECSI-European Customer Satisfaction Index (http://relationmonitor.dk/uk/analysis/about_our_research/effektprofil_analysis/european_customer_satisfaction_index_ecsi)), сè почесто се применуваат и како методологии со чија помош (со извесни модификации) може да се „измери“ и задоволството на градските клиенти (особено на постојните жители) (Insh и Florek, 2008).

Овие реални случувања во праксата на населените места само ја потврдуваат валидноста на претходно изнесените констатации од страна на највлијателните автори во оваа област, според кои информациите добиени од континуираното истражување на задоволството на „внатрешните клиенти“ (пред сè локални жители, но и бизниси) треба да бидат основа за утврдување на идните стратегиски приоритети за локален развој, но и клучен индикатор за мерење на ефективноста на имплементираниите акциски планови. Се разбира, корисно и потребно за градските маркетери е и воспоставувањето систем за „мерење“ на задоволството и на „надворешните клиенти“ (туристи/бизниси) откако

истите ќе ја спознаат вредноста на „градската тотална понуда“ избирајќи го градот како локација за посета/водење бизнис.

Впрочем, доколку добро се разбере суштината на методолошките пристапи кои се развиени за потребите на компаниите од бизнис-секторот, лесно ќе биде и нивното соодветно „трансферирање“ за истражување на задоволството и на постојните жители/граѓани, но и на останатите две генерички групи на клиенти на градот (туристи и бизниси).

За таа цел, при прегледот на расположливата бизнис-литература се забележува заедничка согласност за важноста на податоците добиени со директно „испитување“⁴ на клиентите во рамките на еден **целосен процес за истражување на нивното задоволство (Customer Satisfaction Research – CRS process), чија примена се стимулира и со воведувањето на стандардите за квалитет ISO 9000** (Kotler, 1994; Woodruff и Gardial, 1996; Marušić и Vranešević, 2001; Hill и Alexander, 2002; Werth, 2002; Hill, Roshe и Allen, 2007). За да биде успешен овој процес (кој треба да се применува како основен метод за „мерење“ на степенот на сатисфакција на клиентите од страна на сите маркетиншки ориентирни компании), тој треба да се разгледува како континуиран процес составен од два посебни но комплементарни (научно засновани) маркетинг истражувачки проекти и тоа: 1. истражување на вредноста за клиентите и 2. испитување на клиентите за задоволството.

Во **првата фаза (логичка етапа/чекор)** од овој процес, врз основа на прелиминарно (експлораторно) истражување (спроведено на помал нерепрезентативен примерок на испитаници, со помош на разни методи и техники), се добиваат податоци кои (врз основа на квалитативна анализа) треба да ги откријат оние карактеристики (атрибути/димензии) на „тоталната понуда“ коишто имаат најголема вредност/важност/значење за клиентите (тие имаат најголемо влијание врз степенот на нивното целосно чувство за задоволство).

Потоа треба да следува реализација на **дескриптивно истражување**, чија крајна цел е преку директно испитување на поголем (репрезентативен) примерок на

⁴Во македонскиот литературен јазик терминот “испитување” (англиски-survey) често се поистоветува со терминот „истражување“ (angliski-research).

Бидејќи нема подобар израз со кој ќе се означува техниката на собирање примарни податоци преку поставување прашања, како термин со кој ќе се означува овој специфичен истражувачки метод од страна на македонските автори (Секуловска и Башеска-Горѓиеска, 2004) е усвоен токму терминот – „испитување“. Овој термин (со ова негово значење) ќе се употребува и во продолжението на докторската дисертација.

респонденти/клиенти да се „измерат“ нивните ставови за сатисфакцијата од спознатите перформанси на најзначајните атрибути/димензии на „тоталната понуда“ (откриени во претходниот чекор), како и ставовите за целосното чувство за задоволство и намерите за понатамошна лојалност (изразени преку намери за повторно купување и ширење „позитивни усни препораки“). Притоа, за прибирање на примарните податоци (кои служат за квантитативна анализа) се користи методот на испитување со помош на структуриран/немаскиран (откриен) прашалник кој е составен од повеќе прашања со повеќекратен избор („скали“).

Покрај основниот, во бизнис-литературата се препорачуваат и **други (дополнителни) методи за истражување на задоволството на клиентите** како што се: таинствената купопродажба (mystery shopping), воспоставувањето систем за следење на жалби и сугестии и анализата на изгубени клиенти (lost customer survey).

И соодветните пристапи за истражување на задоволството на граѓаните (и на останатите клиенти на градот) се базираат на истите методи кои се презентирани во литературата од областа на бизнисот, при што е направено нивно прилагодување за потребите на маркетерите на населените места. Спецификите на овие истражувачки процеси се резултат на нефлексибилноста на „тоталната градска понуда“ произлезена од фиксниот карактер на дел од нејзините атрибути/димензии, како и јасно дефинираните законски надлежности и цени на услугите кои се обезбедуваат од страна на администрацијата и јавните претпријатија.

Меѓутоа, и покрај тоа што мноштвото карактеристики на „тоталната понуда“ на градот се однапред определени, и градските маркетери треба да знаат дека тие немаат подеднакво значење за клиентите на населеното место, при што само некои од нив (според субјективна проценка) имаат најголемо влијание врз степенот на нивното целосно чувство за задоволство, а со тоа и врз развојот на довербата и лојалноста кон градот како локација за живеење, водење бизнис или за посета. *Од овие причини, првиот чекор и во процесот на истражување на задоволството на жителите (и на останатите градски клиенти) треба да биде истражување на вредноста за нив, по што треба да следува дескриптивната истражувачка ситуација или формалниот истражувачки процес за директно испитување на клиентите за задоволството, како втора фаза во овој процес.*

Со оглед на големата важност за добро разбирање на суштината на целиот процес, пред да се премине кон елаборација на методите и техниките за негова успешна

реализација, како и на расправа за примената и на погоре наведените дополнителни методи за истражување на задоволството (и во контекст на градовите), ќе се дефинираат поимите вредност и задоволство на клиентите на населените места.

2. Дефинирање на вредноста за клиентите на населените места

Особено важно и за маркетерите на населените места е да го разберат концептот на „**нето-вредност за клиентите – НВК**“ според кој клиентите секогаш се одлучуваат за производите/услугите на онаа фирма за која веруваат дека ќе им испорача понуда со најголема „нето-вредност“, при што тие ги споредуваат вкупната вредност (бенефитите) кои очекуваат да ги добијат од конкретната понуда и вкупните трошоци кои сметаат дека ќе ги направат за да ја добијат истата (Kotler, 1994; Ravald и Grönroos, 1996; Woodall, 2003). Или „нето-вредноста за клиентот-НВК“, може да се дефинира на еден од следниве начини:

$$(1) \text{ НВК} = \frac{\text{вкупната вредност (бенефити) за клиентот}}{\text{вкупните трошоци за клиентот}} \text{ или}$$

$$(2) \text{ НВК} = \text{вкупната вредност (бенефитите) за клиентот} - \text{вкупните трошоци за клиентот}$$

Во тој контекст погледнато, и жителите/бизнисите како постојни клиенти на населеното место постојано ја споредуваат **вкупната вредност** на „**тоталниот градски производ**“ која им се испорачува од страна на локалните власти, наспроти **вкупните трошоци** што тие ги прават за да ја добијат оваа вредност.

Притоа, кога граѓаните прават анализа на вкупните бенефити, покрај вредноста на оние карактеристики кои се поврзани со задоволување на основните потреби (пр: домување, вработување, сигурност и сл.) тие ја земаат предвид и вредноста на многубројните додатни/атрактивни содржини (пр.: содржини за спорт, забава, култура и др.) како и вредноста на голем број други димензии кои се однесуваат на стручноста и љубезноста на вработените во администрацијата, имиџот на градот, квалитетот/квантитетот на расположливите информации за градските услуги и др. При анализата на вкупните трошоци, жителите ја земаат предвид цената која ја плаќаат во форма на даноци, такси, надоместоци и сл., но и други трошоци, како на пример, времето и напорот кои ги трошат за да добијат определена услуга, ризикот од слаби перформанси и др.

Истата констатација, според Kotler и др. (1999), важи и за (потенцијалните) туристи, при што анализата на вкупните бенефити кај целната група која е заинтересирана за одмор ја опфаќа проценката на вредноста на оние атрибути/димензии поврзани со постигнување на т.н. „крајно посакувана состојба“ (задоволување на суштинските потреби како на пр.: релаксација, нови искуства, сеќавања и сл.), но и на вредноста на другите атрактивни и останати содржини кои се однесуваат на задоволување на некои специфични барања (пр.: детска игротека, близина до плажа, пристап до интернет, медицинска заштита и др.). Проценувајќи ги вкупните трошоци кои треба да ги направат за да го добијат „тоталниот туристички производ“, туристите (покрај цената на аранжманот и трошоците за патување) анализираат и голем број други трошоци (пр.: времето и енергијата што ги трошат за трагање по информации и носење на одлуката за избор, стресот поврзан со јазичните бариери, ризикот од политички немири и др.).

Всушност, при оваа анализа и градските маркетингери треба да го имаат предвид концептот за т.н. „**хиерархија на вредности за клиентите**“ или т.н. „**ланец на вредности за клиентите**“ презентирани од страна на Woodruff и Gardial (1996) и Ravald и Grönroos (1996), според кој, не е важно само да се разбере што е тоа што за клиентите претставува вредност (во смисла на големиот број атрибути/димензии кои ја сочинуваат вредноста на „тоталната понуда на градот“), туку уште поважно за нив треба да биде добивањето на одговорот – зошто токму таа „тотална понуда“ (со тие атрибути/димензии) високо се цени и вреднува од страна на соодветните целни групи? .

Или, со други зборови, кои се „**позитивните консеквенци**“ (вкупните бенефити) што клиентите сакаат да ги добијат, а кои се „**негативните консеквенци**“ (вкупните трошоци) што тие настојуваат да ги избегнат преку користењето на градските производи/услуги (во различни ситуации и време), обидувајќи се (на тој начин) да ја достигнат „крајно посакуваната состојба“ (пр.: сигурност, нови искуства, чувство на припадност и др.). Само доколку ги знаат овие информации, маркетингерите на населените места ќе може да им понудат на своите клиенти „тотална понуда“ која ќе биде со „супериорна вредност“ за нив, од едноставна причина што во неа ќе бидат застапени оние димензии на вредноста кои се во согласност со нивниот „вредносен ланец“.

Согласно претходните сознанија, може да се заклучи дека на градските маркетери им стојат на располагање два начина за максимирање на „нето-вредноста“ за клиентите и тоа:

1. зголемување на вкупната вредност (бенефиции) за клиентите, преку постојано подобрување на квалитетот на „тоталниот градски производ“, стручноста и љубезноста на вработените во администрацијата, имиџот на населеното место и др. и/или

2. намалување на вкупните трошоци за клиентите, преку намалување на цената на градските производи/услуги (пр.: намалување на даноците, разни субвенционирања, попусти за лојалност и сл.), како и преку поедноставување на процесите/процедурите заради нивна побрза и поефикасна испорака до клиентите (пр.: едношалтерски систем, е-услуги, м-услуги и др.), поефективни начини на меѓусебна комуникација (пр.: маркетиншки ориентирана општинска веб-страница, комуникација во реално време и др.) и др.

При донесувањето на крајните одлуки за тоа како ќе го максимираат „профитот“ за своите клиенти, најголем предизвик за маркетерите на населените места е изнаоѓањето соодветни начини со чија помош треба да се избалансираат потребите на разните целни групи на градот (заинтересирани страни и сл.). Притоа, треба да се има предвид фактот дека постојните градски клиенти (пред сè граѓаните) се во исто време и корисници на понудата на градот, како и нејзини индиректни (преку избраните претставници во општинскиот совет), но и директни креатори (со својата љубезност, гостопримливост, знаење, вештини, креативност и сл.).

Од овие причини, и покрај тоа што како важни цели се издвојуваат и создавањето услови за максимирање на профитабилноста на локалните компании и на задоволството на туристите, сепак врвен приоритет на сите населени места треба да претставува зголемувањето на долгорочниот просперитет на локалните жители и задржувањето на нивната лојалност кон градот. Тоа ќе може да се оствари само доколку граѓаните добиваат понуда која им ја носакуваат/вреднуваат, истата им овозможува поголема вкупна вредност/бенефиции во однос на нивните пари/вкупни трошоци и доколку сè тоа им го добиваат постојано.

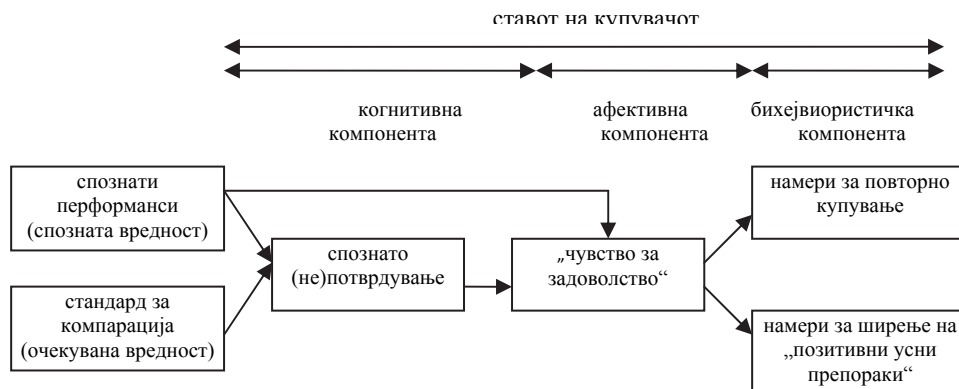
3. Дефинирање на задоволството на клиентите на населените места

При прегледот на расположливата бизнис-литература може да се констатира дека т.н. „теорија за потврда на очекувањата“ претставува доминантна теорија која во голема мера (барем до овој момент) ги задоволува потребите и барањата на пошироката научна јавност во однос на дефинирањето на задоволството на клиентите (Woodruff и Gardial, 1996; Giese и Cote, 2000; Walczuch и Hofmaier, 2000; Parker и Mathews, 2001; Marušić и Vranešević, 2001). Во согласност со оваа теорија, клиентите го формираат својот став за степенот на (не)задоволство од купениот „тотален производ“, поминувајќи низ посткуповен процес на компарација во кој (врз основа на субјективна перцепција) ги споредуваат „спознатите перформанси“ на избраната понуда со определени „стандарди за компарација“, што доведува до:

- ✓ спознато (не) потврдување – формирање (исклучително) на **когнитивната/рационалната компонента на ставот**,
- ✓ целосно чувство за задоволство – покрај когнитивната се формира и **афективната/емотивната компонента на ставот**, од што (според овој модел)
- ✓ во голема мера зависи и формирањето на **бихејвиористичката компонента на ставот** (изразена пред сè преку намерите за повторно купување и/или ширење на „позитивни усни препораки“) (види слика 4.1.).

Како **стандард за компарација** за кој се верува дека клиентите најчесто го употребуваат во овој посткуповен процес, од страна на повеќе автори се наведуваат нивните очекувања или верувања за перформансите на определен „тотален производ“, произлезени врз основа на претходните искуства, ветувањата од страна на промотивните пораки и сл. (што може да се каже дека е доминантна карактеристика за „внатрешните клиенти“ на населеното место – постојни жители и бизниси), при што како друг компаративен стандард кој во голема мера важи и се однесува, пред сè, на туристите како „надворешни градски клиенти“ се наведуваат перформансите и на конкурентските „тотални производи“.

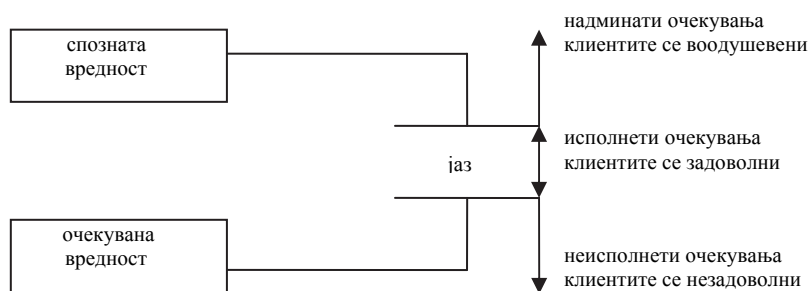
Слика 4.1. – Дефинирање на задоволството на клиентите според „теоријата за потврда на очекувањата“



Извор: прилагодено според Woodruff и Gardial (1996, стр. 89), Marušić и Vranešević (2001, стр. 486) и Walczuch и Hofmaier (2000)

Земајќи ги предвид претходните сознанија, Marušić и Vranešević (2001) заклучуваат дека и покрај тоа што сатисфакцијата на клиентите може да биде дефинирана на разни начини, сепак во најголем број случаи задоволството треба да се поврзе и дефинира преку вредноста за клиентите при што, според оваа теорија, (посматрана како **теорија на јазот**), тоа се јавува како резултат на посткуповниот процес на евалуација во кој клиентите, всушност, ги споредуваат спознатата (примената) со очекуваната вредност (види слика 4.2.).

Слика 4.2. – Теорија на јазот



Извор: Marušić и Vranešević (2001, стр. 486)

Притоа, (како што може да се забележи и од самата слика) клиентите се воодушевени (во случаите кога спознатата вредност значително ги надминува нивните

очекувања) или незадоволни (кога таа во многу голема мера заостанува зад очекуваната вредност).

Доколку субјективната перцепција на купувачот за односот (разликата) помеѓу овие две вредности се најде во т.н. „зона на толеранција“ или „зона на индиферентност“, овие (и голем број други) автори сметаат дека клиентите се задоволни, без разлика на тоа дали спознатата вредност е малку „под“ или „над“ нивото на нивните очекувања. Така, на пример, ако очекувањата на клиентот/граѓанинот се дека времето на одговор по некоја жалба/поплака/проблем упатена преку „системот 48“ ќе изнесува точно 48 часа, се смета дека тој нема да биде незадоволен ако решението на проблемот му биде испорачано и во рок од 50 часа, но истовремено нема да биде ниту многу воодушевен доколку одговорот по жалбата стигне и во рок од 46 часа.

Зборувајќи за поврзаноста помеѓу сатисфакцијата на клиентите и вредноста за клиентите, Woodruff и Gardial (1996) сметаат дека и покрај тоа што овие два поима се меѓусебно поврзани, сепак од исклучително значење за маркетинг истражувачите е да разберат дека при овие анализи (при процесот на истражување на задоволството на клиентите), тие треба да се разгледуваат поединечно. *Или, со идентификување на тоа што претставува вредност за клиентите, маркетингите добиваат информации за тоа што треба да направат во иднина, додека информациите за сатисфакцијата на клиентите им покажуваат како сè ова го направиле, што само го потврдува значењето на целиот CSR-процес (добивањето континуирани информации за вредноста и задоволството, пред сè, на локалните жители) во процесот на стратешко планирање на населените места.*

Како потврда на тезите за применливоста на „теоријата за потврда на очекувањата“ и во контекст на дефинирањето на задоволството на клиентите на населените места се надоврзува и интегративниот модел кој го промовира Braun (2008) (види слика 2.4.). Според него, при процесот на носење одлука за избор на град за живеење/посета/водење бизнис (или задржување на лојалноста кон веќе избраното населено место) и градските (потенцијални) клиенти ги споредуваат очекуваните/посакуваните со спознатите перформанси (вкупните бенефити наспроти вкупните трошоци) на „тоталната понуда“, коишто Braun (2008) ги поврзува, пред сè, со локациското опкружување и неговата непосредна околина. Притоа, според овој автор, посакуваното локациско опкружување зависи (во голема мера) од индивидуалните потреби на целните групи на клиенти и нивните карактеристики, додека врз спознатите

перформанси (покрај личните карактеристики) влијаат и субјективната перцепција и начинот на кој таргетираните клиенти ги селектираат и интерпретираат сите расположливи информации за населеното место.

Во однос на можноста за соодветно „трансферирање“ на презентираниите бизнис-знаења за конкретната проблематика кои би имале голема корист и за градските маркетингери, во овој дел уште еднаш ќе се потенцираат и извесните разлики кои се поврзани со дефинирањето на *показателите* за „*бихејвиористичка лојалност*“ на клиентите. *Тие во случајот на градоите (согласно карактероите и спецификите на целните групи) треба да се „измерат“ преку намериите за негов избор/посети и во иднина (која сѐанува збор за туристите) или за годишно (во период од пет/десет/петнаесет години и сл.) останување и живеење и/или водење бизнис во населеното место (која сѐанува збор за жители или компании).*

На крајот на овој дел ќе се потенцира значењето и на следните неколку особено значајни констатации коишто се поврзани и со вредноста и со задоволството на сите три генерички групи на клиенти на градот:

- ✚ бидејќи и перцепцијата за очекуваната и за спознатата вредност е производ на субјективната проценка на секој поединечен клиент, следува дека и неговата сатисфакција се јавува како резултат на индивидуалната перцепција (за остварување на очекувањата) и
- ✚ со оглед на фактот што и вредноста за клиентите претставува динамична категорија која се менува со текот на времето, така и задоволството на клиентите во никој случај не смее да се третира како постојана и стабилна, туку како „променлива“ величина која може (и тоа како) да се разликува во разни временски периоди.

4. Истражување на вредноста за клиентите на населените места

И двата посебни истражувачки процеси кои треба да се реализираат во рамките на CSR-процесот, вклучително и експлораторната студија за истражување на вредноста за клиентите треба да се спроведат според методолошка постапка која важи и за кој било друг (научно заснован) маркетинг истражувачки процес, кој според Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004) може да се дефинира како: „*логички редослед на активности или начин на доаѓање до потребните информации како основа за донесување на*

маркетинг менаџмент одлуки“. Притоа, при прегледот на расположливата литература (во најголем број случаи) се забележува следниот редослед на фазите/активностите (кој треба да се сфати повеќе како логичен, а не како временски редослед):

1. дефинирање на проблемот и утврдување на целите на истражувањето
2. планирање и формулирање на истражувачкиот проект
3. определување на карактерот на податоците и нивните извори
4. избирање методи и форми за собирање на податоците
5. определување на примерокот на испитаници, како посебен метод
6. собирање на податоците
7. обработка и анализа на добиените податоци и
8. подготвување и презентација на писмениот извештај од спроведеното истражување (со препораки и заклучоци, упатени до доносителите на одлуки) (Božidarević и Salai, 1992; Churchill, 1995; Marušić и Vranešević, 2001; Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска, 2004).

Студијата за истражување на вредноста, всушност, претставува т.н. „пилотска студија“ (колективен израз за повеќе истражувачки техники кои се употребуваат во рамките на експлораторните истражувања) бидејќи се спроведува во помал опсег, на мал примерок испитаници, не толку формално и со употреба на овие техники (за кои ќе се зборува подоцна), при што добиените примарни податоци служат, пред сè, за квалитативна анализа.

Пред да одлучат кои методи и техники ќе ги применат за реализација на конкретната истражувачка студија, маркетинг истражувачите треба да донесат одлука која се однесува на изборот на примерокот испитаници. Имајќи ги предвид целите на докторската дисертација, сосема логички произлегува заклучокот дека основната популација/статистичка маса од каде што треба да се бираат респондентите би требало да бидат официјалните статистички листи поврзани со демографската сегментација на локалното население, список од гласачи, вкупен број домаќинства и сл. (во случајот со жителите), како и расположливата база на податоци за компаниите и туристите кои ги поседуваат маркетерите на населените места.

Притоа, и покрај тоа што примероците кои се бираат за реализација на овие пилотски истражувачки студии, според Marušić и Vranešević (2001, стр.116) „во никој случај не може да претставуваат „репрезентативни примероци“ (без разлика на тоа колку внимателно биле одбрани)“, маркетинг истражувачите мора да внимаваат

особините на избраните респонденти во голема мера да се поклопуваат со особините на испитаниците, врз кои ќе се спроведе квантитативното испитување на клиентите за задоволството (во наредната фаза од CSR-процесот) кое треба да биде спроведено на поголем „репрезентативен“ примерок.

Откако се избрал примерокот на испитаници, наредниот чекор треба да биде избор на еден од можните методи за реализација на истражувања од овој тип, од што (во голема мера) ќе зависат и особините и специфичните вештини кои мора да ги поседуваат истражувачите кои ќе ја спроведат конкретната истражувачка студија (независно од тоа дали тие се дел од општинската администрација или се ангажирани „однадвор“).

4.1. Методи за истражување на вредноста за клиентите на населените места

Земајќи го предвид фактот дека податоците кои се добиваат врз основа на оваа прва фаза од CSR-процесот треба да послужат како основа за составување на прашалникот за испитување на клиентите за задоволството (во наредната фаза од овој процес), како најсоодветни методи за собирање примарни податоци (во функција на истражување на вредноста за клиентите) кои ќе бидат објаснети во предметниот истражувачки труд се издвојуваат следниве:

- 1) **методот на набљудување и**
- 2) **методот на испитување**, исклучително преку лично комуницирање со единиците на испитување во рамките на:
 - *збирни интервјуа (фокусни групи) и/или*
 - *олабински (еден на еден) интервјуа.*

Научно заснованото или „**систематско набљудување**“ може да се дефинира како „процес на забележување и бележење (евидентирање, снимање) на определени факти или настани (во најголем број случаи поврзани со однесувањето на клиентите во определени ситуации), без притоа да им се поставуваат прашања на лицата чие однесување се следи“ (прилагодено според Marušić и Vranešević, 2001, стр.188).

Притоа, т.н. техника „таинствена купопродажба (mystery shopping)“ (за која ќе се зборува подоцна) претставува најчесто применуваната варијанта на овој метод која, всушност, претставува т.н. структурирана и маскирана (скриена) опсервација на определена ситуација, која се реализира со помош на обучен истражувач („mystery

shopper“) во природна средина (пр.: при интеракцијата на “mystery shopperot”/тајниот клиент/граѓанинот со вработените во општинската администрација).

Со развојот на интернет-технолојата, сè повеќе се применуваат и т.н. „онлајн-набљудувања“, при што како можни форми на „онлајн-опсервации“ (кои може да ги искористат и маркетерите на населените места) од страна на Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004, стр. 116) се наведуваат набљудувањето на примерокот од посетители преку општинската веб-страница, разговорите (chatting) помеѓу клиентите (пр.: туристите, жителите и др.) преку chat програмите/форуми за јавни дискусии и/или преку обезбедување простор за разговор (chat room) на сопствената интернет-страница, испраќањето имејл-пораки на огласните табли (Usenet) или на мејлинг-листите (ListServ) и др. Дополнително, градските маркетери можат да ги искористат и можностите што ги обезбедуваат големиот број софтверски алатки наменети за набљудување и анализа на информациите на социјалните мрежи (пр.: Klout, Sprout Social, SimplyMeasured и др., <http://www.techradar.com/news/software/applications/best-social-media-analytics-tools-8-of-the-best-to-use-1151220>), како и т.н. Web 2.0 технологии (пр: tags, blogs, wikis, podcasts и др.) (Sigala, 2009).

Фокусните групи (збирните интервјуа) се еден од најприменуваните и најпопуларни методи за собирање на квалитативни податоци во функција на истражување на вредноста за клиентите. Тие претставуваат мали групи, составени од 8 до 12 индивидуални клиенти кои се собрани во претходно определена просторија за да дискутираат на теми, кои (за потребите на овој труд) се однесуваат на нивното искуство во врска со карактеристиките на „градската тотална понуда“ (пр.: при посетата на градот, користењето на услугите од администрацијата и сл.), потоа за визијата за идниот локален развој и др.

Најголемата предност на овие неструктурирани интервјуа е појавата на синергизам кој настанува како резултат на ефектот наречен „снежна топка“ (snowballing) со чија помош одговорите на некој од респондентите (кои се спонтани и помалку конвенционални), многу бргу предизвикуваат коментари од страна и на останатите учесници, со што преку значително проширување на основната тема може (сосема случајно) да се откријат и некои нови сознанија (поврзани со проблемот) за кои истражувачите претходно не знаеле, ниту пак размислувале (Marušić и Vranešević, 2001; Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска, 2004).

За зголемување на ефективноста на фокус-групата (добивање корисни податоци во функција на успешно составување на прашалникот за испитување на клиентите за задоволството), таа треба да биде што е можно похомувана за да се избегнат конфликтите што може да се јават помеѓу нејзините членови (пр.: како резултат на разликите и конфликтните интереси што постојат помеѓу трите поголеми генерички групи на клиенти на градот во делот на нивните перцепции, преференции, ставови, мислења и сл.). За таа цел, од страна на Hill и Alexander (2002) се препорачува истовремено организирање на повеќе фокусни групи и примена на т.н. „квотен примерок“ при изборот на учесниците во секоја од овие групи.

При составувањето на фокусните групи треба да се избегнува и вклучувањето на роднини, пријатели, соседи и сл., поради постоење реална опасност да се „дефокусира“ нивното внимание од темата која е предмет на интерес (како резултат на нивните приватни разговори), како и на оние клиенти (пр.: граѓани) кои претходно биле учесници во збирни дискусии на слични теми, за кои се претпоставува дека ќе се обидат да ја играат улогата на „експерти“ истакнувајќи се пред останатите членови на групата.

Правилниот избор на лицето (модератор), кое ќе ги води („фокусира“) разговорите помеѓу учесниците претставува особено значаен (клучен) момент за нивно успешно спроведување. Тој/таа треба да ги поттикнува сите учесници да земат активно учество во дискусијата и да ги изразуваат сопствените ставови (во врска со предложената тема) избегнувајќи притоа да изигрува „експерт“ (и покрај тоа што се верува дека има големи познавања за конкретната проблематика). За таа цел, модераторот треба да биде добар слушател („емпатична индивидуа“), да помага (а не да извршува), да има одлично паметење, да биде флексибилен, решителен и љубезен, да поседува способност за брзо учење и сликовито прикажување на настаните и др.

Во најново време, се применуваат и т.н. „онлајн фокусни групи“ каде што контактот со респондентите се воспоставува преку имејл, при што од нив се бара во точно определен ден и време да се прикачат на конкретната веб-страница и по електронски пат да се запознаат со модераторот. Покрај клучните предности (пр.: за многу кратко време и помали трошоци може да се организираат голем број интервјуа и тоа со клиенти кои живеат на различни географски подрачја и др.), „онлајн фокусните групи“ имаат и некои недостатоци (пр.: губење на невербалната комуникација,

несигурноста околу автентичноста на респондентот и др.) (Секуловска, Башеска-Ѓорѓиевска и Петковска-Мирчевска, 2003).

Заради отстранување на еден од најголемите недостатоци на „збирните интервјуа“ (неможноста да се навлезе во „длабочина“ на проблемот кога истовремено се интервјуираат поголем број респонденти), од страна на маркетинг истражувачите се применуваат т.н. „длабински интервјуа“. Во овој случај станува збор за „неструктурирано, лично („еден на еден“) интервју“, во кое интервјуерот му поставува голем број прашања на респондентот, при што му овозможува сосема слободно да ги изразува своите верувања и чувства во врска со темата за која се зборува“ (се оди во „длабочина“, а не само во „ширина“) (Kinneear и Taylor, 1996)

И личното интервју, за да биде успешно, треба да биде водено од страна на високообучени интервјуери (најчесто психолози) кои мора да бидат во состојба (слично како и модераторот при спроведувањето на „збирните интервјуа“), „странично“ да го насочуваат и водат разговорот со испитаникот создавајќи атмосфера во која тој (без да чувствува страв од критика или неразбирање) слободно ќе ги изразува своите мисли.

Наспроти бројните предности (пр.: добивање „посуштински“ одговори кои ги откриваат „фундаменталните“ мотиви за однесувањето на респондентот, кои се исклучително производ на сопствените размислувања дури и во ситуација на чувствителни теми поврзани со неговите политички, религиозни убедувања и сл., полесна интерпретација на добиените резултати и др.), како најголема негативност на „длабинските“ интервјуа може да се наведе должината на времето кое е потребно за нивно успешно спроведување (1-2 часа) (прилагодено според Churchill, 1995 и Woodruff и Gardial, 1996).

Имено, за да се добие исто количество податоци при спроведувањето на интервјуа „еден на еден“, потребни се многу повеќе време, напор, како и финансиски средства отколку при организирањето „збирни“ интервјуа (со повеќе испитаници истовремено) или, како што велат Reynolds и Gutman (1988), „треба да се спроведат најмалку четири индивидуални интервјуа за да се собере исто количество податоци, како и при организирањето на „само една „фокус група“.

4.2. Техники за истражување на вредноста за клиентите на населените места

При прегледот на расположливата бизнис-литература може да се забележи дека како најдобри **техники за истражување на вредноста за клиентите**, со чија помош може (прелиминарно) да се откријат оние атрибути/димензии на определена „тотална понуда“ кои имаат најголемо влијание врз сатисфакцијата на клиентите, од страна на повеќе автори (Maričić, 1993; Woodruff и Gardial, 1996; Marušić и Vranešević, 2001; Hill и Alexander, 2002; Keller, 2003; Hill, Roshe и Allen, 2007) се наведуваат:

- 1) т.н. „*проективни техники*“ (тестови на асоцирање, техника на играње улоги-психодрама и техника на трета личност)
- 2) *техника на скали* (laddering technique)
- 3) *техника на големо патување* (grand tour technique)
- 4) *техника на критични настани* (CIT-critical incident technique)

4.2.1. Проективни техники

„Проективните техники“ се најчесто употребувани алатки кои се користат за спроведување на овој вид маркетинг истражувања, при што истите може да се применуваат и во ситуација на збирни и индивидуални интервјуа каде што на испитаниците не им се открива целта на конкретната истражувачка студија. Имено, преку употреба на маскирани (скриени) прашања/двосмислени стимуланси од најразличен вид, од респондентите може да се побара да одговорат на некоја претходно поставена задача (тест на асоцијација на зборови, тест на недовршени реченици и тест на тематска аперцепција) или, пак, истите се замолуваат да се стават („да се проектираат“) во ситуација на некоја друга (невидлива) личност и да зборуваат во нејзино име (техника на играње улоги-психодрама и техника на трета личност).

- **Тест на асоцијација на зборови (word association)** - прашањата кои се поставуваат со примената на оваа техника на испитување треба да ја имаат следнава форма: „Кој збор или асоцијација Ви доаѓаат први на памет кога ќе се изговори...?“ (во конкретниот случај се наведува името на населеното место кое е предмет на интерес на истражувачка студија) или: „Што за Вас значи... (се пишува името на градот)?“ како и:

„Кога размислувате за градот X како локација за водење бизнис, првата асоцијација која Ви доаѓа на памет е _____?“.

Наместо усно прашање, на респондентот може да му се достави и листа (попис) од неколку зборови, при што од него (и во двата случаи) се бара да одговори на прашањата (во најбрз можен рок, за што се определува и некое крајно време) и тоа само со една (најбрзата) асоцијација. Во дадени ситуации, кога се настојува преку развивање на „низа од асоцијации“ да се откријат некои нови (дотогаш неоткриени) подрачја, може да се употреби и т.н. „техника на сукцесивни асоцијации“ каде што на испитаникот му се дава слобода да одговара со повеќе зборови (асоцијации), на секое поставено прашање.

Од особен интерес за истражувачот кој ја спроведува оваа техника (се препорачува тоа да биде психолог или стручњак кој е школуван во оваа област) треба да биде забележувањето на фреквенцијата на појава на определени асоцијации, должината на временскиот период во кој биле дадени одговорите (доколку на прашањето се одговори за подолго од три секунди, зададениот збор укажува на некоја фрустрација), како и бројот на испитаници кои воопшто не дале никаков одговор, на ниту едно поставено прашање (во предвидениот рок).

- *Тест на недовршени реченици (sentence completion)* – оваа техника се нарекува уште и техника на комплетирање на реченици или на цели приказни, при што од испитаникот се бара да ги доврши претходно започнатите (недовршени) реченици, кои се однесуваат на предметот на интерес на дадениот истражувачки проект.

Пример: „Градот X е град во кој најдобро може да се _____“.
„Луѓето кои живеат во градот Y се _____“.
„Туристичката дестинација Z повеќе ја сакаат _____“.

Една од можните варијанти на оваа техника која често се користи за да се откријат најважните атрибути/димензии на вредноста на „тоталната градска понуда“ е онаа во која на респондентите (пр.: локалните жители) им се поставуваат прашања во следната (писмена) форма: Можете ли да ми кажете кои услуги што ги обезбедува администрацијата на градот X се важни, според Ваше мислење. Или, најважни се _____, втори по важност се _____, трети по важност се _____ итн., итн., итн.

Во дадени случаи, заради утврдување на свесноста/запознатоста на испитаниците со населеното место (во однос на конкурентските) може да им се прикаже и листа во која ќе бидат наведени некомплетираните имиња на населеното

место и на неговите конкуренти (пр.: доколку предмет на интерес е Маврово како туристичка дестинација и се настојува да се измери свесноста на потенцијалните туристи за неа, во однос на нејзините конкуренти: Копаоник, Банско и сл., тогаш листата би можела да се прикаже на следниот начин: А О О; К А И ; Б
С). Фактот што стимулансот (кој поттикнува на одговор) е веќе започната реченица (а не само поединечен збор) претставува дополнителна гаранција дека голем број испитаници ќе ги одговорат поставените прашања, што ја претставува клучната предност на овој тест (во споредба со претходниот).

- *Тест на тематска аперцепција (Thematic Apperception Test-TAT)* – слично како и во претходно споменатите тестови, така и во конкретниот случај, од респондентите се бара да „раскажат определена приказна“ (storytelling) чија содржина треба да ја искомструираат врз основа на видени фотографии или цртежи. Сликите (од една страна) треба да бидат општи за да не им ја откријат на испитаниците вистинската цел на истражувањето, но истовремено треба да бидат и доволно занимливи за да поттикнат нивна реакција (раскажување приказна поврзана со населеното место кое е предмет на истражување). Приказната може да се поттикне и со замислата дека градот и неговите конкуренти претставуваат луѓе, по што нејзината содржина ќе произлезе како резултат на одговорите на прашањата кои се поврзани со нивниот изглед, професија, интереси, вредности, очекувања и сл. На тој начин може да се добијат многу корисни информации за карактерот/посебноста/уникатноста на (брендот) на населеното место (во однос на неговите конкуренти).

Многу често, во функција на истражување на вредноста за клиентите се применува и т.н. „техника на цртање на слики“ (drawing pictures) која, исто така, спаѓа во групата на ТАТ-техники, со тоа што во овој случај од испитаниците се бара преку цртање (а не преку збор) да ги искажат своите вистински ставови и чувства, во врска со населеното место.

- *Техника на играње улоги (role play)* или *психодрама (psychodrama)* – оваа техника претставува „проективна техника“, при што од респондентите се бара да се однесуваат како некоја друга личност во определени околности (пр.: при престојот во туристичката дестинација, при користењето услуги од администрацијата и сл.). Нејзина најизразена форма претставува т.н. „техника на трета личност“ каде што зборувајќи во име на трета личност („маскирајќи се зад туѓите ставови“) испитаниците многу

послободно (без да се свесни за тоа) ги изразуваат, всушност, сопствените мислења во врска со предметот на истражување.

Како други начини за стимулација во овој случај се користат проекции на филмови, слики и сл., но како најчесто применуван тест се издвојува т.н. „Розенвејгов тест на фрустрација“. Овој тест е во форма на стрип, во кој на 24 слики се прикажани две личности како разговараат, при што над нивните глави има нацртано „облаци“. Во едниот „облак“ (над главата на првата личност) веќе е даден определен коментар кој се однесува на темата која се истражува (пр.: можности за подобрување на „градската тотална понуда“, визијата за локален развој и сл.). Коментарот треба да биде доволно провокативен за да го натера испитаникот да го впише својот одговор во празниот „облак“, кој се наоѓа над неговата глава.

Оваа техника има голема практична примена при истражувањето на различните видови меѓучовечки контакти кои се остваруваат при секоја епизода во рамките на процесот на интеракција, за кој беше зборувано претходно (пр.: жител-вработен во администрација, турист-таксист, рецепционер-гостин и сл.), со што дополнително се зголемува значењето од нејзината примена и во контекстот на населените места.

4.2.2. Техника на скали (laddering technique)

Техниката на скали е една од најчесто употребуваните техники за поставување прашања на респондентите (при спроведувањето на збирни и индивидуални интервјуа) во функција на откривање на „хиерархијата на вредности за клиентите“ или на нивниот „синцир на вредности“. Со нејзина помош, покрај тоа што ќе може да се открие што е тоа што за клиентите претставува вредност (во смисла на големиот број атрибути/димензии кои ја сочинуваат вредноста на „тоталната понуда на градот“), ќе се добие одговор и на едно од најважните прашања за маркетерите на населените места - зошто токму таа „тотална понуда“ (со тие атрибути/димензии) високо се цени и вреднува од страна на соодветните целни групи? Тоа се постигнува со пронаоѓање и воспоставување на врските помеѓу кои било атрибути/димензии (како почетно ниво) и „консеквенците“ и „крајно посакуваната состојба“ (како повисоки нивоа или вериги во „синцирот на вредности за купувачот“).

Како примери (односно форми) на почетни прашања со кои може да се отвори разговорот, за да се откријат оние атрибути/димензии кои за клиентите имаат вредност

може да послужат следниве: Пример 1: Споменавте дека размислувате да го преселите својот бизнис од градот А во градот Б? Во што се слични овие две населени места? Кои се клучните разлики помеѓу нив? (Пример 2: Рековте дека по неколкугодишна лојалност кон туристичката дестинација А, за наредното лето размислувате да ја посетите дестинацијата Б? Кои се причините за ова? и сл. (прилагодено според Woodruff и Gardial (1996).

За да може за секој откриен атрибут/димензија да се изгради „скалата“ или да се воспостави врската со повисоките нивоа (вериги) на „хиерархијата на вредности“ (со „консеквенците“ и „крајно посакуваната состојба“), во продолжение на интервјуто на респондентите треба да им се поставуваат серија од т.н. „зошто-прашања“ (Why questions)“, при што најчесто поставувано прашање (во овој дел од разговорот) треба да биде следново: Зошто се тие (се мисли на претходно откриените атрибути/димензии) особено важни за Вас?

За да се објасни како со помош на оваа техника, преку поставување на серија од „зошто-прашања“ (за секој претходно спознаен атрибут/димензија) се воспоставува „хиерархијата на вредности за клиентот“, во продолжение следува пример кој во прилагодена и скратена верзија е преземен од Woodruff и Gardial (1996, стр.181). Притоа, како претпоставка се зема дека при поставувањето на почетните прашања на еден од респондентите (жители на градот), се открило дека „проблемот со бездомните кучиња“ претставува еден од најважните атрибути/димензии на „градската тотална понуда“ кој (според него) треба да се реши во наредниот период.

Со понатамошна серија од „зошто-прашања“ (Зошто е тоа за Вас важно?), преку откривање на големиот број „негативни консеквенци“ (Доколку има голем број бездомни кучиња кога шетам заедно со сопругата и моето дете низ градскиот парк, постојано ќе внимавам на нив, со што наместо релаксација и игра со детето ќе станам нервозен), се идентификува, всушност, „крајно посакуваната состојба“ (Тоа е важно за мене, затоа што сакам да се зголеми сигурноста на моето семејство за време на попладневните прошетки, а ова ми е битно бидејќи многу ја сакам мојата фамилија).

Се смета дека основниот недостаток при поставувањето на голем број „зошто-прашања“ (во серија) се состои во тоа што, тие (во најголем број случаи) се доживуваат како прашања чии одговори сами по себе се подразбираат, што може да доведе до заморување на испитаниците и намалување на нивната мотивација и концентрација за продолжување на разговорот. Земајќи го предвид фактот дека секој респондент си

гради сопствена „хиерархија на вредности“ (за секој високо вреднуван и од негова страна посакуван атрибут/димензија), извесни тешкотии може да се појават и при сумирањето и анализата на резултатите добиени со помош на оваа техника (при интервјуирањето на поголем број испитаници).

4.2.3. Техника на големо патување (grand tour technique)

За разлика од претходната техника, каде што за откривање на врските помеѓу почетното и повисоките нивоа на „синцирот на вредности за клиентите“ се применува т.н. „директен пристап“ (од испитаниците се бараат „директни одговори“ на прашањата: Што е тоа што го сакаат од определена тотална понуда? и Зошто го сакаат тоа?), за нејзино утврдување при употребата на техниката на „големи патувања“ се користи т.н. „индиректен пристап“.

За да се постигне оваа цел, на почетокот на т.н. „големо патување“ треба да се побара од респондентите (пр.: туристи) да се замислат себеси во вистинска (реална) ситуација на донесување одлука за избор и посета на определена туристичка дестинација. Потоа тие треба да се замолат во најситни можни детали да ја објаснат целокупната ситуација низ која поминале, при разните фази на процесот на носење на одлуката за избор (започнувајќи од моментот на појавата на потребата, трагање по информации, патување, престој, враќање дома, субјективната перцепција за степенот на нивното (не)задоволство и соодветната реакција).

Покрај тоа што се спознаваат многу посуштински (рационални или афективни) реакции на клиентите, како друга клучна предност на оваа техника (во споредба со техниката на скали), се наведува тоа што при нејзиното спроведување се добива приближно три пати поголемо количество информации за „хиерархијата на вредности“. Од друга страна, бидејќи станува збор за интервју кое е помалку структурирано, логички е да се претпостави дека е потребно подолго време за негова реализација, како и за средување, анализа и прикажување на добиените резултати.

Но, и покрај фактот што овие две техники меѓусебно се разликуваат, се смета дека и двете може да претставуваат многу корисни (комплементарни) техники на испитување во функција на добивање „квалитетни“ податоци за откривање на врските помеѓу различните нивоа во „синцирот на вредности за клиентите“ (за секој претходно откриен атрибут/димензија).

4.2.4. Техника на критични настани (CIT-critical incident technique)

Техниката на критични настани-CIT, која се засновува на претпоставката дека „настаните со драстични разлики помеѓу нив (крајностите) најлесно се паметат“ за првпат била промовирана од страна на Фланаган во 1954 година, во функција на определени социолошки истражувања (Twelker, 2003; Gremler, 2004). Во најново време, оваа техника наоѓа сè поголема практична примена во маркетинг истражувањата, особено во оние каде што се настојува да се откријат атрибутите/димензиите на вредноста за клиентите.

Поаѓајќи од погоре наведената претпоставка, при истражувањата каде што се применува оваа техника, од респондентите се бара со свои зборови и сосема слободно да го раскажат (усно или писмено) сопственото најпозитивно и најнегативно искуство (т.н. „критички настани“) поврзани со престојот/живеењето/работењето/посетата на определено населено место (пр.: жителите може да ги земат предвид услугите кои ги добиваат од страна на општинската администрација, претприемачите може да се фокусираат на условите за водење бизнис, туристите да ги потенцираат „критичните точки“ при својата последна посета на градот и сл.).

Во насока на иницирање корисни одговори може да се постават почетни прашања кои ќе ги насочат испитаниците на размислување за најдобрите (позитивни) и најлошите (негативни) атрибути на „тоталната понуда на градот“, посебноста/различноста/сличноста на „градската понуда“ (во однос на понудите на конкуренцијата) и сл., што дополнително ќе ја зголеми вредноста на добиените податоци.

Клучната предност на оваа техника (во споредба со останатите), се состои во тоа што истата може да се спроведе на поголем примерок испитаници и со помош на анкетен прашалник, при што комуникацијата со респондентите може да се воспостави лично, но и по дописен пат (пр.: пошта, имејл и сл.) или со креирање посебен блог/форум на општинските веб-страници и др.

Земајќи го предвид фактот дека одговорите на прашањата се изразито неструктурирани, потребен е многу поголем напор и време за обработка и анализа на добиените податоци (како впрочем и при сите други експлораторни-квалитативни истражувања). Дополнителен проблем, кој може да се појави при примената на оваа техника е ниската стапка на одговорени прашања, бидејќи деталното опишување на

„критичните настани“ особено во ситуација кога тие треба писмено да се одговорат, одзема многу време и голем напор.

5. Испитување на задоволството на клиентите на населените места

Откако се откриле оние атрибути/димензии на „тоталната понуда на градот“ кои имаат најголемо влијание врз степенот на сатисфакција на клиентите, може да се премине на реализација на втората етапа од целокупниот CSR-процес - планирањето и спроведувањето на формалниот истражувачки процес за испитување на клиентите за задоволството.

5.1. Утврдување на репрезентативноста на примерокот и начините на собирање податоци

Имајќи го предвид фактот дека податоците кои се добиваат врз основа на оваа дескриптивна истражувачка студија служат, пред сè, за квантитативна анализа, вообичаено е таа да се спроведе на поголем „репрезентативен примерок“ на испитаници, при што како метод за прибирање примарни податоци се користи методот на испитување, со помош на структуриран немаскиран (откриен) прашалник.

Притоа, комуникацијата со респондентите може да се оствари лично, кога испитувањето се реализира со помош на лично или телефонско интервју, како и по дописен пат кога се применува т.н. техника на „самоизвестување“, при што од респондентот се бара сосема слободно и самостојно да одговори на „анкетниот прашалник“ кој му се доставува преку пошта, имејл и сл. Со појавата на интернетот се зголемува популарноста на онлајн-истражувањата со помош на голем број т.н. „user friendly“ софтверски решенија (пр: Qualtrics, QuestionPro, SurveyMonkey и др.).

Во врска со начинот на кој се избира **„репрезентативниот примерок“** на испитаници, кој според Hill, Roshe и Allen (2007, стр. 71) треба да се засновува на „теоријата на веројатност и да биде доволно голем за да се зголеми и валидноста на добиените резултати“, маркетерите на населените места мора да ги знаат следниве работи:

- **прво**, како основна популација/статистичка маса од каде што треба да се бираат респондентите и во овој случај (како впрочем и при истражувањето на вредноста

за клиентите) би требало да бидат официјалните статистички листи поврзани со демографската сегментација на локалното население, список од гласачи, вкупен број на домаќинства и сл. (во случајот со жителите), како и расположливата база на податоци за компаниите и туристите кои ги поседуваат градските маркетери,

- **второ**, во најголем број случаи се препорачува избор на т.н. „пропорционален стратифициран примерок“ (Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска, 2004; Hill, Roshe и Allen, 2007), кој според Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004, стр. 199) претставува „специфичен вид примерок кој се засновува на теоријата на веројатност, при што е потребно статистичката маса да се подели на групи (стратуми) кои меѓусебе се исклучиви, но заемно ги вклучуваат сите елементи од популацијата. Потоа, едноставниот случаен примерок, каде што секоја единица од статистичката маса има позната и еднаква шанса да биде селектирана, се бира независно од секоја група (стратум)“ и

- **трето**, во однос на големината на примерокот, Hill, Roshe и Allen (2007, стр. 78) даваат графички приказ на поврзаноста помеѓу бројот на испитаници и валидноста на добиените резултати, по што констатираат дека минималниот број на потребни респонденти за конкретните истражувачки студии за задоволството на клиентите треба да изнесува 200. Дополнително, според нивно мислење, бројот на испитаници од секој идентификуван сегмент/група/стратум не смее да биде помал од 50.

Откако се избрал примерокот и се определил начинот на кој ќе бидат собрани податоците, треба да се пристапи кон дизајнирање на структурираниот немаскиран (откриен) прашалник, со чија помош се врши „мерење“ на сатисфакцијата на испитаниците за што ќе се зборува во продолжение на трудот.

5.2. Структура и содржина на прашалникот за „мерење“ на задоволството на клиентите на населените места

Имајќи ја предвид дефиницијата за задоволството на клиентите (преку теоријата за потврда на очекувањата), останатите согледувања/примери кои ги презентираат авторите во расположливата бизнис-литература, како и досегашната истражувачка пракса која е промовирана со претходно споменатите (најпознати) методологии за истражување на задоволството на граѓаните, може да се извлечат определени констатации кои се поврзани со структурата и содржината на прашалникот за „мерење“

на задоволството на клиентите (жителите) на населените места, чија елаборација следува во продолжение.

Имено, за една истражувачка студија за испитување на граѓаните за задоволството да биде целосна и успешна, прашањата во анкетниот прашалник со чија помош ќе се изврши „мерење“ на ставовите на респондентите треба да бидат групирани во следниве четири поголеми категории:

Прва категорија („приоритети за граѓаните“), односно колкава е важноста на поединечните (најзначајни) атрибути/димензии на „тоталната градска понуда“ (прелиминарно откриени во рамките на експлораторното истражување на вредноста за клиентите, кои во случајот со населените места произлегуваат од законски делегираните надлежности). Во овој дел, корисно е да се добијат сознанија и за степенот на важност што за жителите ја имаат стратегиските приоритети за локален развој (утврдени од страна на општинското раководство), како и разните медиуми за комуникација/информирање на граѓаните (пр.: општинската интернет-страница, брошури/флаери, директни средби, емисии на ТВ/радио, профили на социјалните мрежи, општински весници и сл.).

Пример 1:

Ве молиме да го означите степенот на важност на секоја од подолу наведените услуги (за чие обезбедување е надлежна локалната власт), преку заокружување на соодветниот број на скалата од 1 до 10 (1 значи најмала важност, а 10 значи најголема важност)

	воопшто не е важно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	екстремно е важно
1. Чистотата на градските улици		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Услуги од страна на градската библиотека		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Собирање и рециклажа на цврстиот отпад		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Содржини за рекреација, забава и сл.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

итн...

Пример 2:

Ве молиме да ги рангирате долунаведените стратегиски приоритети за идниот развој на градот во наредниот петгодишен период (кои претходно се дефинирани од локалните власти). Вашето мислење/рангирање треба да го направите на скала од 1 до 3, каде што 1 значи највисок приоритет, 2 значи среден приоритет и 3 значи најнизок приоритет)

Фокус кон развојот на туризмот	-----
Решавање на проблемот со водоснабдувањето	-----
Вложувања во образовната инфраструктура	-----

Втора категорија (т.н. „придвижувачи на задоволството“ - Satisfaction Drivers) со чија помош се „мери“ *кои нийтивнајта комјоненџа* на ставот. Во неа спаѓаат:

1. „спознатите перформанси“, односно ставовите (степенот на задоволство) на граѓаните за успешноста на градските маркетери во креирањето и испораката на (законски делегираните) атрибути/димензии на „тоталната понуда на градот“ кои жителите ги оцениле како најзначајни/приоритетни за нив (во претходниот чекор), вклучително и за задоволството од одделните димензии кои го сочинуваат односот на вработените во локалната администрација (пр.: љубезноста, стручноста, брзината на испорачаните услуги и сл.), како и од постојниот начин/квалитет на информирање со помош на каналите за комуникација за кои жителите (претходно) се изјасниле дека се најважни/најчесто користени од нивна страна и

Пример 3:

Ве молиме да го означите степенот на задоволство од секоја од подолу наведените услуги (за чие обезбедување е надлежна локалната власт), преку заокружување на соодветниот број на скалата од 1 до 10 (1 значи најмало задоволство, а 10 значи најголемо задоволство)

	тотално незадоволство	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	тотално задоволство
1. Чистотата на градските улици		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Услуги од страна на градската библиотека		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Собирање и рециклажа на цврстиот отпад		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Содржини за рекреација, забава и сл.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

ИТН...

Пример 4:

Ве молиме да ставите X на она место кое, според Вашето мислење, најмногу соодветствува со Вашето задоволство од квалитетот на добиената услуга при последниот контакт со вработените во општинската администрација:

1. При испораката на услугата вработените беа:												
	љубезни	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	нељубезни
2. Вработените ми ја испорачаа услугата:												
	брзо	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	бавно
3. Познавањата на вработените за бараната услуга беа:												
	големи	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	мали

2. „спознатото (не)потврдување“, кое (како што се покажа претходно) произлегува кога клиентите ги споредуваат спознатите перформанси со т.н. „стандард за компарација“. Притоа, како доминантен „стандард за компарација“ во случајот на „внатрешните (постојни) клиенти“ на населеното место (жители и бизниси) се земаат нивните очекувања/верувања за перформансите на „тоталната понуда“, додека како друг компаративен стандард кој во голема мера важи и се однесува на „надворешните (потенцијални) градски клиенти“ (туристи и бизниси) се наведуваат перформансите на конкурентските „тотални производи“.

Пример 5:

Ве молиме означете го со X местото кое најмногу одговара на Вашиот став поврзан со проценката за степенот до кој се исполнија Вашите очекувања за квалитетот на добиената услуга при последниот контакт кој го остваривте со вработените во општинската администрација					
	Многу подобро од очекуваното	Подобро од очекуваното	Во границите на очекуваното	Полошо од очекуваното	Многу полошо од очекуваното
1. Љубезноста на вработените					
2. Познавањата на вработените за услугата што ја побаравте					
3. Брзината на испорака на услугата					
итн...					

Пример 6:

Ве молиме означете го со X местото кое најмногу одговара на Вашиот став, поврзан со споредбата на секоја од долунаведените карактеристики на туристичката услуга што ја добивте во нашиот град, во однос на услугите што ги добивте во туристичката дестинација Y, за која претходно се изјаснивте дека ја имате посетено во изминатиот период					
	Многу подобро од конкуренцијата	Подобро од конкуренцијата	Ниту подобро ниту полошо од конкуренцијата	Полошо од конкуренцијата	Многу полошо од конкуренцијата
1. Цената на ресторанските услуги					
2. Љубезноста на локалното население					
3. Распожливоста на атрактивни содржини за забава и сл.					
итн...					

Трета категорија (целосно „чувство на сатисфакција“ - Satisfaction Feelings од определена „тотална градска понуда“), со што покрај когнитивната, се „мери“ и *афективниот компонент* на ставот. Во овој дел, покрај прашања поврзани со целосното чувство на задоволство од квалитетот на живот во населеното место (пр.: градот како место за живеење/за работа/за детски развој/за квалитетни пензионерски денови и сл.) корисно е да бидат поставени прашања и за чувствата на граѓаните поврзани со степенот на нивно целосно задоволство од:

- ✓ вредноста која ја добиваат за своите пари (даноци, такси, надоместоци и сл.) и
- ✓ степенот на транспарентност на локалните власти во процесот на стратегиско планирање на идниот локален развој, како и вклученоста и информираноста на граѓаните за преземените активности во таа насока

Пример 7:

Земајќи сè предвид, колку сте задоволни со:					
	Многу незадоволен	Малку незадоволен	Ниту задоволен ниту незадоволен	Малку задоволен	Многу задоволен
Квалитетот на живот во градот (во целина погледнато)					

Пример 8:

Земајќи сè предвид, Ве молиме да го изразите степенот на Вашето согласување со секоја од долунаведените изјави, преку ставање на X на она место кое, според Вашето мислење, најсоодветно го изразува Вашето целосно чувство на задоволство					
	Јако несогласување	Несогласување	Ниту согласување ниту несогласување	Согласување	Јако согласување
Градот (во целина погледнато) нуди одлични можности за вработување					
Даноците што ги плаќате (целосно погледнато) се соодветни на вредноста што ја добивате од страна на локалните власти					
Локалните власти секогаш ги прашуваат граѓаните при утврдување на стратегиските приоритети					

Четврта категорија („резултатите/ефектите од задоволството“ - Satisfaction Outcomes) или лојалноста на клиентите изразени преку:

- ✓ намерите за подолгорочно (во период од пет/десет/петнаесет години и сл.) останување и живеење и/или водење бизнис во градот (кога станува збор за постојни жители или компании) или за повторен избор/посета на населеното место и во иднина (кога станува збор за туристи) и/или
- ✓ намерите за ширење „позитивни усни препораки“ од страна на сите три поголеми/генерички групи на клиенти на градот (со што всушност се „мери“ *бихејвиористичката компонента* на ставот).

Пример 9:

Земајќи сè предвид, која е веројатноста дека:

	Нема шанси	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сигурно ќе го сторам тоа
Ќе останете да живеете во градот во наредните 10 години		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ќе го препорачате и на друг близок роднина, пријател и сл. градот како одлично место за живеење		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

При формулирањето на прашањата во сите овие четири поголеми групи, според Hill и Alexander (2002), истражувачите мора да ги имаат предвид одговорите на следниве четири клучни прашања: 1. Дали респондентите го имаат потребното знаење/информации за да можат да одговорат на поставените прашања?, 2. Дали прашањата се доволно разбирливи за нив?, 3. Дали респондентите се доволно мотивирани и сакаат искрено да одговорат на овие прашања? и 4. Дали со формулацијата на прашањата се претскажува (се фаворизира) определен одговор?

При утврдувањето на редоследот на прашањата треба да се внимава и на следниве значајни аспекти:

- полесните и поинтересни прашања треба да бидат поставени на почетокот на прашалникот, додека оние за кои се смета дека се потешки за одговарање (од разни причини) треба да се стават во неговиот средиштен и/или краен дел и

- прашањата кои се поврзани со личните карактеристики на испитаниците (за нивните демографски и социоекономски обележја, како на пр.: пол, возраст, занимање, образование, приход и сл.) треба да бидат поставени на крајот кога веќе е исцрпено и последното прашање кое се однесува на главната содржина на прашалникот.

Вообичаена пракса е последното прашање во прашалникот (кое се однесува на неговата главна содржина), да биде т.н. „отворено“ прашање („open-ended question“), со кое на испитаниците им се дава можност да изнесат дополнителни коментари и сугестии во врска со карактеристиките на „градската тотална понуда“ (за кои лично сметаат дека се важни, а не биле опфатени со претходно поставените, т.н. „затворени“ прашања – „closed questions“). Притоа, треба да се знае дека „отворените прашања е лесно да бидат поставени, но истите тешко се одговараат, а уште потешка е нивната анализа“ (Hill, Roshe и Allen, 2007, стр. 127).

5.3. Видови на скали за „мерење“ на задоволството на клиентите на населените места

Една од најважните одлуки која треба да се донесе при проектирањето на прашалникот (за испитување на клиентите за задоволството) е изборот на соодветната форма на поставените прашања. Земајќи го предвид фактот дека во овој случај станува збор за „мерење“ на ставовите на испитуваните субјекти маркетинг истражувачите развиле посебен вид „прашања со повеќекратен избор“ – „скали“, на кои се дадени можните (алтернативни) одговори.

Пред да се изврши конечниот избор на најсоодветните „скали“ кои ќе се применат за потребите на конкретниот истражувачки проект, мора да се спроведе нивно неколкукратно, т.н. „пилотско истражување“ (pretest) (Marušić и Vranešević, 2001, стр. 230). Овие „предистражувачки студии“ треба да се спроведат на помал примерок на испитаници, при што нивната основна цел е да се провери разбирливоста, соодветноста и прикладноста на претходно одбраните прашања („скали“) кои се планира да се употребат во анкетниот прашалник при главното истражување. При нивното спроведување, секогаш треба да се користи личното интервју како начин на комуникација со испитуваните субјекти.

Без да се навлегува во поопширни елаборации за видот, карактеристиките, разликите и сличностите на секоја од овие „скали“, во продолжение на трудот (согласно претходно објаснетата структура и содржина на прашалникот за „мерење“ на задоволството на клиентите и презентираниите примери) ќе се презентира кратка дискусија за „скалите“ кои најчесто се применуваат за истражувачки студии од овој тип.

1. Ликертова „скала“ – претставува „индиректна скала“ каде што на респондентот му се даваат серија на изјави (**примерот 8**) кои се однесуваат на ставот кон истражувачката содржина и од него се бара да го означи на определеното место во скалата, степенот на своето (не)согласување со овие изјави (ставови). Степените на „скалата“ се означени вербално (описно), а не нумерички, при што нивниот број најчесто изнесува 5 (непарен број, со еден неутрален одговор). Од страна на некои истражувачи се препорачува употреба на „скала“ со парен број степени (4) (каде што се изоставува неутралниот – најлесниот одговор), како и додавање на одговор „не знам“,

2. Семантички диференцијал - претставува „скала“ која се состои од серија на т.н. „биполарни скали“ – со 7 степени (**примерот 4**) на чии краеве (полови) се означени придавки или прилози кои се однесуваат на предметот на истражување и истите имаат спротивно значење (евтино-скапо, пријателска-непријателска, бавна-брза и сл.), при што од испитаниците се бара да го означат местото на „скалата“ кое најмногу одговара на нивното мислење, во врска со предметот на конкретната истражувачка студија,

3. Нумерички „скали“ – овие „скали“ се слични со семантичкиот диференцијал. Единствената разлика се состои во тоа што степените на „скалата“ се означени со бројки и наместо 7 степени, таа може да има 5, 10, па дури и повеќе степени, во зависност од потребите на конкретниот истражувачки проект (**примерот 1**). Според повеќе автори, токму оваа „скала“ и тоа со 10 степени е најсоодветна за употреба при „мерењето“ и на „приоритетите за клиентите“, како и на „перформансите на атрибутите/димензиите на тоталната градска понуда“. Некои автори препорачуваат степенувањето да започнува од нулти степен, а други, пак, скалата со 10 ја „трансферираат“ во скала со 100 степени.

4. „Скала“ за рангирање – која всушност претставува ординална „скала“ во која предметите се означуваат со броеви со цел да се укаже на односите што постојат помеѓу нив, зависно од поседуваните карактеристики (**примерот 2**). Овие „скали“ се лесно разбирливи од страна на респондентите, бидејќи со нивна помош им се овозможува да рангираат определени карактеристики редоследно, започнувајќи од оние кои најмногу им се допаѓаат (или имаат најголемо значење за нив) кон оние кои најмалку им се допаѓаат (или имаат најмало значење за нив).

Интересно би било да се споменат определени сознанија до кои дошле Woodruff и Gardial (1996) за примената на разните видови „скали“, при мерењето на чувствата на респондентите во врска со нивната целосна сатисфакција од определена маркетинг понуда. Имено, резултатите од една истражувачка студија покажале дека зборовите „задоволство“ и „незадоволство“ имаат, пред сè, когнитивно (рационално), а не емотивно значење за клиентите, така што во голем број случаи и без високо изразени емотивни чувства респондентите може да одговорат дека се „многу задоволни“. Со ова, според Woodruff и Gardial (1996), само се потврдиле интуитивните верувања на голем број менаџери дека зборовите задоволство (satisfaction) и воодушевување (delight)) немаат подеднакво значење.

Од овие причини, тие и покрај тоа што за „мерење“ на „чувството за сатисфакција“ ја препорачуваат стандардната „скала“ во која се употребуваат зборовите „задоволен“ (satisfaction) и „незадоволен“ (dissatisfaction), како далеку посоодветна и покорисна (за овој вид мерења) ја препорачуваат т.н. D-T (Delighted-Terrible) „скала“.

5.4. Анализа и прикажување на резултатите за задоволството на клиентите на населените места

Откако ќе се соберат и обработат податоците добиени врз основа на добро испланиран и спроведен CSR-истражувачки процес, следува една од неговите најзначајни фази во која треба да се направи анализа и прикажување на податоците и тоа во формат кој ќе биде од корист на градските маркетери. Притоа, како најсоодветна анализа за која најчесто се зборува и во расположливата бизнис-литература, но и во литературата од областа на стратегискиот маркетинг на населените места, се издвојува: **анализата на перформансите (performance analysis).**

Табела 4.1. – Анализа на перформансите

Задоволството/успешноста на атрибутите/димензиите на „градската тотална понуда“ е спозната како:			
		Мало/лоша	Големо/добра
Важност на атрибутите/ димензиите	Мала	„Немаат стратегиска важност“ (I квадрант)	„Потенцијал за смалување на трошоци“ (II квадрант)
	Голема	„Слаби страни на „градската тотална понуда““ (III квадрант)	„Јаки страни на градската тотална понуда“ (IV квадрант)

Извор: Woodruff и Gardial (1996, стр.264)

Како многу важна анализа се посочува и анализата на разликите (јазот) помеѓу успешноста на компанијата, во споредба со клучниот конкурент (**gaps analysis**).

Табела 4.2. – Анализа на јазоѝ

Задоволството/успешноста на атрибутите/димензиите на „градската тотална понуда“ во споредба со онаа на клучниот конкурент е спозната како:			
Важност на атрибутите/димензиите	Мала	Помало/полоша	Поголемо/подобра
		„Немаат стратегиска важност“ (Поле А)	„Конкурентска различност“ (Поле Б)
Важност на атрибутите/димензиите	Голема	„Конкурентски стандарди“ (Поле В)	„Конкурентска предност“ (Поле Г)

Извор: Woodruff и Gardial (1996, стр.26)

И двете анализи се значајни за сите три поголеми/генерички клиенти на градот, со тоа што втората анализа е особено корисна кога станува збор за испитување на задоволството на туристите како „надворешни клиенти“. При првата анализа која е основна во случајот на „внатрешните клиенти“ на населеното место (постојни жители и бизниси), според Paliaga (2004, стр. 59), треба да се има предвид и односот помеѓу задоволството/успешноста на секоја поединечна карактеристика на „градската тотална понуда“ и буџетските средства кои се вложени за нивно подобрување, како што е прикажано во табела 4.3. И покрај тоа што резултатите од овие анализи може да се прикажат на различни начини (табеларно, графички и сл.), како најчесто употребуван и најпогоден начин се смета прикажувањето во форма на матрици.

Како што може да се забележи и од самите матрици, за успешно спроведување на двете анализи, прво и најважно нешто што треба да се направи е определување на степенот на важноста на сите претходно откриени атрибути/димензии на „тоталниот производ на градот“. Наједноставен начин да се определат т.н. „топ-приоритети“ за клиентите е доколку во прашалникот им се постави директно прашање, при што од нив се побара да го рангираат значењето на секои од наведените атрибути/димензии. За остварување на оваа цел може да се употреби „нумеричката скала со 10 степени“ (види го примерот 1 прикажан претходно).

Табела 4.3. – Анализа на перформансите во однос на потрошените буџетски средства

Задоволството/успешноста на атрибутите/димензиите на „градската тотална понуда“ е спозната како:			
Потрошени буџетски средства за секој од атрибутите/димензиите		Мало/лоша	Големо/добра
		Мали	„Доколку проценката е дека нискиот степен на задоволство е резултат на малиот износ на вложени средства, потребно е значително зголемување на финансиските вложувања за да се зголеми и задоволството (Поле 1)
Големи	„Се трошат големи буџетски средства без посебен ефект/потребни се значителни структурни модификации (подобрувања) за да се зголеми задоволството на граѓаните“ (Поле 3)	„Потребно е изнаоѓање поефикасни начини за извршување на овие работи, со истовремено задржување на високиот степен на задоволство на граѓаните/не се потребни структурни подобрувања“ (Поле 4)	

Извор: соопштиво испитување, соопшто прејораките на Pailaga (2004, стр. 59)

Степенот на важност, или т.н. („importance score“) за секој индивидуален атрибут/димензија се определува како средна вредност од одговорите (оценките) на сите респонденти во разгледуваниот сегмент/стратум. Доколку во прашалникот не постои прашање од овој тип, „топ приоритетите“ за клиентите може да се определат и на индиректен начин (најчесто со употреба на повеќекратна регресија) каде што задоволството на клиентите од секој поединечен атрибут/димензија (кое се јавува како независна варијабла), се става во корелација со нивното целосно задоволство (кое се посматра како зависна варијабла). Преку коефициентот на линеарна корелација (кој се пресметува врз основа на добро позната математичка формула), се определуваат оние атрибути/димензии кои имаат најголемо влијание врз целосната сатисфакција на клиентите.

Разгледувајќи ја првата матрица, може да се забележи дека оние атрибути/димензии, кои ги сочинуваат јаките страни на „тоталната градска понуда“ на населеното место се сместени во IV квадрант (голема важност/големо задоволство), за разлика од оние кои се наоѓаат во III квадрант (голема важност/лоши перформанси), кои всушност ги претставуваат нејзините слаби страни. Во I квадрант (мала важност/

мало задоволство), се сместени атрибутите/ димензиите кои немаат големо стратегиско значење за идниот локален развој, додека оние во II квадрант (мала важност/добри перформанси) претставуваат потенцијал за намалување на трошоците.

Сосема логички произлегува следниов заклучок: „За да се зголеми сатисфакцијата на клиентите во иднина, клучен приоритет на градските маркетери треба да биде подобрувањето на перформансите на оние атрибути/димензии на вредноста кои се означени како нејзини слаби страни, истовремено задржувајќи ги и подобрувајќи ги перформансите на „јаките“ атрибути/димензии. При одлуките за тоа колку буџетски средства ќе се инвестираат за секоја од предвидените карактеристики, потребно е да се имаат предвид и анализите и препораките кои се наведени во втората матрица, при што е можно извесно кретење на средства при вложувањето во атрибутите/димензиите во полето 3 и нивно „префрлање“ кон оние кои се наоѓаат во полето 1 и особено во полето 2.

Преку анализа на втората матрица, маркетерите на населените места добиваат многу појасна претстава и за можностите кои им стојат на располагање, за остварување на конкурентска (диферентна) предност. Оние атрибути/димензии на „тоталниот производ“, кои го овозможуваат ова се сместени во долниот десен квадрант-полето Г на оваа матрица (голема важност за клиентите/подобри спознати перформанси во споредба со клучниот конкурент). Токму „придвижувањето“ на значајните атрибути/димензии на вредноста, кои конкуренцијата (моментално) подобро ги креира и им ги испорачува на клиентите („конкурентските стандарди“ или полето В на матрицата) кон полето Г на оваа матрица треба да претставува цел кон која ќе се насочат ограничените буџетски ресурси на градот.

Се разбира, крајната одлука за тоа што треба да се подобри во иднина во голема мера ќе зависи и од трошоците кои мора да се направат за подобрување на перформансите на „градската тотална понуда“. Притоа, доколку трошоците за подобрување на сите претходно откриени „конкурентски стандарди“ и/или „слаби“ атрибути/димензии се многу големи и истите не може да се подобрат на краток рок, се препорачува да се одберат еден/два **приоритетни атрибути-PFIs (Priorities for Improvements)** чии перформанси ќе се подобрат и истите ќе им се испорачаат на клиентите, непосредно по завршувањето на конкретната истражувачка студија.

Се смета дека со ова се зајакнува комуникациската врска со клиентите/граѓаните, кои добиваат чувство дека локалните власти го слушаат нивното мислење и

уште повеќе дека тие имаат и желба и капацитет да ги исполнат нивните очекувања. На овој начин (дополнително) се зголемува сатисфакцијата на клиентите, како и нивната доверба кон локалната власт, кои пак од друга страна, се клучните детерминанти кои овозможуваат задржување на нивната лојалност кон населеното место што е основен предуслов и за привлекување нови (потенцијални) клиенти.

5.5. Индексот на задоволството на клиентите/граѓаните на населените места, како мерка на успешност

Индексот на задоволството на клиентите/граѓаните (Customer/Citizen Satisfaction Index-CSI) претставува најпопуларен показател со чија помош може да се прикаже степенот на целокупната сатисфакција на клиентите/граѓаните од „тоталната понуда“ на градот. Притоа, најпознатите пристапи за континуирано „мерење“ на задоволството на клиентите (во бизнис-контекст), како што се оригиналната американска верзија (ASCI-American Customer Satisfaction Index) и нејзината европска модификација (ECSI-European Customer Satisfaction Index) сè почесто се применуваат и како методологии со чија помош (со извесни модификации) може да се „измери“ и задоволството на градските клиенти (особено на постојните жители) (Insh и Florek, 2008). Во таа насока (како што беше претходно споменато) се развиени и специфични методологии кои се специјализирани за истражување на сатисфакцијата на граѓаните, при што најпозната е NCS (National Citizen Surveys) методологијата, која во населените места во USA се применува од 2001 година.

Релативниот износ (висината) на овој индекс (CSI) би требало да се пресмета врз основа на анализата на резултатите кои се добиени при спроведувањето на еден целосен CSR-процес на истражување на задоволството на клиентите, при што е можна употреба на два различни пристапи. Првиот пристап се базира на фактот што, при овие истражувања (скоро во сите случаи/прашалници) треба да постои прашање со кое од испитаниците/граѓаните се бара директно да одговорат (пр.: да рангираат на нумеричка скала од 1 до 10) колкаво е нивното целосно чувство на сатисфакција од квалитетот на живот во локалната заедница.

Индексот на задоволството на клиентите/граѓаните во овој случај се пресметува како средна вредност на одговорите на сите испитаници (пример: 6,35) при што во најголем број случаи (заради полесно разбирање) оваа средна оценка се множи со 10,

така што во истражувачките извештаи може да се забележи дека CSI за изминатиот период изнесувал 63,5%. Клучните предности од примената на овој пристап се состојат во неговата едноставност и брзото и лесно пресметување на CSI, додека неговото најголемо ограничување произлегува од фактот што при пресметката не се зема предвид различното влијание и релативната важност на секој поединечен атрибут/димензија, врз целосната сатисфакција на клиентите/граѓаните.

Токму оваа негативност се отстранува (со што во голема мера се зголемува и валидноста на овој показател) со примена на вториот пристап, каде што CSI се пресметува врз основа на важноста и спознатата успешност (перформансите) на индивидуалните атрибути/димензии на вредноста. Како се пресметува индексот на задоволството за секој клиент/граѓаните поединечно (според овој пристап) ќе се прикаже на еден хипотетички пример (види табела 4.4.), по што (откако на овој начин ќе се определат износите на индексите на задоволството за сите клиенти/граѓани во разгледуваниот сегмент/стратум), вкупниот CSI се пресметува како средна вредност на овие износи.

Табела 4.4. – Хипотетички пример за пресметување на индекс на задоволство на клиентите/граѓаните

Атрибут/димензија	Важност на атрибутот/димензијата (importance score)	Тежински фактор (weighting factor)	Успешноста на атрибутот/димензијата (Satisfaction score)	CSI
1. Чистотата на градските улици	9	0,39 (39%)	8	3,12
2. Услуги од страна на градската библиотека	8	0,35 (35%)	10	3,50
3. Содржини за рекреација, забава и сл.	6	0,26 (26%)	6	1,56
Збир:	23	1,00 (100%)	10	8,18 (81,8%)

Тежинскиот фактор за секој атрибут/димензија, (пример за чистотата на градските улици) се добива на тој начин што 9 се дели со 23, со што се добива износ од 0,39 или изразено во проценти изнесува 39%. Кога успешноста на овој атрибут (8) ќе се помножи со тежинскиот фактор (0,39), се добива износ од 3,12. Потоа се собираат сите износи во последната колона (кои се добиени на ист начин, како и за чистотата на градските улици), се добива CSI кој во конкретниот пример изнесува 8,18 или во проценти 81,8%,(од можни 100% - што е повеќе теоретска отколку практична мерка).

Извор: сојствено истражување

При разгледувањето на CSI како показател на успешноста (за интерна употреба), маркетерите на населените места мора да ги земат предвид и следниве неколку правила:

- **прво**, индексот на задоволството на клиентите/граѓаните секогаш треба да се прикажува во однос на расположливите буџетски средства кои се трошат во предметниот период за подобрување на карактеристиките на „градската тотална понуда“. Притоа, тој треба да се анализира заедно и со други многу важни индикатори како што се степенот на раст/пад на локалниот буџет/по глава на жител, туристичкиот промет, новите инвестиции и сл.

- **второ**, паралелно со следењето на овој показател, вообичаено е да се „мерат“ и прикажуваат и оние за понатамошната лојалност на клиентите на градот, кој во случајот со неговите жители се поврзуваат со показателите за намери за подолгорочно (во период од пет/десет/петнаесет години и сл.) останување и живеење во населеното место, како и за ширење „позитивни усни препораки“;

- **трето**, пресметката на овој индекс има смисла само доколку истиот се споредува со индексите за задоволството на клиентите/граѓаните на главните конкурентски градови. Притоа, за да може да се споредуваат, потребно е тие да бидат пресметани според иста/слична методологија, за што (покрај претходно споменатите) се забележуваат и други интересни пристапи во насока на рангирање на градовите како поволни локации за живеење (пр: http://pages.eiu.com/rs/eiu2/images/EIU_BestCities.pdf) и

- **четврто**, индексот на задоволството на клиентите/граѓаните треба да се следи и прикажува континуирано (во регуларни временски интервали – пример еднаш годишно), за да се открие неговиот тренд во подолг временски период. Неговото континуирано следење сè повеќе се поттикнува и со усвојувањето на стандардите за квалитет ISO 9000 и од страна на населените места.

6. Други (дополнителни) методи за истражување на задоволството на клиентите на населените места

Покрај основниот, се препорачуваат и други (дополнителни) методи за истражување на задоволството на клиентите како што се: таинствената

купопродажба (mystery shopping), воспоставувањето систем за следење на жалби и сугестии и анализата на изгубени клиенти (lost customer survey).

6.1. Таинствена купопродажба (Mystery Shopping)

Суштината на овој пристап, кој всушност претставува еден вид маскирана (скриена) набљудувачка техника, се состои во тоа што добро обучени „таинствени“ истражувачи се претставуваат како нормални клиенти (пр.: гости/туристи во ресторан или граѓани кои ги користат услугите на едношалтерскиот систем и доаѓаат да побараат некоја услуга од страна на вработените во администрацијата и сл.), при што истите треба да бидат непознати за вработените (пр.: келнерите/административните работници) во ресторанот/општината.

Нивната улога е да се обидат да ги забележат и евидентираат сите клучни моменти (лоши и добри страни) поврзани со квалитетот на услугата која им се испорачува од страна на вработените (при секоја поединечна епизода во процесот на интеракција), при што може и намерно да „инсценираат“ определени настани (пр.: да се пожалат на квалитетот на храната во ресторанот/недоволната љубезност на вработените во локалната администрација и сл.), за да видат како тие ги решаваат жалбите на клиентите (Hesselink и Wiele, 2003).

Од овие причини, најчеста примена на овој метод за истражување на задоволството на клиентите се забележува во услужните дејности (пр.: банки, ресторани, хотели, супермаркети и др.), а се зголемува неговата употреба и за проценка на однесувањето на вработените во јавните институции (пр: катастар на недвижности, здравствени установи и сл.), вклучително и на службениците во градската администрација.

Како клучен недостаток (проблем) кој може да се појави при реализацијата на истражувачка студија од овој вид се наведува субјективноста на истражувачот кој го спроведува ова истражување. За да се неутрализира оваа опасност, според Mađušić и Vranešević (2001), од големо значење е набљудувачот кој ќе го спроведува конкретното истражување (покрај тоа што треба да биде анонимен и да поседува добро развиени сетила – особено за вид и слух), да располага и со други специфично развиени вештини и способности и тоа:

- ✓ за брзо, точно и дискретно забележување на повеќе факти и настани истовремено (оние најважните),
- ✓ за самоконтрола и објективност (да го види и слушне тоа што е вистина, а не тоа што евентуално сака да го види и слушне), како и
- ✓ за паметење или добра меморија, бидејќи за да остане анонимен потребно е да ги забележи идентификуваните моменти веднаш по завршувањето на интеракцијата и тоа на претходно подготвени обрасци (Checklists).

Во врска со негативностите на скриеното набљудување, значајно е да се спомене и фактот дека многу е тешко во целост да се скрие едно набљудување, при што определени дилеми и прашања се поставуваат и во врска со етичноста при нивното спроведување (пр.: дали е етички, систематски да се набљудува определена личност без нејзино знаење?, дали со употреба на овој метод не се нарушува приватноста на поединецот и сл.).

6.2. Систем за следење на жалби и сугестии

Определени истражувачки студии кои се направени во бизнис-контекст покажале дека 52% од незадоволните клиенти, чија претходно упатена жалба (во случај на големи грешки) била решена брзо, повторно купуваат од производитите на компанијата, додека во случај на брзо отстранување на помали грешки, дури 95% од незадоволните клиенти се изјасниле дека ќе ја задржат лојалноста кон фирмата. Интересен е да се спомене и податокот дека оние клиенти чија жалба била на задоволителен начин решена, за ова свое искуство раскажуваат во просек на петмина други луѓе.

Меѓутоа, резултатите од некои други емпириски истражувања покажале дека многу мал процент (само 5%) од незадоволните клиенти спонтано и по автоматизам се жалат и поднесуваат приговор до фирмата од чија понуда се незадоволни. Останатите 95%, и покрај тоа што за своето незадоволство им зборуваат на единаесет свои пријатели, роднини, колеги и сл., сметаат дека не вреди да се поднесуваат жалби во фирмата и/или не знаат како, на кого и каде да ги достават.

Од овие причини, голем број компании во приватниот сектор започнале да размислуваат за изнаоѓање разни начини со чија помош ќе го поедностават процесот на собирање жалби и сугестии од страна на своите лојални клиенти. Поради овие причини,

голем број фирми имаат воспоставено бесплатни 0-800 телефонски линии, на кои купувачите во секое време (24 часа) може да се јават и да ги изнесат сите свои сугестии и поплаки во врска со претходно купените производи/услуги.

За остварување на оваа цел, сè повеќе компании го применуваат т.н. „проактивен пристап“, каде што фирмите (а не клиентите) се тие кои први ги иницираат „посткуповните контакти“ и тоа непосредно по извршената купопродажба („after-the-sale contacts“). Овие контакти може да се остварат лично (преку посета на продажниот агент, преку телефонски јавувања и сл.) или по дописен пат (преку писма, преку имејл и др.). Вообичаена пракса во оние компании чија претежна дејност е пружањето услуги, каде што контактите со клиентите се многу почести (пр.: ресторани, хотели, супермаркети и сл.) е да се поставуваат и сандачиња за поплаки и жалби, каде што клиентите по секоја куповна трансакција имаат можност да ги остават претходно одговорените „кратки“ анкетни прашалници.

Овие бизнис-практики на воспоставување на систем за следење на жалбите и сугестиите на клиентите сè почесто се применуваат и од страна на населените места (пред сè за следење на жалбите од граѓаните, но и од туристите и бизнисите), особено од оние кои го применуваат концептот на релациски маркетинг со клиентите-CRM како маркетиншка ориентација во своето работење.

За таа цел, покрај горенаведените техники, се забележуваат и примери за: воведување на т.н. „систем 48“, каде што се ветува дека во рок од 48 часа ќе се реши/одговори на кој било комунален проблем кој е пријавен од страна на граѓаните, обезбедување можности за искажување на жалбите/поплаките/сугестиите/предлозите и преку интернет-страниците на општините, како и можности за оцена на задоволството на квалитетот на добиената услуга веднаш по остварените контакти со вработените во општинската администрација и сл.

6.3. Анализа на изгубените клиенти (Lost Customer Survey)

Паралелно со сите претходно објаснети методи за истражување на задоволството на клиентите, и фирмите, но и маркетерите на населените места мора (во континуитет) преку т.н. „анализа на изгубените клиенти“ или „анализа на жителите/туристите/бизнисите кои ја напуштиле лојалноста кон градот“ да се обидат (во директна комуникација со нив) да ги откријат клучните причини кои довеле до тоа.

Само на тој начин ќе може да се добијат многу корисни податоци за тоа што треба да се поправи и/или промени во иднина за да се задржат оние кои сериозно почнале да размислуваат за „напуштање“ на лојалноста кон населеното место, но и да се зголемат шансите за враќање на „екс-лојалните“ градски клиенти.

При оваа анализа, маркетерите на градот треба да посветат особено внимание на „стапката на одлив“ на креативната, талентирана, стручна и образована (локална) работна сила (или т.н. „одлив на мозоци“/„интелектуален капитал“), без чие присуство значително се намалува локалниот капацитет за иновации. Тоа, од друга страна, според сите влијателни автори во оваа област, претставува клучна закана за градовите во нивните напори за постигнување одржлива конкурентска предност и долгорочен раст/развој во хипердинамичното и променливо опкружување кое владее на почетокот на новиот милениум.

На крајот на овој дел, ќе се потенцира фактот дека сите претходно објаснети (дополнителни) методи за истражување на задоволството на клиентите на населените места треба да се применуваат исклучително како додатни (а не како единствени) извори на податоци за континуирано следење на сатисфакцијата на клиентите.

Имено, само доколку податоците од сите овие додатни методи се надоврзат на податоците за задоволството на клиентите (добиеени преку нивно испитување во рамките на еден целосен и добро испланиран CSR-процес), може да се очекува остварување на „синергетски ефект“ и добивање квалитетни информации кои ќе им помогнат на стратегиските менаџери/маркетери на населените места при носењето на нивните идни стратегиски одлуки за локален развој, со чија помош ќе се зголеми индексот на задоволството (пред сè, на локалните жители).

Впрочем и суштината на примената на маркетиншкиот пристап во процесот на стратегиско планирање/менаџмент на градовите се состои во тоа да „преку постојана комуникација со клиентите (на сите можни начини) континуирано се стимулира и обезбедува добивањето повратни информации од нивна страна, за нивните променливи потреби, очекувања, вредности, сатисфакција и сл.“

Само на овој начин, преку директно вклучување на клиентите во процесот на стратегиско планирање, може да се очекува креирање и искорака на „лојална

градска понуда“ која во континуитет ќе има поголема вредност за нив (во однос на очекуваната вредност и/или вредноста на конкурентскиот „локални понуди“).

Со тоа ќе се зголеми шансите и за континуирано зголемување на степенот на нивно задоволство и доверба како клучни детерминанти коишто во крајна линија треба да доведат до развој/задржување и на „бихевиористичката“ и на „атидуналната/менталната/емоционална“ лојалност на клиентите кон градот, изразени преку:

- ✓ намерите за негов повторен избор и во иднина (која станува збор за туристи) или за подолгорочно останување (живеење или водење бизнис) во населеното место (која станува збор за жители или компании,) како и преку
- ✓ намерите за ширење „позитивни усни прејораки“ (од страна на сите поголеми групи на клиенти на градот).

7. Процес на истражување на имиџот на населените места

Согласно претходно презентираниот дискусија за дефинирање на имиџот на населените места, во расположливата литература од оваа област сè почесто се зборува и за разни методи и техники за негово истражување, но сè уште не постои јасно изразен консензус по ова прашање. Сепак, повеќето автори ја посматраат оваа истражувачка студија како еден од составните и клучни чекори при истражувањето на вредноста на (брендот) на населените места, која треба континуирано да се реализира (пред и по лансирањето на кампањата за брендирање) за да се добијат реални информации (директно од клиентите) за тоа како навистина градот (неговиот бренд) е перципиран од нивна страна и дали се остварила посакуваната позиција.

Имајќи ги предвид основните компоненти на вредноста (на брендот) на населените места, кои се поврзани со свесноста/запознатоста, наклонетоста и асоцијациите за градот, како и со спознатите перформанси за „градската тотална понуда“, задоволството и лојалноста кон населеното место (откако се реализирале намерите за негов избор како локација за живеење, посета или за водење бизнис) (Ranisto, 2003; Paliaga, 2004; Kavaratzis и Ashwort, 2004/2005), јасна е поврзаноста/комплементарноста помеѓу процесот на истражување на задоволството на клиентите (со претходно опишаните фази) и процесот на истражување на имиџот во кој акцентот

се става на „мерење“ на свесноста/запознатоста, наклонетоста и асоцијациите поврзани со населеното место (Kotler, Haiden и Rein, 1993; Kotler и др, 1999; Paliaga, 2004:2007).

7.1. Истражување на имицот со помош на матрицата свесност/наклонетост

Во таа насока погледнато, според Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004, стр. 309), истражувањето на имицот може да се посматра како процес кој е составен од две фази, при што целта на првата фаза е да се „измери“ свесноста/запознатоста на клиентите со (марката на) производот (или во конкретниот случај населеното место). За таа цел, може да се искористат голем број техники за истражување на вредноста за клиентите (за кои се зборуваше претходно), а особено разните варијанти на тестови на асоцијации на зборови и недовршени реченици, при што како најчесто применуван инструмент се издвојува примената на следнава скала:

Слика 4.3. – Скала за мерење на свесноста/запознатоста со населеното место

Никогаш не слушал	Одвај слушал	Донекаде го познава	Прилично го познава	Многу добро го познава
-------------------	--------------	---------------------	---------------------	------------------------

Извор: Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004, стр. 309)

Притоа, доколку одговорите на најголемиот дел од испитаниците се наоѓаат во првите две категории, во тој случај населеното место има проблем со запознатоста и треба да се креира соодветна промотивна стратегија за да се зголеми свесноста за градот.

Во втората фаза од процесот, како респонденти се земаат оние клиенти на градот (пр: туристи) кои се изјасниле дека слушнале и/или веќе го имаат и посетено населеното место (со што според моделот на Gunn (1972), нивната слика/имицот за градот од „органичен“ се модифицирал во „индуциран имиц“ под влијание на промотивните пораки и/или директното искуство од престојот), при што им се поставува прашање за нивните чувства поврзани со наклонетоста кон дестинацијата за што (во најголем број случаи) се применува следнава скала:

Слика 4.4. – Скала за мерење на наклонетоста спрема населеното место

Многу неповолна	Прилично неповолна	Индиферентна	Прилично поволна	Многу поволна
-----------------	--------------------	--------------	------------------	---------------

Извор: Секуловска и Башеска-Ѓорѓиевска (2004, стр. 309)

Вкрстувајќи ги резултатите од добиените одговори во матрицата свесност/наклонетост, лесно се утврдуваат клучните стратегиски одлуки кои треба да се донесат во врска со (ре)позиционирањето на имиџот на населеното место (види табела 4.5).

Табела 4.5. – Матрица свесности/наклонетости

		Наклонетост	
		Неповолен став	Поволен став
Свесност/за познатост	Голема	(Поле Б)	(Поле А)
	Мала	(Поле В)	(Поле Г)

Извор: Секуловска и Башеска-Горѓинска (2004, стр. 310)

Така, доколку доминираат одговорите во полето Г, маркетерите на населеното место треба да преземат засилени активности за промоција на градот, а во случај на доминација на одговорите во полето Б, тие треба да размислуваат за сериозни модификации на определени атрибути/димензии на „градската тотална понуда“, со истовремено намалување и на промотивните активности (примена на стратегија на „демаркетинг“, сè додека не се подобрат перформансите на понудата).

Доколку мнозинството респонденти го знаат градот („по добро“) тој има позитивен имиџ кој треба да се задржи (поле А), наспроти ситуацијата на крајно негативен имиџ во која и малкуте испитаници кои го познаваат градот, го знаат „по лошо“ (поле В), што треба да претставува причина за сериозна загриженост на градските маркетери и мотив за додатни истражувања во насока на утврдување на специфичната содржина на имиџот на населеното место, со помош на семантички диференцијал (Kotler и др., 1999).

7.2. Истражување на имиџот со помош на семантички диференцијал

Прв чекор во овој дополнителен процес, треба да биде реализацијата на експлораторна истражувачка студија чија крајна цел е преку испитување на клиентите (пр.: туристи) да се откријат најважните асоцијации (позитивни и/или негативни) по кои тие го разликуваат населеното место од неговите клучни конкуренти. Како

истражувачки техники и во овој случај може да се искористат оние за истражување на вредноста за клиентите, при што со своето значење се издвојуваат проективните техники (особено тестовите на тематска аперцепција), како и техниките на критични настани и големо патување.

Во наредната фаза, на поголем „репрезентативен примерок“ на испитаници се спроведува квантитативна истражувачка студија каде што со помош на семантички диференцијал се утврдува нивната перцепција по однос на сите овие асоцијации, кои всушност ја сочинуваат содржината на имиџот на градот (види слика 4.5.). Дополнително, за истите асоцијации се прави истражување и на имиџот на конкурентските населени места, по што се добива реална слика за позицијата на градот во свеста на неговите (потенцијални) клиенти. Вака добиените резултати треба да бидат основните „инпути“ за следните чекори во процесот на стратемско управување со имиџот/брендот на населеното место, а особено за креирањето на вербалните (пр: слоган, приказна и сл.) и визуелно-графичките (пр: логотипи, симболи и др.) елементи на брендот.

Слика 4.5. – Пример за мерење на имиџот на населеното место со помош на семантички диференцијал

Ве молиме да ставите X на она место кое, според Ваше мислење, најмногу соодветствува со Вашата перцепција за секоја од долунаведените асоцијации поврзани со градот A :

	1	2	3	4	5	6	7	
забавен		X						досаден
безбеден		X						небезбеден
незагаден	X							загаден
пријателски			X					ладен

Извор: прилагено според Kotler и др. (1999, стр. 166)

Во насока на креирање на стратегија за унапредување на „totalната понуда на градот“, претходно откриените најважни асоцијации (кои понатаму треба да бидат рангирани од страна на клиентите), можат да бидат поврзани и со определени нејзини димензии/атрибути, како на пример, шеталиштето во градот, црквата, стариот град, светилникот, градскиот саат, плоштадот и сл. Притоа, и покрај тоа што истражувањето на имиџот (за оваа и за претходната цел), доминантно се поврзува со перцепцијата на населеното место од страна на „надворешните клиенти“ (пред сè, туристи, но и потенцијални инвеститори), од големо значење за градските маркетери (и во двата случаи) е да се направи споредба на овие информации со оние за перцепцијата на

градот и од страна на локалните жители и/или бизниси (за истите асоцијации) за да се открие (потенцијалниот) т.н. „јаз при поглед во огледало“ („*mirror gap*“) (види табела 4.6.).

Табела 4.6. – Пример за „*mirror gap*“

Ранг	Асоцијации на граѓаните	Ранг	Асоцијации на туристите
1	Стариот град	1	Стариот град
2	Градското шеталиште	2	Црквата
3	Црквата	3	Градското шеталиште
4	Светилникот	4	Светилникот

Извор: прилагодено според Paliaga (2004, стр. 69)

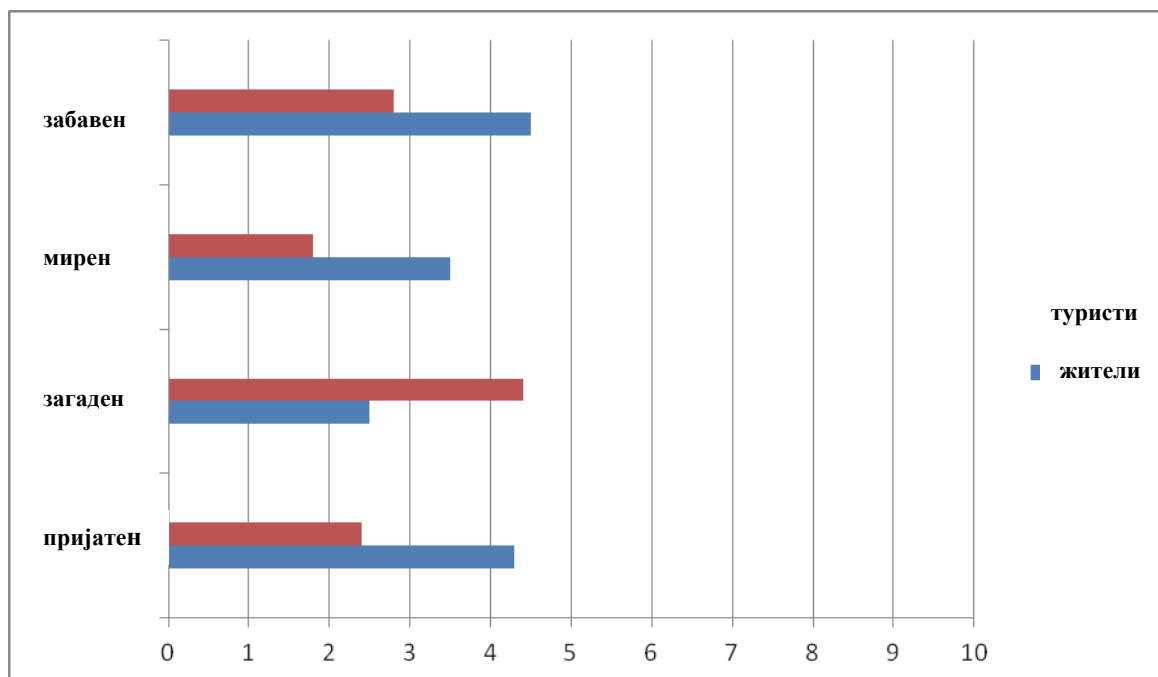
Значењето на оваа алатка, која се нарекува „*mirror survey/questions*“ (Hill, Roshe и Allen, 2007) сè повеќе се зголемува и при студиите за истражување на имиџот, но и при оние за испитување на задоволството. Притоа, целта на овие прашања е да се определи (потенцијалниот) јаз кој постои помеѓу ставовите за важноста/успешноста на одделните атрибути/димензии на „градската тотална понуда“, перцепциите за значењето на одделните асоцијации поврзани со градот и сл., помеѓу „внатрешните“ (локални жители/инвеститори) и „надворешните“ (туристи/инвеститори) градски клиенти или помеѓу вработените во општинската администрација и „внатрешните клиенти“ (граѓани/бизниси) и сл.

За таа цел, често пати во анкетните прашалници може да се сретне и прашање во кое испитаниците (пр.: граѓаните) се замолуваат да се стават во позиција на „надворешни клиенти“ (пр.: туристи) и од таа перспектива да се обидат тие да го искажат мислењето на туристите, по однос на вредноста, задоволството, имиџот и сл. (пр.: граѓаните да одговорат што тие мислат дека на туристите им е важно и сл.) Истото може да се побара и од вработените во општинската администрација (во однос на граѓаните) и сл. Анализата на добиените одговори на овие „*mirror survey/questions*“, најчесто се прикажува графички, при што лесно се открива и согледува (потенцијалниот) јаз (види слика 4.6).

Дополнително (слично како и за индексот на задоволство на клиентите), и за континуирано „мерење“ на имиџот на населените места се прават обиди за развој на специфични методологии, со чија помош преку пресметка на различни „брендинг индекси“ (во регуларни временски интервали), се врши рангирање на градовите. За таа цел, како еден од најпознатите се издвојува т.н. „*Anholt-GfK Roper City Brands Index*“

(<http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>), каде што со испитување на панел од 20.000 луѓе во различни држави, се добиваат информации за имиџот на одделните градови кој се мери врз основа на нивната перцепција за локалните жители, околината, застапеноста на „тврдата инфраструктура“, културниот и ноќниот живот и туристичките атракции во градот, како и неговиот потенцијал за освојување нови жители.

Слика 4.6. – Пример за графички приказ на „mirror gap“



Извор: прилагодувано според Hill, Roshe и Allen (2007, стр. 268-288)

Врз основа на сите претходно презентирани сознанија, лесно се заклучува поврзаноста/комплементарноста на двата истражувачки процеси за задоволството на клиентите и за имиџот на населеното место, како и на огромното значење на информациите кои се добиваат со нивна помош за ефективна реализација на двата клучни процеси за стратешко менаџирање со локалниот развој (процесот на стратешко планирање, кој е од особен интерес за предметниот труд и процесот на управување со брендот/имиџот на градот).

Всушност, проценката за степенот на нивната соодветна и континуирана примена од страна на градовите претставува и клучен критериум, врз основа на кој може да се согледа и нивото на примена на маркетиншката ориентација во овие два

процеси. Токму тоа е и целта на примарното истражување, чии резултати за степенот на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање/ менаџмент од страна на општините во Република Македонија, ќе се презентираат во продолжение на докторската дисертација.

V МАРКЕТИНШКАТА ОРИЕНТАЦИЈА И ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА НАСЕЛЕНИТЕ МЕСТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во овој дел, кој е апликативен, откако се презентираат спецификите на системот на локална самоуправа во Република Македонија, се прикажуваат резултатите/заклучоците/препораките од примарното истражување, со што преку анализа на актуелната состојба се дава преглед на можностите и перспективите за „практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на македонските општини (во целина погледнато)“, како и на „нејзината примена во процесот на стратегиско планирање/менаџмент“.

1. Специфики на системот на локална самоуправа во Република Македонија

Покрај централната власт, административниот систем во Република Македонија го сочинуваат и општините или единиците на локална самоуправа – ЕЛС, кои според Законот за локална самоуправа од 2002 година се дефинираат како „Заедници на жителите на одредено подрачје (утврдено со закон), кои преку своите органи, администрацијата и организираниите јавни служби, овозможуваат вршење на надлежностите пропишани со закон“. Подрачјата и границите на општините (кои опфаќаат едно или повеќе населени места) се дефинирани согласно Законот за територијална организација од 2004 година, која резултираше со вкупно 84 општини и градот Скопје, како посебна единица на локалната самоуправа (за разлика од оние во 1991 и 1996 година, чии резултати беа 34 и 123 општини (респективно).

1.1. Административен систем и регионализација во Република Македонија

Во смисла на погоре споменатиот закон, населените места кои имаат повеќе од 3.000 жители и изградена урбана физиономија (пр: зони за домување, стопанство, рекреација, јавно зеленило, систем на улици, комунални служби и сл.), како и развиена структура на дејности, при што над 51% од вработените се вон примарните дејности се сметаат за градови, додека како села се третираат населените места „кои се со еднофункционално значење во кое преовладува една дејност, а атарот е со аграрна

физиономија и функција“. Секоја општина има свое име, како и седиште на општината кое се наоѓа во едно од населените места (град или село) коишто се во нејзин состав.

Деталната листа во која се наведени имињата на сите македонски општини, заедно со некои други корисни податоци како на пр.: нивното седиште, вкупната површина, вкупниот број на жители и сл. е презентирана во Прилогот 1 на докторската дисертација. Во продолжение ќе се споменат само некои интересни факти кои се однесуваат на бројноста и големината на општините, како на пример:

- просечниот број на жители во општините во Република Македонија изнесува околу 25.000, при што најголемата (Куманово) има 105.484 жители, додека најмалата (Вевчани) има 2.433 жители,
- просечната големина на територијата на македонските општини изнесува околу 320 км². Притоа, според овој параметар, најголема општина е Прилеп со 1.194 км², а најмала Чаир со 4 км² и
- од вкупно 84/80⁵ општини:
 - ✓ 16/14 општини имаат помалку од 5.000 жители
 - ✓ 16 општини имаат од 5.000 до 1.000 жители
 - ✓ 21/19 општина имаат од 10.000 до 20.000 жители
 - ✓ 17 општини имаат од 20.000 до 50.000 жители
 - ✓ 13 општини имаат од 50.000 до 100.000 жители и
 - ✓ само една (најголемата општина – Куманово) има над 100.000 жители.

Регионализацијата во административна смисла во Република Македонија не постои, но сепак нејзината територија е поделена на осум неадминистративни единици (статистички плански региони) кои согласно номенклатурата на територијалните единици за статистика (НТЕС-трето ниво од 2007 година) се настанати со групирање на 84 општини/1.776 населени места како административни единици од понизок ред (www.mls.gov.mk; www.brr.gov.mk).

⁵ со припојувањето на општините: Вранештица (1.322 жители), Другово (3.249), Зајас (11.605) и Осломеј (10.420) кон општината Кичево (30.138), бројот на општините во Југозападниот регион се намали од 13 на 9, додека вкупниот број на општини се намали од 84 на 80, плус градот Скопје. Овој податок не е сменет на веб-сајтот на Бирото за регионален развој (www.brr.gov.mk), но променет е на веб-страницата на Министерството за локална самоуправа (www.mls.gov.mk). На тој начин, според вкупниот број на жители, Кичево (56.734) стана втор град во овој регион, по Струга (63.376), за разлика од претходно кога Охрид (55.749) го заземаше второто место.



Табела 5.1. – Плански реиони во Република Македонија

	Регион	Најголеми општини во регионот	Број на жители (2006 година)	Број на општини	Површина (км ²)
	Република Македонија		2. 040.228	84/80	25.713
1	Вардарски	Велес/Кавадарци/Неготино	154.230	9	4.042
2	Источен	Штип/Кочани/Виница	180.938	11	3.537
3	Југозападен	Струга/Кичево/Охрид	222.385	13/9	3.340
4	Југоисточен	Струмица/Радовиш/Гевгелија	171.972	10	2.739
5	Пелагониски	Битола/Прилеп/Ресен	236.088	9	4.717
6	Полошки	Тетово/Гостивар/Боговиње	310.178	9	2.416
7	Североисточен	Куманово/Липково/Кр. Паланка	173.982	6	2.310
8	Скопски	Гази Баба/Аеродром/Чаир	590.455	17 + град Скопје	1.812

Извор: Биро за регионален развој (www.brr.gov.mk) и Министерството за локална самоуправа (www.mls.gov.mk) (ѵосетиени во јуни 2013)

Поделбата на осумте статистички региони се употребува од страна на Државниот завод за статистика како основа за прибирање, обработка и публикување на статистички податоци, што се користат за планирање и водење на регионалната развојна политика на Република Македонија. Во таа насока, со Законот за рамномерен регионален развој од 2007 година, формирани се и осум Центри/Совети за развој на планските региони кои имаат обврска да ги изработат/усвојат соодветните развојни програми (за период од пет години).

Овие стратегиски документи (кои се подготвуваат врз основа на Правилникот за методологија за изработка на планските документи за регионален развој од 2009 година), треба да бидат во согласност со Стратегијата за регионален развој која на предлог на Владата ја носи Собранието на Република Македонија (за период од десет

години), како и со програмските документи за интеграција на земјата во Европската Унија. Во исто време, според законот, тие треба да бидат и „основа за изработка на плановите на општините (кои припаѓаат на регионот) во сферата на нивниот економски, социјален, урбанистички, еколошки, културен и друг развој“.

Имајќи ги предвид овие законски одредби, како и фактот според кој Советите за развој на планските региони ги сочинуваат истите чинители/заинтересирани страни кои ја носат одговорноста и за локалниот развој на општините, лесно се согледува важноста на воспоставувањето партнерски однос помеѓу централната и локалните власти во процесот на стратегиско развојно планирање на трите НТЕС нивоа (локално, регионално и државно).

За таа цел, посебно се издвојува улогата и придонесот на Заедницата на единиците на локалната самоуправа на Република Македонија (ЗЕЛС) како единствена асоцијација која, обединувајќи ги сите 80 општини (и градот Скопје), ги застапува нивните интереси (како рамноправни партнери) пред сите домашни/меѓународни институции, а особено пред централната власт во напорите за поддршка на процесот на децентрализација и целосно спроведување на законската регулатива со која се уредува системот на локална самоуправа.

1.2. Надлежности на општините во Република Македонија

Трендот на децентрализација или преносот на одговорностите од централната на локалната власт, со што преку доближување на тежиштето на одлучување поблиску до граѓаните се зголемуваат шансите за примена на маркетиншкиот концепт и од страна на македонските општини, претставува еден од најважните процеси во целиот период од стекнувањето на независноста на Република Македонија во 1991 година.

Притоа, како една од клучните пренесени надлежности се издвојува онаа која е поврзана со подобрувањето на економската конкурентност на општините преку самостојна грижа за **Локалниот економски развој (ЛЕР)** дефиниран како: „процес во кој сите заинтересирани страни од јавниот, приватниот и невладиниот сектор треба да работат заедно, креирајќи поволни услови за економски раст и отворање нови работни места со крајна цел – подобрување на квалитетот на животот на локалното население“. Во таа насока сè повеќе се зголемува значењето на локалните власти во креирањето поволен амбиент за развој на претприемништвото и малите и семејни бизниси.

Имајќи ја предвид важноста на оваа надлежност, со цел да им помогне на општините да ги претстават своите можности, потенцијали, визии и планови за локален економски развој, ЗЕЛС на својата интернет-страница има креирано посебен линк за оваа намена (www.zels.org.mk/ler/) (Перишиќ и др., 2013). Значителни се напорите и на централната власт во насока на привлекување странски инвестиции во технолошките индустриски развојни зони – ТИРЗ, кои веќе се отворени (Скопје 1 и 2, Штип и Тетово) или се планираат да се отворат (Прилеп, Гевгелија, Кичево, Струмица, Ранковце, Струга и Радовиш).

Клучна улога во таа насока имаат Дирекцијата за ТИРЗ (www.fez.gov.mk) и Агенцијата за странски инвестиции и промоција на извозот – „Invest in Macedonia“ (<http://www.investinmacedonia.com/>), кои во соработка со локалните власти се обидуваат да ја стимулираат „продажбата на градовите“ како поволни локации за водење бизнис, нудејќи им на (потенцијалните) инвеститори разни „ценовни поволности“ (пр.: десет години ослободување од данок на добивка, ослободување од плаќање на надоместок за уредување на градежното земјиште и др.). Овие напори се засилуваат и со помош на инструментите на „директна продажба“ (пр.: роуд шоуа, економски промотори и сл.), со чија помош се настојува да им се помогне и на потојните градски клиенти (локални компании) да ја зголемат продажбата на своите производи, преку извоз на странските пазари.

Паралелно со фокусирањето на ЛЕР, се зголемува и бројот на општини кои го препознаваат значењето на **туризмот** како многу значајна економска гранка чиј развој треба да биде цел и на секоја локална самоуправа. На национално ниво, покрај Министерството за економија (кое воедно е и надлежен орган за вршење на работите од областа на туризмот), формирана е и Агенција за промоција и поддршка на туризмот (<http://www.tourismmacedonia.gov.mk/>), која претставува клучна институција која е задолжена за меѓународна промоција на туристичките ресурси и капацитети на државата.

Заради промоција на Република Македонија како уникатна туристичка дестинација со цел привлекување на туристи, изработена е и кампањата насловена како „Македонија вечна“ (<http://www.macedonia-timeless.com/>). Во таа насока, на веб-порталот www.exploringmacedonia.com се промовирани „туристичките тотални понуди“ во повеќето македонски населени места (пр.: атрактивните манифестации како што се: струмичкиот и вевчанскиот карневал, прилепскиот пиво-фест, галичката свадба и др.,

потоа содржините наменети за разни целни групи на туристи: параглајдерство, планински велосипедизам, кајак и кану на диви води и сл.).

Нов импулс кон поттикнувањето на развојот на туризмот на локално ниво претставуваат пренесените надлежности на општините во **областа на културата** (пр: организирање на разни културни манифестации, институционална и финансиска поддршка на културните установи, негување на фолклорот, обичаите, старите занаетии и сл.). Со цел, на едно место да се промовираат локалните културни вредности и да се презентираат информации за постојните културно-историски споменици и манифестации кои се организираат од страна на општините во Република Македонија, ЗЕЛС има направено посебна интернет страница (www.kulturni-nastani.mk) (Перишиќ и др., 2013).

Еден од најголемите предизвици на процесот на децентрализација, според Перишиќ и др. (2013) претставува **урбанистичкото (урбано и рурално) планирање** и издавањето на одобренија за градење. Причина за ова е фактот што урбанистичките планови имаат големо значење за локалните жители/бизниси (како најважни клиенти на градот), бидејќи со нивна помош се организира земјиштето во градежни парцели, се овозможува изградба на инфраструктурата до објектите (пр: станбени, деловни, индустриски зони и сл.) и др., со што тие имаат директно влијание врз условите за живот/работа/водење на бизнис и сл. За да им се олесни пристапот на граѓаните/инвеститорите за добивање на одобрение за градење, Министерството за транспорт и врски има креирано софтверска апликација за нивно електронско издавање (<https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f>) која им е на располагање на општините.

Дополнително, и изградбата и одржувањето на **локалните сообраќајници** (пр.: локални патишта и улици, тротоари, велосипедски патеки, паркинзи и сл.) кои се многу важни за брзо поврзување на зоните за домување со оние за работа/рекреација/централните градски подрачја и сл., се во надлежност на општините. Во таа насока, македонските градови имаат ингеренции да се грижат и за организирање на **јавниот превоз на патници** (со автобуси, за чија цел можат да овластат јавни и/или приватни претпријатија), како и за регулирањето на такси-превозот на територијата на општината.

Покрај традиционално застапените општински надлежности, кои се поврзани со организирање и спроведување и на останатите **комунални дејности** (пр.: обезбедување

на вода за пиење, системи за собирање, одведување и пречистување на отпадни и атмосферски води, цврст отпад и сл., одржување на градските паркови, јавната чистота, уличното осветлување, пазарите, гробиштата, но и со грижата за енергетска ефикасност и др.), со почетокот на имплементацијата на процесот на децентрализација (од 1 јули 2005 година), локалните власти во Република Македонија ја презедоа надлежноста и во **областа на образованието**. Стекнувајќи ги основачките права и обврски над постојните основни и средни училишта, македонските општини добија важна улога во креирањето на образовните стратегии на локално ниво чија крајна цел треба да биде оспособување на кадри кои ќе го поттикнат локалниот економски развој.

Дополнително, во голема мера се зголемија законските ингеренции на општините и во **областа на спортот** (пр.: развој на масовниот спорт и рекреативните активности, изградба и одржување на спортски објекти, поддржување на училишниот систем на натпревари и сл.), како и во доменот на **социјалната** (пр.: управување со детските градинки, одморалишта, домовите за стари лица и сл.), **здравствената, противпожарната и заштитата на животната средина**. Сепак, факт е дека „трансферот“ на повеќето надлежности во овие области оди бавно, при што голем дел од работите сè уште се управувани од страна на институциите на централната власт.

Покрај разните атрибути/димензии, кои согласно горенаведените законски надлежности сочинуваат голем дел од „градскиот тотален производ“, како друг инструмент на маркетинг миксот на градот којшто (во голема мера) произлегува од законските прописи (донесени на централно и/или локално ниво) се издвојува цената што ја плаќаат жителите/компаниите, која во форма на даноци, такси, надоместоци и сл. претставува основен извор на приходи на буџетите на општините и на локалните јавни претпријатија. Кратка дискусија за специфичностите на системот на финансирање на единиците на локалната самоуправа во Република Македонија следува во продолжение на дисертацијата.

1.3. Систем на финансирање на општините во Република Македонија

Системот на финансирање на македонските општини произлегува од Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа донесен во 2004 година. Согласно овој закон, изворите на општинските приходи се групираат во неколку поголеми групи и тоа:

1) **сопствени извори на приходи**, во кои спаѓаат:

- ✓ локални даноци (данок на имот, данок на наследство и подарок, данок на промет на недвижен имот и други локални даноци утврдени со закон),
- ✓ локални такси (комунални такси, административни такси и други локални такси утврдени со закон),
- ✓ локални надоместоци (надоместок за уредување на градежното земјиште, надоместоци од комунална дејност, надоместоци за просторни и урбанистички планови и други локални надоместоци утврден со закон),
- ✓ приходи од сопственост (закупнина, камати и продажба на општински имот, која е дозволена само во случај доколку со тоа не се нарушува нормалното извршување на законски делегираните надлежности), како и
- ✓ приходи од донации, самопридонеси и други приходи утврдени со закон,

2) **дотации на средства** од државниот буџет и буџетот на фондовите, при што во оваа фаза од процесот на фискална децентрализација како најкарактеристични се издвојуваат:

- ✓ 4,5% од средствата, собрани по основ на вкупно наплатен ДДВ (данок на додадена вредност) во претходната фискална година. Овој износ се редистрибуира на општините (и градот Скопје) согласно критериумите кои (на годишно ниво) се утврдуваат со посебна владина уредба, при што се имаат предвид: бројот на жители, вкупната површина на општината, бројот на населени места и сл., но и слабиот фискален капацитет на дел од ЕЛС да ги покријат зголемениот број делегирани надлежности, за што е предвидена извесна резерва/минимален/почетен износ кој го добиваат сите општини (независно од останатите критериуми),
- ✓ наменски дотации/безусловни грантови (за финансирање конкретни активности/проекти/програми) и блок-дотации, кои во согласност со Законот за локална самоуправа се користат за финансирање на надлежностите од областа на културата, спортот и рекреацијата, основното и средното образование и социјалната заштита,
- ✓ капитални дотации, кои врз основа на владина програма се „трансферираат“ на оние општини кои имаат подготвено квалитетни

апликации за финансирање на инвестициски проекти чиј потребен буџет ги надминува нивните реални можности и

- ✓ дотации за делегирана надлежност, кои се користат за финансирање на оние надлежности коишто (од страна на орган на државната управа) се делегираат на извршување на градоначалникот на општината, како и

3) **извори од задолжување**, кое може да биде краткорочно (за покривање на привремен недостиг од готовински средства) и долгорочно (за финансирање на капитални средства и инвестиции).

Дополнително, на општините во Република Македонија им се пренесува и дел од приходите (во износ од 3%) кои се собираат по основ на персонален данок на доход, платен од страна на вработените физички лица кои живеат на територијата на ЕЛС (независно од тоа што е можно да работат и во друг град), како и цел износ (100 %) од персоналниот данок на доход, собран од физичките лица кои се занимаваат со занаетчиска дејност.

Основна карактеристика на најголемиот дел од горенаведените извори на финансирање (особено на „трансферите“ од централната власт) претставува големиот степен на контрола и законските ограничувања (од страна на централните власти) кои ги оневозможуваат општините самите да ги креираат своите ценовни политики. Сепак, извесни чекори напред во оваа насока претставуваат можностите кои со големо залагање на ЗЕЛС ги добија општините во однос на:

- самостојното донесување на одлуките за процентуалниот износ на стапките за некои од најважните локални даноци, такси и надоместоци, кои од страна на државата се ограничени во определени рамки (пр.: за данокот на имот од 0,10% до 0,20 %, за данокот на промет на недвижен имот од 2 % до 4 % и сл.),
- самостојното одлучување за трошење на средствата кои им се редистрибуирани по основ на ДДВ,
- наплатата на данок на вкупниот имот на правните субјекти, што започна да се реализира од 01.01.2008 година,
- остварувањето на дополнителни општински приходи по основ на добивање на извесен дел (78%) од надоместокот за концесии на минерални суровини кој се остварува на подрачјето на соодветната ЕЛС, како и 80% од приходот кој се реализира со продажбата на градежното неизградено земјиште и др.

Имајќи ги предвид сите овие сознанија, како и фактот што сите општини (освен една) успешно ја „поминаа“ првата фаза (која започна на 01.07.2005 година) од „двофазниот процес на фискална децентрализација“, може да се констатира дека Република Македонија се движи кон негово заокружување, при што за изградба на соодветен систем на финансирање на ЕЛС (како една од најважните работи за успешна реформа на целиот систем на локална самоуправа), потребно е уште многу работа и залагање, и од страна на централните, но и од локалните власти.

1.4. Систем на управување со општините во Република Македонија

Процесот на управување со општините чија суштина се поистоветува со процесот на донесување одлуки (Pavičić, 2002), може да се сфати како комплексен систем на донесување одлуки поврзани со креирањето и одржувањето на „тоталниот градски производ“ кој ќе ги задоволи потребите на сите заинтересирани страни (Paliaga, 2004). Притоа, за да може овој управувачки систем успешно да функционира, мора да постојат јасно дефинирани овластувања на сите негови составни делови (градоначалник, совет на ЕЛС и општинска администрација), кои произлегуваат од утврдените надлежности во соодветните закони, статутот на ЕЛС и од други правни прописи.

Во тој контекст погледнато, **органи на управување** со македонските општини се: советот и неговите членови (како законодавен орган) и градоначалникот (како извршен орган). Тие, како претставници на политичките партии (или независни листи) се бираат од страна на граѓаните на непосредни и слободни избори (со тајно гласање), согласно мнозинискиот систем (градоначалникот) и пропорционалниот модел (претставниците во Советот).

Членовите на локалниот совет по свое лично уверување, но во име на граѓаните одлучуваат за: донесување на буџетот на ЕЛС, утврдување на висината на сопствените извори на приходи, основање јавни општински служби (претпријатија, основни школи, градинки и сл.), усвојување на програми и завршни сметки на општината и на сите локални јавни институции и др. **Градоначалникот**, како извршен орган кој ја претставува и застапува ЕЛС, го обезбедува извршувањето на одлуките на советот, ја контролира нивната законитост, го предлага и извршува буџетот, избира директори на јавните служби, раководи со администрацијата и др.

За извршување на работите кои се во надлежност на управувачките органи (со одлука која ја донесува советот, на предлог од градоначалникот) се формира **општинска администрација** која се организира во сектори и одделенија. Во насока на создавање на професионална, деполитизирана, ефикасна и одговорна служба која треба да биде вистински сервис на граѓаните, најголемиот број локални административци добија статус на државни службеници (со исклучок на оние кои извршуваат административно-технички и помошни работи), при што се прават напори за заживување и на системот за континуирано „мерење“ и оценување на нивните перформанси.

За потребите на предметната дисертација вредни за истакнување се и фактите според кои *вработениите во секторите/одделенијата за ЛЕР (кои постојат речиси во сите македонски општини) се главните носители на процесите на стратешко планирање на локалниот развој* (Вртески, Стојков и Линкола, 2007). Во некои градови (пред сè во туристичките дестинации) се формирани и посебни оддели за промоција и развој на туризмот. Во последните години се зголемува значењето и на вработените кои ги извршуваат сите „трансферирани области“ (посебно во делот на образованието и културата), чија улога е значителна во процесот на носење на стратегиските документи/програми поврзани со конкретните проблематики.

Сепак, улогата на вработените во секторите за урбанизам и комунални дејности, како и на оние поврзани со финансиското планирање, и понатаму е доминантна во повеќето македонски општини, бидејќи буџетот како годишен план на приходи и расходи и програмите за уредување на градежното земјиште сè уште се примарните програмски документи кои се донесуваат на годишно ниво.

„Популарноста“ на „стратезите“ (вработените во секторите/одделенијата за ЛЕР) и поттикнувањето на стратегиското размислување во општините се засилија (во извесна мера) со донесувањето на Законот за буџетите во 2005 година, со кој се вовеле законска обврска за ЕЛС (како буџетски корисници) за изготвување и редовно (годишно) ажурирање на т.н. „тригодишни стратегиски/акциони планови“ (како дел од процесот на стратегиско планирање) (Вртески, Стојков и Линкола, 2009). Вака дефинираните планови (кои треба да бидат усогласени со општинскиот буџет, но и со стратегиските/акциските планови на регионално и државно ниво), претставуваат моќна алатка за постигнување на утврдените визии за локален развој.

Во однос на улогата на граѓаните во донесувањето на одлуките за прашања од локално значење, законските прописи ги определуваат и начините за нивно непосредно учество во овој процес (покрај посредното, кое го прават преку избраните претставници). За таа цел, Законот за локална самоуправа предвидува: граѓански иницијативи, собир на граѓани, референдум, претставки, предлози, јавни трибини и анкети, кои според Перишиќ и др. (2013), се составен дел и од статутите на ЕЛС во Република Македонија, при што за оваа цел, во статутите на педесет општини е вклучена и алатката која се нарекува **форум на заедниците**.

Имено, се забележува тренд на зголемување на нејзината популарност како начин за директно вклучување на граѓаните во давањето предлози за подобрување на квалитетот на живот во општините (<http://www.forumivozaednicata.com.mk/>). Клучна карактеристика на форумите е тоа што одлуките кои ќе се донесат (со консензус помеѓу граѓаните и локалните власти) се конечни и истите мора да се извршат од страна на градоначалниците. Во таа насока вреди да се споменат и релативно новите практики во повеќето македонски општини (пр.: Куманово, Битола, Прилеп, Велес, Струмица, Кавадарци, Штип, Тетово и др.) каде што се формирани и т.н. „**локални економско-социјални совети**“ како начин за директна и континуирана соработка и вклученост и на сите останати заинтересирани страни од приватниот и јавниот сектор, во насока на креирање поволна клима за локален развој.

2. Стандарди за квалитет во општините во Република Македонија ISO 9001:2008

Од значење за дисертацијата е да се направи и краток осврт на досегашната пракса во општините во Република Македонија поврзана со имплементација на TQM системите за управување со тотален квалитет поради тоа што поседувањето сертификат за квалитет (ISO 9001:2008) треба да претставува гаранција за примена на маркетиншката ориентација во работењето на локалната администрација. На тој начин фокусот на интерес се става на континуираното зголемување на задоволството на клиентите (пред сè, локалните жители и бизниси), со истовремено почитување и на сите законски регулативи поврзани со функционирањето на ЕЛС.

Врз основа на расположливите информации може да се констатира дека повеќе македонски општини го имаат добиено овој сертификат (пр.: град Скопје, Центар, Илинден, Аеродром, Карпош, Охрид, Велес, Струмица, Тетово, Гевгелија, Битола и др.)

и дека нивниот број постојано се зголемува, што претставува позитивен тренд кој треба да продолжи со уште позасилено темпо во наредниот период.

Во оваа насока, вреди да се истакнат и резултатите од неколку последователни проекти (финансирани од странски донатори – USAID, EU/EAR, UNDP и др.), кои резултираа со воспоставување на **Општински центри за услуги – ОЦУ** во триесетина македонски општини, како концепт на едношалтерски систем за обезбедување услуги кон граѓаните.

Со тоа се зголеми значењето на т.н. „вработени во првата линија на фронтот“ („the front-line employees“) или локалните административци во т.н. „предни канцеларии“ („the front office“) на овие центри, кои преку секојдневна и директна комуникација со клиентите на градот (пред сè, граѓаните) го креираат (во голема мера) ставот за нивното (не)задоволство. Токму од овие причини, со проектните активности се направи напор за зајакнување на вештините на овие вработени за комуникација и градење на релации со клиентите/граѓаните.

Дополнително, преку утврдувањето стандардни процедури/постапки/обрасци во процесот на обезбедување услуги во областите од локална надлежност (пр.: урбанизам, комунални работи, образование, заштита на животна средина и сл.) тие им го „олеснија“ патот на дел од општините кон исполнување на условите за добивање на сертификатот за квалитет ISO 9001:2008.

Сепак, и покрај сите овие забележливи позитивни трендови, впечаток е дека сè уште недостасуваат доволно информации за проценка на резултатите од работењето и капацитетот за испорака на услуги на ниво на ЕЛС. Всушност, ова е и една од повеќето констатации врз основа на кои е креирана и Програмата за спроведување на процесот на децентрализација и развој на локалната самоуправа во Република Македонија за периодот 2011-2014 година.

Во неа, дополнително се вели дека „сè уште (по пренесувањето на надлежностите) нема мерливи резултати од конкретната испорака на услуги на ниво на ЕЛС и дека **не постои сеопфатен систем за мерење и следење на напредокот или проблемите во однос на капацитетите и испораката на јавните услуги**“. Имајќи го ова предвид, како една од клучните програмски активности за наредниот период се препорачува и „**развивање на индикатори за мерење на квалитетот на услугите на ЕЛС (испорака на услуги)**“, што дополнително го зголемува значењето на предметната докторска дисертација.

3. Истражување за практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија и нејзината примена во процесот на стратемиско планирање/менаџмент

Земајќи ги предвид сите претходно елаборирани сознанија, се реализираше конкретно истражување *во кое како цел се постави „проценката на нивоџо на примена на маркетинџот/маркетиншката ориентација од страна на македонските општини (во целина појледнаџо)“*. Додолнително, *„проценката на нивоџо на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратемиско планирање на населениџе места во Република Македонија“ се постави како мноџу поконкретна цел, која е од особено значење за предметнаџа докторска дисертација, со одлед на фактот што тоа е и нејзина главна цел (согласно „орвоџо на цели“)*.

Процесот на истражување, кое се спроведе во периодот 2012/13 година, се реализираше во две фази. Во првата фаза се спроведе експлораторно истражување, во кое преку квалитативна анализа на расположливите податоци добиени при *прејледот на литературата и на општинските веб-страници* се формулираа претпоставките кои беа предмет на проверка во наредната фаза од овој процес или во дескриптивното истражување.

За нејзина реализација се подготви структуриран немаскиран прашалник кој со помош на софтверскиот пакет Qualtrix беше дистрибуиран онлајн, на официјалните имејл-адреси на градоначалниците и раководителите/вработените во секторите/одделенијата за ЛЕР во сите општини за кои се обезбедија контактни информации. Прашањата во прашалникот беа креирани согласно претходно развиениот теориски модел (види табела 1.3.), во кој *како клучни димензии за проценка на нивоџо на примена на маркетиншката ориентација од страна на населениџе места (во целина појледнаџо) се извојуваат*:

- 1) **Сегментацијата на клиентите** (дали се прави детална сегментација на клиентите на градот?),
- 2) **Маркетинг истражувањата поврзани со добивање информации од клиентите** (за нивните потреби, задоволство, имиџ и сл.) (дали, колку често, за

која цел и со каква методолошка постапка се реализираат истражувања од овој тип?),

- 3) **Информациите за конкурентите и конкурентските предности** (дали постои систем за собирање и анализа на информации поврзани со конкурентските градови?),
- 4) **Инструментите на промоцискиот микс** (кои инструменти на промоцискиот микс најчесто се употребуваат за промоција на градот пред (потенцијалните) клиенти?),
- 5) **Постпродажните услуги** (дали фокусот е кон освојување нови или кон задржување на постојните клиенти (жители, бизниси и сл.) или до кој степен се применува релацискиот маркетинг со клиентите како маркетиншки пристап во работењето?),
- 6) **Брендирањето на населените места** (дали изработката на слогани, логотипи и сл. е производ на процес на стратегиско управување/менаџирање со имиџот/брендот на населеното место или ад-хок донесена одлука и сл.?),
- 7) **Стратегиските маркетинг планови** (кои видови на стратегиски (маркетинг) планови се најзастапени ?),
- 8) **Атрактивните манифестации** (дали се организираат атрактивни манифестации, од кој вид се тие и дали се знаат ефектите од нив?),
- 9) **Секторот/одделението за маркетинг** (дали постои посебен сектор/одделение или вработено лице во општината кое е задолжено за активности поврзани со маркетинг на населеното место?).

Притоа (како што беше констатирано и претходно), како **основни и најважни критериуми врз основа на кои ќе се процени нивоите на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање на македонските општини, се издвојуваат првите три поренаведени димензии или:**

- ✓ **степенот на детална сегментација и опис на клиентите за кои е наменет стратегискиот план (како производ на овој процес),**
- ✓ **реализацијата на истражувачките процеси во функција на откривање на реалните потреби и задоволството на клиентите, имиџот на населеното место и сл., како и**

- ✓ **вклученоста на анализата на конкурентските градови, како составен и многу важен дел на маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање.**

3.1. Експлораторно истражување

Целта на експлораторното истражување е да се добие појасна претстава за истражувачкиот проблем, со чија помош ќе се формулираат претпоставките кои треба да се проверат врз основа на дескриптивното истражување (Секулоска, Башеска-Ѓорѓиевска, 2004). Во конкретниот случај, најважна цел е да се добие почетна слика за досегашните методолошки пристапи кои се практикуваат од страна на општините во Република Македонија за реализација на процесот на стратегиско планирање и првична проценка за степенот на примена на маркетиншката ориентација во овој процес. Дополнително, истражувањето треба да понуди и прелиминарни одговори на прашањата поврзани со примената на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на македонските општини (независно од процесот на стратегиско планирање).

Собраните податоци во оваа фаза (кои беа предмет на понатамошна квалитативна анализа) се добија врз основа на преглед:

- ❖ *на расположливата литература поврзана со досегашните искуства на општините во Република Македонија во реализацијата на процесот на стратегиско планирање и*
- ❖ *на општинските веб-страници (преглед на сите презентирани содржини кои можат да бидат од интерес за предметниот труд, како на пр.: досегашните стратегиски документи, истражувачки студии за истражување на ставовите на клиентите (за задоволството, имиџот и сл.)) и др.*

Дополнително, дел од согледувањата коишто ќе бидат презентирани подолу се базираат и на личните искуства на кандидатот, но и на искуствата на други експерти со кои имал прилика да соработува при реализацијата на неколку процеси на стратегиско планирање во општините/регионите во Република Македонија.

3.1.1. Преглед на расположливата литература

Приоритетна цел на прегледот на расположливата литература е преку анализа на пронајдените прирачници, истражувачки студии, препорачани и применети методологии, стратегиски документи и сл. да се утврди досегашната пракса во спроведувањето на процесот на стратегиско планирање од страна на македонските општини.

Во таа насока, имајќи го предвид заклучокот кој е презентираан во истражувачката студија реализирана од страна на Вртески, Стојков и Линкола (2007), според кој тие имаат идентификувано минимум пет методолошки прирачници за примена на партиципативниот (демократски) пристап во процесот на стратегиско планирање на локалниот развој (промовирани од страна на главните донатори, како на пр.: UNDP/EU/USAID и др.), *лесно се заклучува дека овој процес воопшто не е непозната работа за голем број македонски општини.*

Напротив, со поддршка на донаторите повеќе од дваесет (главно урбани) општини пристапија кон изработка на стратегиски планови за ЈЕР во „првиот бран“ во периодот 2002-2003 година (Стојков, 2007). Следејќи го нивниот пример, и голем број други општини кои беа формирани со новата територијална организација од 2004 година пристапија (некои и самостојно) кон изработка на стратегиски планови (со разни називи), при што долго време доминантни беа (и сè уште се) стратегиите за локален економски развој. До истата констатација се доаѓа и при прегледот на последното издание на публикацијата насловена како „Адресар на општини на Република Македонија“ (во која има податоци и за изработените стратегиски документи), издадена во 2009 година од страна на Македонскиот центар за меѓународна соработка – МЦМС. Ова е сосема разбирливо, имајќи ги предвид случувањата во т.н. „посттранзициски период“, во кој македонските општини, како впрочем и најголемиот број т.н. „постсоцијалистички“ градови во Источна Европа, се соочија со значајни и бројни економски проблеми (пр.: процеси на деиндустрализација, банкрот на големите општествени фирми/„индустриски гиганти“, висока стапка на структурна невработеност, сиромаштија и сл.).

Меѓутоа, и покрај горенаведените констатации за „фамилијарноста“ на општините во Република Македонија со методолошките пристапи за стратегиско планирање, сепак според Вртески, Стојков и Линкола (2009, стр. 2), „сè уште не

иостіои јасно дефиниран и интeриран ирисіай за иланирање на развојот во македонските ірадови“. Во насока на утврдување на унифициран пристап при изготвувањето на стратегиските планови во ЕЛС, според Перишиќ и др. (2013, стр. 38), „Генералниот секретаријат на Владата на Република Македонија и Министерството за локална самоуправа (во координација со ЗЕЛС) имаат доставено (до сите општини) документ насловен како „Насоки за стратешко планирање во ЕЛС)“, кој кандидатот не успеа да го пронајде за да го анализира предложениот пристап.

Заради дефинирањето на унифициран, но пред сè, интегриран пристап за стратегиско планирање, од страна на експертскиот тим на Finnish Consulting Group International-FCG (како имплементатор на проектот за поддршка на процесот на децентрализација, кој со финансиска помош на ЕУ се реализираше во 36 града во Република Македонија во периодот 2007/08 година) е промовирана методологија која е детално објаснета во Прирачникот за стратешко планирање на локалниот развој на општините (Вртески, Стојков и Линкола, 2009). Основна карактеристика на овој методолошки пристап претставува *ироширувањето на фокусот на инітерес кон целосниот локален (а не исклучително кон економскиот) развој на населениите места.* Од тие причини, стратегиските документи кои се изработија во повеќе македонски општини (во рамките на проектот) беа насловени како стратегии за локален развој.

Процесот на стратегиско планирање (според оваа методологија) треба да започне со формирање на тимот за планирање, во кој мора да бидат вклучени сите заинтересирани страни. Потоа следува фазата на стратегиска анализа, во која се изработува SWOT анализата и профилот на општината, по што треба да се дефинираат: мисијата/визијата, стратегиските фокусирани области, стратегиските и конкретните развојни цели, како и програмите/проектите за нивна реализација.

Констатирајќи дека стратегиското планирање треба да се базира „врз потребите и интересите на населението во општината“, Вртески, Стојков и Линкола (2009, стр. 30) го истакнуваат значењето и на истражувањето на мислењето (задоволството) на граѓаните од локалните услуги како многу корисен инструмент во фазата на стратегиска анализа. Од тие причини, во функција на изработка на стратегиите за локален развој, како една од почетните активности во процесот (во дел од проектните општини) беа реализирани конкретни истражувачки студии за задоволството, што (и покрај нецелосниот методолошки пристап при нивното спроведување) претставува крупен чекор напред во насока на промоција на маркетиншки ориентирано стратегиско

планирање. Со слична методологија, во рамките на проектот „Гласот на граѓаните“, финансиран од Фондацијата отворено општество Македонија (ФООМ), во 2010/11/12 година се реализирани истражувачки студии за задоволството на граѓаните во 12 македонски општини (<http://soros.org.mk/default.asp?lang=mak&menuid=2395>).

Слични насоки за реализација на фазите во процесот на изработка на планските документи за регионален развој се презентирани и во Правилникот, кој за таа цел е подготвен од страна на Министерството за локална самоуправа на Република Македонија во 2009 година. Во него, и покрај тоа што не се зборува (експлицитно) за процес на истражување на мислењата на граѓаните, во неколку наврати се потенцира дека „при процесот на изработка на стратегијата треба да се применуваат методите на консултација и партиципација на засегнатите страни“ или дека „стратешките цели, приоритети и мерки треба да се определуваат врз основа на направените секторски анализи и извршените консултации со засегнатите страни“, при што „за потребите на анализите може да се спроведе и истражување на терен“.

Многу појасен став по однос на ова прашање имаат Перишиќ и др. (2013) (во Прирачникот издаден од страна на ЗЕЛС), кои при објаснувањето на истите чекори/активности во процесот на стратегиско планирање (вклучително и оние за реализација, оценка и надзор на стратегијата), го потенцираат значењето на информациите добиени со анкетно испитување на мислењата на граѓаните и локалните компании, како исклучително корисни алатки за ефективна подготовка и имплементација на стратегиските планови за локален развој.

Карактеристично за овие автори е тоа што тие ја истакнуваат и праксата за директно учество на граѓаните и сите буџетски корисници (поттикната со законската регулатива), која подолг период се применува од страна на македонските општини при донесувањето на годишниот буџет како еден од најважните стратегиски документи. За таа цел, покрај инструментите кои се предвидени во законот (пр.: собир на граѓани, јавни трибини и сл.), тие го потенцираат сè поголемото значење и на „форумите на заедниците“ за кои се зборуваше претходно. Оттука, логички произлегува тезата за сè позначителното зголемување на свесноста кај голем дел од локалните власти, за потребата од вклучување на жителите/бизнисите (и сите други заинтересирани страни) во процесот на планирање и дефинирање на развојот на градот, што претставува и еден од клучните елементи за примена на маркетиншката ориентација во овој процес.

Во тој контекст, вреди да се истакне и употребата на терминот „конкурентска предност“ од страна на Перишиќ и др. (2013, стр. 34), а не „компаративна предност“, кој како термин се употребува во погоре споменатата публикација издадена од страна на МЦМС. Тоа претставува извесен чекор напред и кон напорите за усвојување на соодветната бизнис-терминологија од страна на локалните власти, со која (потенцијалните) жители, бизниси и туристи ќе започнат да се именуваат како клиенти на градот, а сите останати населени места (со кои општината се „натпреварува“ за да ги освои/задржи овие клиенти), како нивна конкуренција во таа „битка“.

3.1.1.1. Заклучоци/претпоставки добиени врз основа на прегледот на расположливата литература

Имајќи ги предвид сите претходно изнесени елаборации (добиени врз основа на прегледот на расположливата литература, но и сознанијата презентирани во делот за спецификите на системот на локална самоуправа во Република Македонија), може да се извлечат следниве основни заклучоци (кои дополнително ќе се прошират/проверат во наредните чекори од истражувањето):

- и примената на маркетинжката ориентација во процесот на стратешко планирање (иста како и самиот процес на стратешко планирање и подготвувањата на разни стратешки документи како негов (ишан) финален производ) не е непозната практика во повеќето македонски општини. Напротив, значителни елементи на примена на маркетинжката филозофија на размислување се забележуваат особено во процесот на донесување на локалниот буџет (политичкани, пред сè, со законската регулатива), но и во процесот на изработка на останатите значајни стратешки документи за локален развој (политичкани како резултат на напорите на донаторите, но и под влијание на доминантната десно-ориентирана политичка филозофија на размислување (сè повеќе прифатена и од противниот политички тabor), која „прилично бавно“, но сепак „се ступила“ и на локално ниво на управување),

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА/ПРЕТПОСТАВКА – *„земајќи ги предвид претходните заклучоци, констатација на кандидатот е дека сепак на процесот на стратешко (маркетинг) планирање во општините во Република Македонија му е потребен нов импулс, кој треба да се движи во насока на системско и континуирано*

прибирање на маркетинги информации (за детално утврдување на профилои на градошкии клиентии (прег сè, граѓаниите, но и бизнисите и туристичките) и за нивните променливи потреби, задоволство и сл., како и на профилиите на конкурентските градови), кои ќе се собираат врз основа на научно засновани методолошки пристапи“.

Причина за тоа е сè уште доминантната ориентација на целиот процес (во голем број случаи) „кон внатре“ или кон „локалниот градошки производ/понура“ (што да се направи), а не „кон надвор“ или кон клиентите/конкурентите на населеното место (за што да се направи/и како тоа да се направи, за да биде подобро од конкурентите).

Ова, и покрај размислувањата на определени македонски автори, кои сметаат дека е дојден моментот во кој и во Република Македонија треба да започнат расправи поврзани, пред сè, со анализа на факторите кои влијаат врз ефективната имплементација на стратешките планови (што исто така претставува многу важен и значаен чекор во процесот на стратешко планирање/менаџмент на населените места), за што се забележуваат и првите (пионерски) истражувачки обиди во таа насока, при што во оваа прилика се издвојува трудот на Стојков (2007) со наслов: „Како да подобро спроведување на Стратешките за локален економски развој во Македонија“.

3.1.2. Преглед на општинските веб-страници

За разлика од прегледот на расположливата литература, кој како истражувачки пристап се искористи (претежно) во насока на добивање прелиминарни сознанија за степенот на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратешко планирање, доминантна цел при анализата на општинските веб-страници ќе биде добивање на првична (целосна) слика за примената на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на македонските градови (во целина погледнато или независно од процесот на стратешко планирање). За остварување на таа цел, како клучни критериуми кои ќе бидат земени предвид се издвојуваат:

- проценката на степенот на маркетиншка/клиентска ориентација на интернет-страниците на општините, што означува организирање/групирање на презентираниите информации согласно потребите/желбите на секоја од трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси, туристи). Притоа (како што беше

претходно споменато), веб-страниците на Амстердам (ЕУ) (<http://www.iamsterdam.com>) и на Брантфорд (Канада) (<http://www.brantford.ca>) се земаат како „референтни точки“ за споредба, имајќи ја предвид нивната типична маркетиншка/клиентска ориентираност. Во таа насока, ќе се искористи и изгледот на специјализираната веб-страница на Стокхолм (ЕУ) (<http://www.visitstockholm.com/en/>), која е наменета за (потенцијалните) туристи како целна група на градот,

- ироценката за фазата во која се наоѓаат македонските општини во однос на нивното брендирање, преку изработка на слогани, логотипи и сл., како и

- ироценката на која дали, колку често, за која цел и со каква методолошка поставка се спроведуваат истражувања на мислењата на клиентите (за нивните потреби, задоволство, имици и сл.).

Дополнително, преку прегледот на достапните (јавно објавени) стратегиски (маркетинг) документи ќе се добијат и додатни информации поврзани со:

- видот/називот на документот (пр.: стратегија за локален (економски) развој и/или оруа (специфична) секторска стратегија насочена кон посебни целни групи (согласно надлежностите на општините)) и

- методолошките пристапи што се применил при нивната изработка (посебно дали се забележуваат елементи на подготвена семенација на таргетираните клиенти и анализа на конкурентските градови („маркетиншка ориентација“/„кон надвор“) или сè уште доминира фокусот кон креирање/промоција на „локалниот градски производ/понуда („производна/продажна ориентација“/„кон внатре“).

Како **клучни ограничувања** кои се појавија при примената на оваа истражувачка техника се издвојуваат:

- неможноста да се направи преглед на интернет-страниците на сите општини. Имено, дел од македонските (рурални) општини (13) сè уште немаат сопствена веб-страница/сајтот им е во изработка/не може да се отвори, додека кај повеќе двојазични ЕЛС (6) не функционира/не постои опција за преглед на веб-страницата и на македонски јазик или таа е во процедура на изработка (види Прилог 3 на докторската дисертација). Од овие причини, беа прегледани интернет-страниците на 61 општина (плус онаа на градот Скопје), што претставува приближно 77% од вкупниот број македонски општини (80 и градот Скопје) и

- недоволно јасната прегледност на презентираниите информации во голем дел од постојните/активни интернет-страници, кои заедно со притисокот предизвикан како

резултат на ресурсните ограничувања (временски, финансиски и сл.) и временскиот „јаз“ од моментот на истражување и пишување на извештајот до моментот на неговата јавна објава, ја зголемија можноста за испуштање на некои (нови) информации кои би можеле да бидат од корист за конкретниот истражувачки труд.

Сепак, и покрај горенаведените ограничувачки фактори, имајќи го предвид фактот дека станува збор за експлораторно истражување (и тоа неговиот втор чекор, во кој ќе се проверат/прошират дел од претходно донесените заклучоци, чија валидност ќе се тестира и во наредната/дескриптивна фаза од истражувачкиот процес), како и големината и значајноста на градовите чии веб-страници беа анализирани (кои, всушност, ја сочинуваат и рамката на примерокот за дескриптивното истражување), може да се констатира дека презентираниите заклучоци имаат голем степен на релевантност.

3.1.2.1. Заклучоци/претпоставки добиени врз основа на прегледот на општинските веб-страници

Детален приказ на податоците добиени како резултатот на прегледот на општинските веб-страници се презентирани во Прилогот 2 на докторската дисертација, додека во продолжение се елаборираат клучните заклучоци, направени врз основа на нивна квалитативна анализа:

1. Најголемиот дел од интернет-страниците во македонските општини не се маркетиншки/клиентски ориентирани, но примерот на веб-страниците кои се земени како „референтни точки“ за споредба. Имено, во најголемиот дел од нив доминираат информации насочени кон лична промоција на градоначалникот и советот (за нивните тековни активности, седници на советот, реализирани проекти и сл.), како и податоци за надлежностите/услугите на ЕЛС, изработените општински профили/стратегиски документи, донесените урбанистички планови и др., чија приоритетна цел е поголема транспарентност/информирање на локалните жители. За таа цел, повеќето македонски општини сè почесто ги користат и креираните профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и/или Youtube), чии линкови за пристап се поставени на нивните веб-страници.

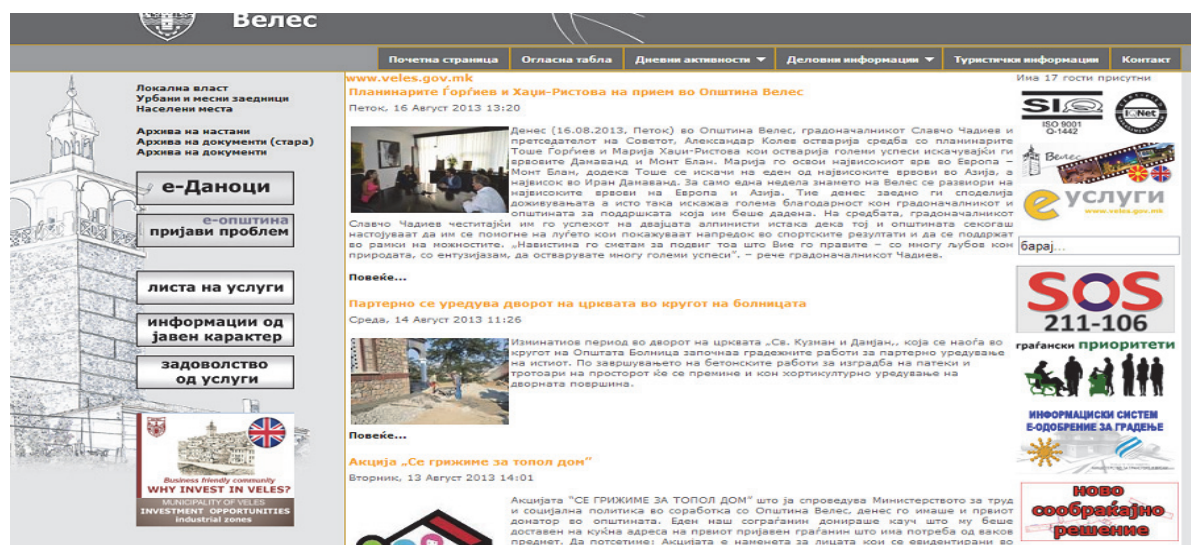
Најголемиот дел од градските власти сè уште ги користат општинските веб-страници, пред сè, како дополнителна PR алатка за сопствена промоција пред

гласачите/граѓаните, а многу помалку како исклучително значаен стратески инструмент, со чија помош преку обезбедување корисни податоци за трите поголеми/генерички групи на (потенцијални) клиенти на градот (жители, бизниси и туристи), ќе им се помогне во процесот на носење на нивната одлука за останување/избор на општината (во однос на конкурентските градови), како локација за живеење, водење бизнис и/или за посета.

Како исклучок од ова правило може да се издвои веб-страницата на Велес (<http://www.veles.gov.mk/>) (види слика 5.1.), за која (во целина погледнато) може да се констатира дека (во голема мера) наликува на страниците на Амстердам и Брантфорд по однос на својата маркетиншка ориентираност.

Овој заклучок се смета за валиден, и покрај тоа што и кај неа, при именувањето на поголемите групи на кластерирани информации (дневни активности/деловни информации/туристички информации), сè уште не се забележува (целосно) јасна употреба на термините клиенти: жители (residents)/бизниси (bussines)/туристи (tourists) или на нивните основни/генерички потреби: живеење (living)/водење бизнис (doing bussines)/посета или искуство (experience)/откриј (discover) и сл., каков што е случајот со веб-страниците на градовите кои се земени како „референтни точки“. Сепак, постоењето посебни линкови со: „е-услуги“ (наменет за граѓаните), причините да се инвестира во Велес – „Why invest in Veles“ (наменет за инвеститорите) и посебен туристички портал (<http://visit.veles.gov.mk/>) (наменет за туристите), само ја потврдува погоре изнесената констатација.

Слика 5.1. – Изглед на веб-страницата на општина Велес



Извор: <http://visit.veles.gov.mk/> (посетена во јуни 2013)

Дополнително, како друга специјализирана веб-страница која е наменета за информирање на (потенцијалните) инвеститори се издвојува следната: <http://economy.strumica.gov.mk/>, која опфаќа четири општини во струмичкиот регион и тоа: Струмица, Василево, Босилово и Ново Село (види слика 5.2.).

Слика 5.2. – Изглед на дел од веб-страницата на општина Струмица, наменета за бизниси

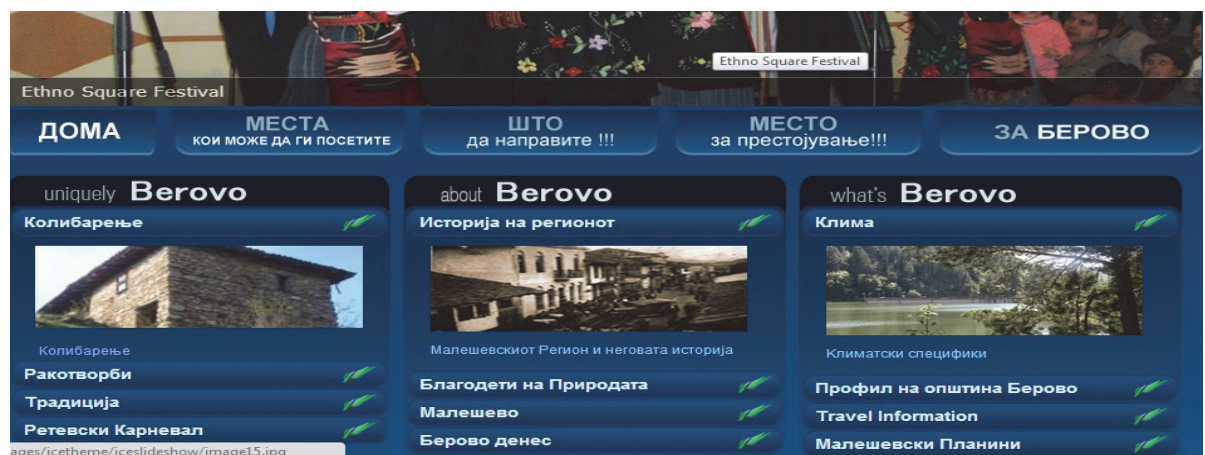


Извор: <http://economy.strumica.gov.mk/> (посетена во јуни 2013)

Од другите специјализирани веб-страници кои се наменети за информирање на (потенцијалните) туристи се издвојуваат:

1. туристичкиот портал на Берово (<http://www.visitberovo.com.mk/>) (види слика 5.3.)

Слика 5.3. – Изглед на туристичкиот веб-портал на општина Берово



Извор: <http://www.visitberovo.com.mk/> (посетена во јуни 2013)

2. туристичкиот портал на Охрид (<http://www.ohrid.com.mk/>), (види слика 5.4.)

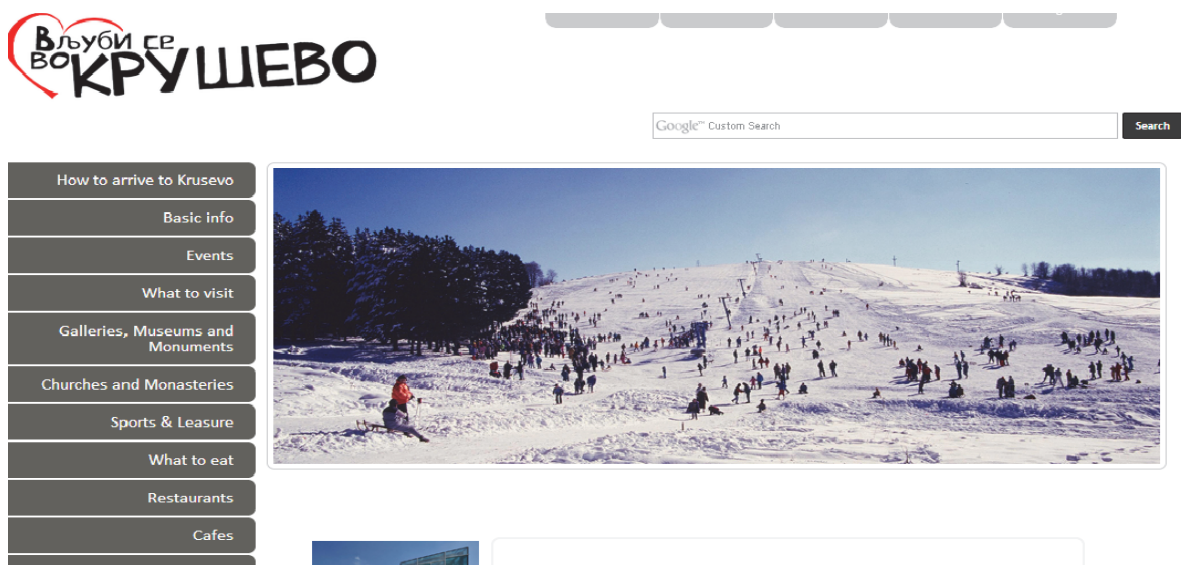
Слика 5.4. – Изглед на туристичкиот веб-портал на општина Охрид



Извор: <http://www.visitberovo.com.mk/> (посетена во јуни 2013)

3. туристичкиот портал на Крушево (<http://www.lovekrusevo.com/>), (види слика 5.5.), како и

Слика 5.5. – Изглед на туристичкиот веб-портал на општина Крушево



Извор: <http://www.lovekrusevo.com/> (посетена во јуни 2013)

4. туристичкиот портал на ниво на целиот Пелагониски плански регион (<http://visitpelagonia.mk/>), (види слика 5.6)

Слика 5.6. – Изглед на регионалниот туристички веб-портал на Пелагонискиот плански регион



Извор: <http://visitpelagonia.mk/> (посетена во јуни 2013)

Сите претходно прикажани туристички веб-портали во голема мера (речиси целосно) соодветствуваат на веб-страницата на Стокхолм која беше земена како „референтна точка“.

Како останати специфики кои може да се забележат на повеќето сајтови (поврзани со информациите наменети, пред сè, за локалните жители), се издвојуваат настојувањата за обезбедување разни „е-услуги“ за граѓаните (пр.: електронски формулари, обрасци, упатство за користење на системот за електронско издавање на одобрение за градење и сл.), како и „е-комуникација“ (пр.: опција за електронски контакт/поставување прашања до сите општински органи/служби и можности за пријавување на проблеми/жалби и сл.).

Во таа насока, сè поатрактивен станува т.н. „систем 48“ (промовиран од страна на струмичката администрација, по што во слична форма започна да се применува и од страна на општините Гевгелија, Прилеп, Делчево, Ново Село), со кој се гарантира решавање/одговор на кој било комунален проблем (во рок од 48 часа) пријавен на 0-800 бесплатниот телефонски број. За слична намена, и USAID (во соработка со ЗЕЛС) ја има изработено софтверската апликација: „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“ која е достапна на

сите општини кои се заинтересирани да ја применуваат (Перишиќ и др., 2013), додека општина Кисела Вода има развиено сопствен интегриран систем на веб и мобилна апликација насловен како: „Види, Пријави, Поправи“.

Од аспект на можноста за вклученост на граѓаните во процесот на стратегиско планирање, вреден за споменување е и проектот насловен како „Вклучи се, дај предлог“, кој се имплементира од страна на Министерството за локална самоуправа (со поддршка на UNDP). За таа цел е промовиран и посебен веб-портал.

(<http://www.dajpredlog.mk/Default.aspx?LCID=218>), со линк кој е поставен на повеќето општински веб-сајтови, како и бесплатна 0-800 телефонска линија, преку кои сите граѓани можат да доставуваат свои предлози/проекти за подобрување на квалитетот на живот во локалните заедници.

2. При прегледот на општинските веб-страници, може да се забележат **почетни обиди и за брендирање на македонските градови**, што претставува извесно изненадување (во позитивна смисла) и неочекуван истражувачки резултат. Особено изненадувачки е фактот што, покрај за главниот град Скопје, („Welcome in Skopje-the city of international solidarity“), оваа констатација се однесува за некои помали општини во Република Македонија, како на пример: „Виница е вашата следна дестинација“, „Вљуби се во Крушево“, „Петровец - Инвестирај, каде бизнисот најбрзо ќе расте“, „Гевгелија - Ваш бизнис партнер“, „Општина Аеродром, вистинско место за Вашите инвестиции“, „Општина Пехчево - општина препознатлива за сите“ и сл.

И покрај тоа што е голема веројатноста конкретните слогани да не се произлезени како „производ“ на целосен (маркетиншки ориентиран) стратегиски процес на брендирање, овие пионерски обиди претставуваат позитивни сигнали кои покажуваат дека се зголемува бројот на населени места и во Република Македонија (независно од големината), чии локални лидерства започнуваат да ги следат позитивните светски искуства, во напорите за успешно конкурентско (ре)позиционирање. Во таа насока, во делот наменет за развој на туризмот од Акциониот план 2013-2014 година на Стратегијата за одржлив локален економски развој на Охрид, како еден од приоритетните проекти кој треба да се реализира во овој период е предвидено и негово брендирање како туристичка дестинација.

3. Во однос на **маркетинг истражувањата**, сосема очигледни се веќе констатираните практики во повеќето македонски општини за вклучување на граѓаните во процесот на донесување на одлуките за идниот развој на градот. Како

покарактеристичен пример, со кој може да се поткрепи оваа теза се издвојува можноста која им е дадена на сите жители на Охрид, да предложат проектни идеи за кои тие сметаат дека ќе бидат од корист за потенцијалните инвеститори, кои ќе бидат основа за изготвување на брошурата „Инвестирајте во Охрид“. Всушност, и главната политичка битка помеѓу двете најголеми политички партии во Република Македонија, за време на локалните избори во 2013 година, се водеше со програми/проекти кои (во голема мера) беа произлезени како резултат на собраните идеи и предлози од страна на локалните жители/гласачите. Сепак, и при прегледот на општинските веб-страници јасно се заклучува дека сè уште не е воспоставена пракса за систематско и континуирано прибирање на неопходните маркетинг информации.

Имено, најголем дел од истражувањата кои се поврзани со откривање на потребите/проблемите на клиентите (пред сè, граѓаните, но и бизнисите), како и за нивното задоволство од квалитетот на живот/условите за водење бизнис во градот, се прават ад-хок (еднократно) во фазата на стратегиска анализа во процесите на стратегиско планирање, или по инсистирање на донаторите при реализацијата на нивните проекти. Дополнително, притисок за континуирана реализација на истражувачки студии за задоволството (на годишно ниво), чувствуваат и оние општини кои го поседуваат сертификатот за квалитет ISO 9001:2008.

Воспоставената пракса на „мерење“ на задоволството (преку поставување на едно прашање со „да/не одговор“ на интернет-страниците) на пригоден/нерепрезентативен примерок на испитаници, само го потврдува фактот за непостоењето методологија која применува научно-истражувачки пристап за собирање на маркетиншките податоци. Истражувања од овој тип се забележуваат и за други цели/со други прашања (пр.: што е потребно за да заживее економијата во општината, дали размислувате за започнување сопствен бизнис, како Ви се допаѓа нашата нова веб-страница, дали уживавте во престојот во градот и сл.). Притоа, на веб-страниците не се пронајдени резултати од истражувачки студии за „мерење“ на имиџот на македонските градови.

Впрочем, и една од целите на проектот: „Вклучи се, дај предлог“ (покрај собирањето предлози/проекти за идниот локален развој) е да се промовира и соодветна методологија за истражување на задоволството на граѓаните (како една од клучните алатки со чија помош би се реализирале и препораките за „развивање индикатори за мерење на квалитетот на услугите на ЕЛС“). За таа цел се понудени кратка и долга

(солидна, но сè уште нецелосна) верзија на анкетни прашалници (кои може да бидат одговорени онлајн). Но, со оглед на фактот што по извесно време од започнувањето на проектот истите се повлечени од проектната веб-страница, може да се заклучи дека (во овој момент) не ја постигнаа зацртаната цел.

„Оцени ја администрацијата“ претставува уште еден проект, со чија помош централните власти (Министерството за информатичко општество и администрација) настојуваат преку т.н. уред „семафор“ (поставен на шалтерите во институциите) да им овозможат на граѓаните да го искажат степенот на задоволство од работата на шалтерските работници (пр.: љубезност, комуникативност, услужливост, квалитет на услугата и сл.), со притискање на едно од трите копчиња на уредот (зелено/ жолто/ црвено што означува задоволен/неутрален/незадоволен). Покрај можноста граѓаните да ја оценуваат работата на администрацијата директно на шалтерите преку поставените уреди (по остварениот контакт), овозможено е и онлајн гласање со пополнување електронски формулар (<http://semafor.mioa.gov.mk/semafor/frontPage>).

И покрај тоа што техниката која се употребува во проектот не може да се употреби како единствен, туку само како дополнителен метод во рамките на целосен процес за истражување на задоволството на граѓаните, и овој проект претставува чекор напред кон поттикнување и на локалните власти за континуирана реализација на истражувачки студии од овој тип. Сепак, до моментот на пишување на овој извештај, на кандидатот не му се познати ефектите од неговата реализација, ниту примери за примена на оваа алатка и од страна на општините, имајќи го предвид фактот дека на нивните интернет-страници не се забележува нејзина промоција.

Со тоа, само се потврдува констатацијата дека и покрај извесните напори на донаторите и централните власти, целосното заживување на овие иницијативи ќе може да се очекува во оној момент кога значењето на информациите за задоволството ќе биде сфатено од страна на мнозинството локални раководства, по што тие (самите) ќе ги иницираат/финансираат истражувачките студии од овој тип (што не може да се каже дека е случај во овој момент). Во тој контекст, радува фактот што сепак започнуваат да се забележуваат првични поместувања во оваа насока, како што се на пример, онлајн истражувачките студии за испитување на задоволството на родителите од квалитетот на услугите во основното образование во општина Карпош, кои (на барање на локалните власти) се реализираа во периодот 2010/11/12 година и сл.

4. Повеќе од една третина од општините кои имаат активен интернет-сајт, на него ги имаат постирано сите (или дел) од своите **стратегиски документи** (некои од нив е тешко да се пронајдат, а некои не се отвораат), при што на дел од нив им е потребно ревидирање со оглед на фактот што е поминат периодот за кој истите се подготвени. Притоа, и со примената на овој истражувачки пристап може да се констатира дека како доминантни стратегии, сè повеќе се наметнуваат оние кои се наменети за одржлив локален (наместо исклучително за економски) развој, каде што фокусот се става, пред сè, на жителите како целна група на градски клиенти и на начините за подобрување на нивниот квалитет на живот.

Програмите/проектите за подобрување на условите за развој на туризмот (каде што фокус се туристите како целна група) и за водење бизнис (каде што фокус се компаниите како целна група), во повеќето случаи се застапени како посебни делови во стратегиите за локален развој, а не како поединечни стратегиски документи. Исклучок се посебните стратегии за локален економски развој (кои сè уште се во голем број) и за маркетинг/промоција на туризмот, изработени (во голема мера со поддршка на донаторите), пред сè, од страна на туристичките дестинации, погранични населени места, некои поголеми градови и сл. Дополнително, повеќе градови имаат изработено и посебни „водичи за инвеститори“/„туристички брошури“, кои всушност и не може да се третираат како стратегиски документи, туку како еден од многуте инструменти на „промотивниот микс“ наменети за промоција на општината пред (потенцијалните) инвеститори/туристи. Се зголемува и бројот на општини кои започнуваат да изработуваат посебни секторски стратегии (пр.: за развој на основното/средното образование, културата/социјалната заштита и сл., за поддршка на претприемништвото и малите и семејни бизниси и др.)

И прегледот на расположливите стратегиски документи упатува на заклучокот дека процесот на нивна изработка (генерално погледнато) ги следи фазите од претходно промовираните теоретски модели за стратегиско планирање, но сепак, и со примената на оваа истражувачка техника се креира констатација дека овој процес е сè уште доминантно „производно/продажно“, наместо „маркетиншки“ ориентиран. Или, фокусот (наместо на клиентите), во голема мера се става пред сè на „производите“/програмите/проектите и начините за нивна „промоција/продажба“.

Имено, во најголемиот дел од стратегиските (пишани) документи (како производи на овој процес) не се забележува процес на детална сегментација на

клиентите и/или утврдување на профилот на конкурентските градови. Исклучок од ова се дел од стратегиите за маркетинг/промоција на туризмот, оние за ЛЕР, како и секторските стратегии (пр.: програми за поддршка на локалното претприемништво, развој на образованието и сл.), кои се развиени во некои македонски општини (Берово, Битола, Гевгелија, Охрид/Струмица, Илинден, Петровец/Велес, Карпош, Радовиш и др.), каде што постои определен таргет (на посакувани туристи/бизниси/жители) кои се сегментирани врз основа на посепцифични варијабли (целта на посетата, време на престојот и сл./големина на бизнисот, видот на дејноста, извозна или домашна ориентација и сл./родители на деца во основното образование и др.).

Дополнително, врз основа на преглед на SWOT-анализите, информациите содржани во промотивните општински материјали, како и на оние за т.н. „компаративни предности“ на ЕЛС, содржани во претходно споменатата публикација – „Адресар на општини на Република Македонија“, издадена во 2009 година од страна на МЦМС (добиеени со примена на техниката на „самоизвестување“ со помош на анкетен прашалник доставен до сите општини), може да се констатира дека солиден процент од локалните власти/администрација сепак имаат добри познавања за (потенцијалните) клиенти, како и за конкурентските предности на градовите кои тие ги управуваат. Како еден од покарактеристичните примери кој може да се посочи во поткрепа на овие тези, се издвојува претходно споменатата веб-страница на општините Струмица, Босилово, Василево и Ново село (<http://economy.strumica.gov.mk/>).

Имено, информациите кои се презентирани на сајтот (покрај на македонски и англиски јазик) се прикажани и на бугарски и на грчки јазик, што укажува на јасен таргет на (потенцијалните) инвеститори (по однос на географската припадност) кои се настојува да се привлечат, но и целосна претстава за „пограничната локациска положба“ како една од клучните конкурентски предности (за привлекување на бизниси) на општините од овој регион. Истовремено, овој пример претставува и одлична „студија на случај“ во насока на промоција на принципот за „конкурентска соработка“ помеѓу градовите кои припаѓаат на еден ист регион.

Притоа, сè повеќе се зголемува бројот и на други локални власти/администрација за кои (и покрај тоа што сè уште многу малку им се „одомаќинети“ термините клиенти/конкуренти/конкурентска предност и сл.), може да се каже дека започнуваат да размислуваат за жителите, туристите и бизнисите како „купувачи/

клиенти на тоталниот производ на градот“ кои треба да се привлечат за да ја „купат“ нивната (а не конкурентската) „градска понуда“ за живеење, посета или водење бизнис.

Овие и сите претходно изнесени тврдења ќе се проверат во наредната (дескриптивна) фаза од предметното истражување, чии методолошки пристап, резултати и заклучоци се презентираат во продолжение на докторската дисертација.

3.2. Дескриптивно истражување

Основната цел на дескриптивното истражување е да се донесат специфични тврдења поврзани со истражувачкиот проблем и/или да се проверат претходно формулираните претпоставки во експлораторната фаза од процесот на истражување. Во конкретниот случај, на проверка ќе подлежат донесените заклучоци/претпоставки кои се поврзани со практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија и нејзината примена во процесот на стратегиско планирање/менаџмент.

За таа цел се примени методот на испитување со помош на структуриран немаскиран (откриен) прашалник (види Прилог 7 кон докторската дисертација), во кој прашањата беа поделени во групи согласно деветте димензии за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на населените места, кои се утврдени во претходно предложениот теориски модел (види табела 5.2.).

Табела 5.2. – Три групи на прашања во анкејтниот прашалник кој се примени во дескриптивното истражување

Прва група на прашања	Втора група на прашања	Трета група на прашања
Сфаќање на поимот „маркетинг на населени места/градови“	Степен на информираност на локалните власти за клучните клиенти и конкуренти/конкурентски предности на градот	Видот на атрактивните манифестации кои се организираат од страна на општините
Најчесто употребувани инструменти на промотивниот микс	Фреквенцијата и целите на реализираните истражувачки процеси за задоволството на клиентите и имиџот на населените места	(Не)постоењето посебен општински сектор одделение/вработени задолжени за „маркетинг на населеното место/градот“ и причините за тоа
Клучни цели за кои се трошат маркетинг ресурсите		
Видот на стратегиските (маркетинг) документи за локален (економски) развој кои постојат во моментот и/или се		

планира да се изработат во иднина
Дали е реализиран (и/или се планира да се реализира) процес на брендирање на градот (со изработка на слоган, лого и сл.)

Извор: сојстивено истражување

Во **првата група** (со која се опфатени четири димензии за проценка од теорискиот модел) беа поставени единаесет прашања за: сфаќањето на поимот „маркетинг на населени места/градови“, најчесто употребуваните инструменти на промотивниот микс, клучните цели за кои се трошат маркетинг ресурсите, како и за видот на стратегиските (маркетинг) документи за локален (економски) развој кои постојат во моментот и/или се планира да се изработат во иднина, вклучително и прашања за тоа дали е реализиран (и/или се планира да се реализира) процес на брендирање на градот (со изработка на слоган, лого и сл.).

На тој начин, се доби многу појасна слика за фазата во која се наоѓаат македонските општини, погледнато низ призмата на еволутивниот развој низ кој поминале градовите во развиените демократии, применувајќи ја маркетиншката концепција во своето работење (од фокус кон продажба/агресивна промоција и „трка“ за освојување нови клиенти (по секоја цена), кон сè поголем интерес за задржување на лојалноста на постојните (веќе освоени) клиенти (релациски маркетинг со клиентите-CRM) и стратегиско управување со имиџот/брендот на градот).

Сознанијата добиени (директно од испитаниците) со **втората група** од девет прашања (со кои се опфатени три димензии за проценка од теорискиот модел), кои се однесуваат на степенот на информираност на локалните власти за градските клиенти и конкуренти/конкурентски предности на градот, вклучително и на фреквенцијата и целите на реализираните истражувачки процеси за задоволството на клиентите и имиџот на населените места (како најважни димензии за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање), помогнаа да се провери клучната претпоставка/хипотеза која се постави во претходната (експлораторна) фаза од овој процес, според која:

„На процесот на стратегиско (маркетинг) планирање во општините во Република Македонија му е потребен нов импулс, кој треба да се движи во насока на систематско и континуирано прибирање на маркетинг информации (за дејствено утврдување на профилот на градските клиенти (пред сè граѓаните, но и

бизнисите и туристичките) и за нивните променливи потреби, задоволство и сл., како и на профилите на конкурентските градови), кои ќе се собираат врз основа на научно засновани методолошки пристапи“.

Одговорите на трите прашања од третата група (со кои се опфатени две димензии за проценка од теорискиот модел) за: видот на атрактивните манифестации кои се организираат од страна на градовите и (не)постоењето посебен општински сектор/одделение/вработени задолжени за „маркетинг на населеното место/градот“ и причините за тоа), само ја докомплетираа сликата која (согласно деветте димензии за проценка во теорискиот модел), се оформи за моменталната ситуација во која се наоѓаат македонските општини по однос на практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација и нејзината примена во процесот на стратешко планирање/менаџмент (ниско ниво/прва генерација, средно ниво/втора генерација или високо ниво/трета генерација).

Наспроти повеќето (структурирани) дихотомни и/или прашања со повеќекратен избор, на испитаниците им беше дадена можност слободно да одговорат на прашањата поврзани со идентификација на две клучни конкурентски предности на општината (за секоја од трите поголеми/генерички групи на клиенти (бизниси, туристи и жители)), како и за видот на организирани атрактивни манифестации, при што простор за дополнителни коментари постоеше и кај неколку други прашања, но и на крајот на анкетниот прашалник. За утврдување на степенот на деталност и јасна дефинираност на информациите за клиентите/конкурентијата (за тие кои се изјаснија дека ги поседуваат), беше употребена нумеричка скала со 10 степени, каде што 1 означува – воопшто не се детални и јасно дефинирани, а 10 – многу се детални и јасно дефинирани.

Во функција на поефикасно собирање на потребните податоци (од временски и финансиски аспект), беше употребена „техниката на самоизвестување“ со користење онлајн анкета (CAWI метод со имејл-покани), со што на испитаниците им беше дадена слобода да го одговорат анкетниот прашалник во моментите кога тие се слободни и имаат време за оваа активност. За таа цел, со помош на софтверскиот пакет Qualtrix (чии можности се искористија и во фазата на анализа на добиените податоци), прашалникот беше дистрибуиран на официјалните имејл-адреси на градоначалниците и раководителите/вработените во секторите/одделенијата за ЛЕР, во сите оние општини за кои се обезбедија контактни информации (кои всушност ја сочинуваа и рамката на

примерокот). Претходно, за да се изврши негово пред-тестирање, се спроведе и пилот-студија во неколку општини (Велес, Карпош и Крива Паланка), по што сите сугестии по однос на подобрувањето на структурата, содржината и разбирливоста на поставените прашања, се вметнаа во финалната верзија на прашалникот.

Рамката на примерокот за дескриптивното истражување, всушност, ја сочинуваа сите 61 општина (плус градот Скопје), чии постојни и активни интернет-страници беа предмет на истражување во експлораторната фаза на овој процес. Дополнително, анкетниот прашалник беше доставен и до раководителот на одделението за ЛЕР во општина Шуто Оризари, чија имејл-адреса беше позната од претходно. За обезбедување на контактните информации (веб-страници, имејл-адреси и сл.), од голема помош беа расположливите податоци на официјалната интернет-страница на ЗЕЛС (<http://www.zels.org.mk/>). Помош во дистрибуцијата на прашалниците (до соодветните вработени во општините) беше добиена и од страна на вработените во дел од Центрите за развој на планските региони (посебно скопскиот), кои на тој начин придонесоа врз зголемувањето на репрезентативноста на примерокот и валидноста на презентираниите резултати.

Имајќи го ова предвид, може да се заклучи дека рамката на примерокот (62 општини и градот Скопје) претставува приближно 78% од вкупната популација (или статистичка маса) која ја сочинуваат сите 80 општини во Република Македонија (и градот Скопје). Притоа, во периодот мај-јули 2013 година, повратни одговори беа добиени од страна на „намерно одбрани“ испитаници (градоначалници и раководители/вработени во секторите/одделенијата за ЛЕР, на кои им беше испратен прашалникот), од вкупно 42 општини (и градот Скопје), што претставува извонредно голема стапка на добиени одговори (приближно 68%), доколку се има предвид вообичаениот просек при онлајн-истражувања (30-35%). Вредноста на квантумот на одговорени прашалници дополнително се зголемува ако се пресмета нивниот процентуален износ во однос на вкупната популација, кој исто така изнесува високи 53%.

Земајќи ги предвид долунаведените ЕЛС од каде што се обезбедија повратни одговори, може да се констатираат и други значајни заклучоци кои се поврзани со репрезентативноста на примерокот и валидноста на добиените резултати/заклучоци (за сите општини во Република Македонија).

Табела 5.3. – Приказ на општини од каде што се добија одговорени анкетни
прашалници

Реден број	Реден број / регион	Општина	Население (2002)	Површина (км ²)	Регион
		Град СКОПЈЕ	506.926	1.854	Скопски
1	1	Гази Баба	72.617	92	Скопски
2	2	Аеродром	72.009	21	Скопски
3	3	Карпош	59.666	35	Скопски
4	4	Кисела Вода	57.236	47	Скопски
5	5	Центар	45.412	10	Скопски
6	6	Ѓорче Петров	41.634	67	Скопски
7	7	Бутел	36.154	58,6	Скопски
8	8	Шуто Оризари	22.017	7	Скопски
9	1	Штип	47.796	556	Источен
10	2	Кочани	38.092	382	Источен
11	3	Делчево	17.505	423	Источен
12	4	Пробиштип	16.193	329	Источен
13	5	Берово	13.942	598	Источен
14	1	Струмица	54.676	322	Југоисточен
15	2	Радовиш	28.244	608	Југоисточен
16	3	Гевгелија	22.988	485	Југоисточен
17	4	Дојран	3.426	132	Југоисточен
18	1	Куманово	105.484	509	Североисточен
19	2	Крива Паланка	20.820	481	Североисточен
20	3	Кратово	10.441	376	Североисточен
21	4	Старо Нагоричане	4.840	451	Североисточен
22	5	Ранковце	4.144	242	Североисточен
23	1	Битола	95.385	795	Пелагониски
24	2	Прилеп	76.768	1194	Пелагониски
25	3	Крушево	9.684	205	Пелагониски
26	4	Демир Хисар	9.497	480	Пелагониски
27	5	Могила	6.710	251	Пелагониски
28	6	Кривогаштани	6.150	97	Пелагониски
29	7	Новаци	3.549	753	Пелагониски
30	1	Велес	55.108	464	Вардарски

31	2	Кавадарци	38.741	1132	Вардарски
32	3	Неготино	19.045	143	Вардарски
33	4	Свети Николе	18.497	480	Вардарски
34	5	Чашка	7.673	825	Вардарски
35	6	Демир Капија	4.545	363	Вардарски
36	7	Росоман	4.141	133	Вардарски
37	8	Градско	3.760	290	Вардарски
38	1	Струга	65.375	507	Југозападен
39	2	Кичево	56.734	838	Југозападен
40	3	Охрид	55.749	390	Југозападен
41	4	Македонски Брод	7.141	881	Југозападен
42	1	Гостивар	81.042	519	Полошки
Вкупно (примерок):			1.420.630	16.913	
Вкупно (Република Македонија)			2.022.547	25.713	
Процентуален износ:			70,24%	65,78%	

Извор: сојстивно истражување

Притоа, како особено важни се издвојуваат следниве:

- ✓ бројот на жители во општините кои го сочинуваат примерокот изнесува 1.420.630, што претставува 70,24% од вкупното население во Република Македонија (2.022.547), при што сличен е и процентот на вкупната територија (65,78%) која тие ја покриваат,
- ✓ анкетните прашалници беа одговорени од страна на трите најголеми (според број на жители) општински центри од 4 плански региони. Од останатите, недостасуваат одговорите од Винаца и Чаир (како трети по бројност на население во Источниот и Скопскиот), Липково (како втора во Североисточниот) и Тетово и Боговиње, како прва и трета (во Полошкиот регион), од каде што општината Гостивар беше единствената која учествуваше во ова истражување,
- ✓ од прворангираните 8 општини (според број на жители) во најзначајниот (Скопски) регион (кој апсорбира повеќе од една четвртина од вкупното население во Република Македонија), не се добиени податоци само од општината Чаир (која всушност и не беше вклучена во рамката на примерокот),

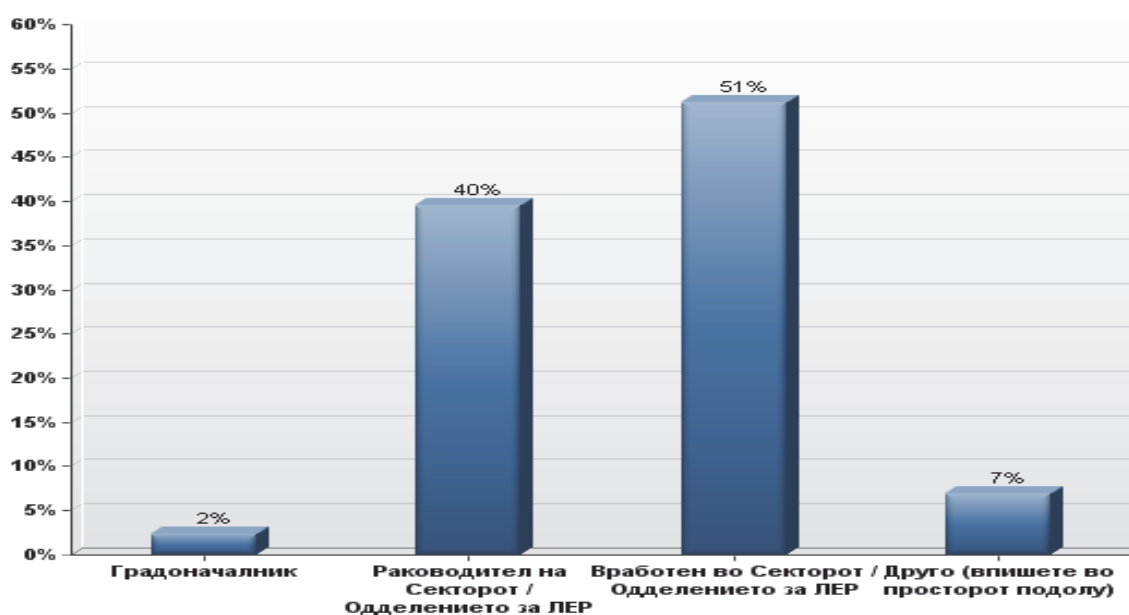
додека од Пелагонискиот регион (како најголем по површина), прашалникот не беше одговорен само од општините Ресен и Долнени,

✓ од 42 општини, кои заедно со градот Скопје го одговорија прашалникот:

- 7 (од вкупно 14 општини) имаат помалку од 5.000 жители
- 6 (од вкупно 16 општини) имаат од 5.000 до 10.000 жители
- 6 (од вкупно 19 општини) имаат од 10.000 до 20.000 жители
- 10 (од вкупно 17 општини) имаат од 20.000 до 50.000 жители и
- 12 (од вкупно 13 општини) имаат од 50.000 до 100.000 жители, при што
- прашалникот беше одговорен и од страна на единствената општина која има над 100.000 жители (Куманово).

По однос на функцијата која ја извршува лицето кое (во име на општината) го има одговорено прашалникот (види графикон), може да се констатира дека најголем дел од испитаниците (91%) работат во секторот/одделението за ЛЕР, при што 51% се вработени, а 40% се негови раководители. Притоа, еден од респондентите одговорил дека е соработник за ЛЕР, еден дека ја извршува функцијата раководител на одделението за финансиски прашања, а како позитивно изненадување се издвојува и градоначалникот на Росоман, како единствен од (новоизбраните) градоначалници кои го одговори прашалникот.

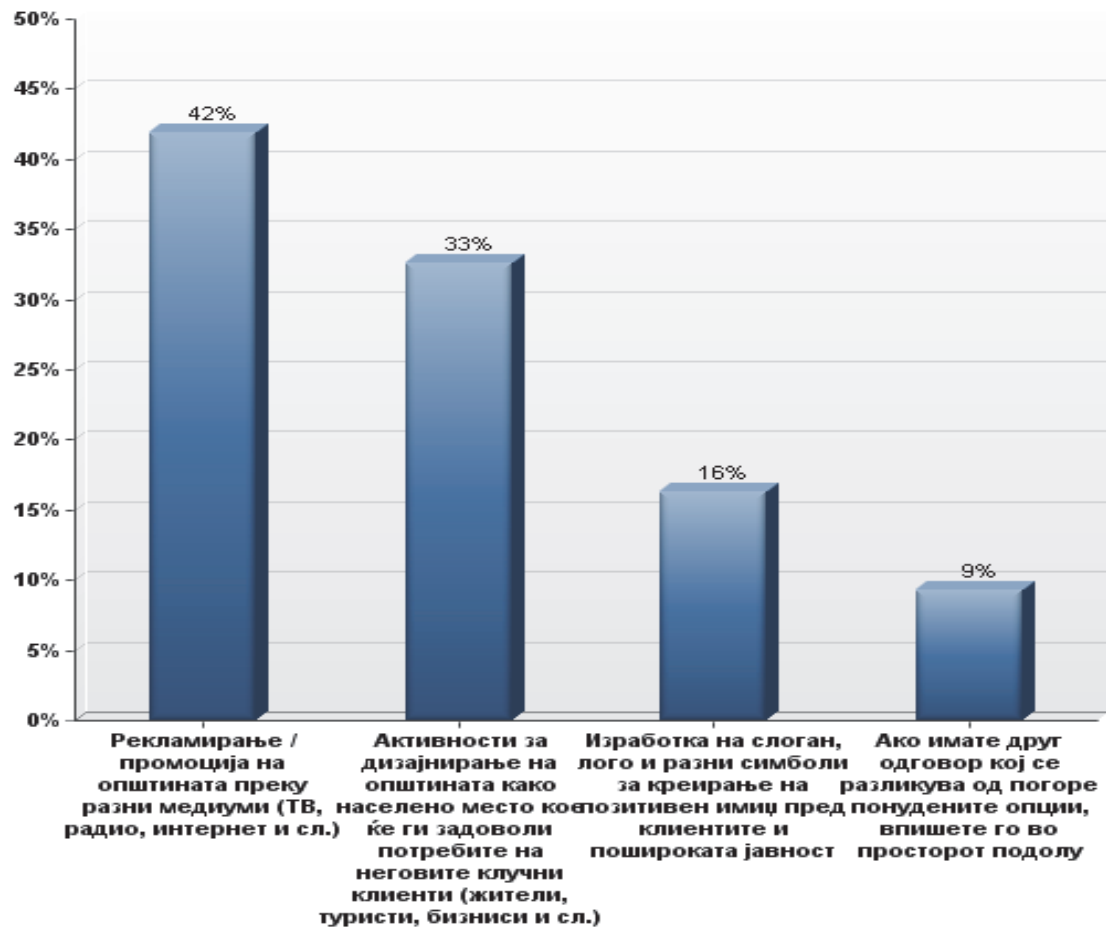
Графикон 5.1. - Функција која ја извршуваат респондентите



Неучеството на градоначалниците во истражувањето (што претставува очекуван исход) не ја намалува валидноста на добиените резултати (имајќи го предвид фактот дека раководителите/вработените во ЛЕР се и главните носители на процесите на стратегиско планирање на локалниот развој), но можеше (доколку одговореа во поголем број) уште повеќе да го зголеми значењето на презентираниите заклучоци. Неможноста за нивно испитување, ниту со помош на онлајн-анкета, а уште помалку со лично/еден на еден интервју поради нивната незаинтересираност, но и недостиг на временски и финансиски ресурси (како извесно ограничување на ова истражување), се „неутрализираше“ и со примена на двете техники во фазата на експлораторно истражување (прегледот на расположливата литература, а особено прегледот на општинските веб-страници).

3.2.1. Резултати, заклучоци и препораки по однос на првата група на прашања

Графикон 5.2. - Сфаќање на поимот „маркетинг на населени места/градови“



За најголем дел од испитаниците (42%), поимот „маркетинг на населени места“ сè уште означува само рекламирање/промоција на општината преку разни медиуми (ТВ, радио, интернет и сл.), при што 16% од респондентите го поистоветуваат овој термин со изработка на слоган, лого и разни симболи за креирање позитивен имиџ пред клиентите и пошироката јавност. Сепак, не е мал бројот и на оние раководители/вработени во ЛЕР (33%) кои одговориле дека со овој поим се означуваат активности за дизајнирање на општината како населено место кое треба да ги задоволува потребите на своите клиенти (жители, туристи, бизниси и сл.), што означува извесен чекор напред кон сфаќањето на суштината на маркетиншката ориентација/филозофија на размислување. Во таа насока особено вредни за истакнување се и дополнителните коментари на тројца испитаници, кои го разбираат маркетингот како „промоција на

конкурентските предности на општината“ или како „сет на активности за задоволување на потребите“, но и „рекламирање и/или градење имиџ на општината“.

Графикон 5.3. - Најчесто употребувани инструменти на промотивниот микс (можни се повеќе одговори)



Рекламирање на разни медиуми (ТВ, радио, интернет и сл.)	27	63%
Продажни промоции (даночни олеснувања, субвенции, евтино земјиште, индустриски зони и сл.)	19	44%
Директен маркетинг (директна промоција на градот преку организирање и присуство на саеми/бизнис-конференции и сл., директни посети од страна на општински економски промотори и сл.)	19	44%
Односи со јавноста (пишување стории за градот во магазини/списанија и сл., јавен публицитет на општинските манифестации, раскажување приказни за познати личности од градот (спортисти, глумци, пејачи и сл.)	23	53%
Ако имате дополнителен коментар, впишете го во просторот подолу	4	9%

Испитаниците имаа слобода за избор на повеќе можни одговори на ова прашање, при што може да се констатира дека, и покрај тоа што, како најчесто употребувани инструменти за промоција на општината пред (потенцијалните) клиенти, сè уште се издвојуваат: рекламирањето на разни медиуми и односите со јавноста, кои се со процентуална застапеност на одговори од 63% (27 општини) и 53% (23 општини) (респективно), сепак и останатите промотивни алатки, како што се продажните

промоции и директниот маркетинг, не заостануваат во голема мера зад нив (со процентуална застапеност од по 44% (по 19 општини)), што укажува на извесни поместувања во насока на примена на концептот на „интегрирани маркетинг комуникации“. Дополнителните одговори на дел од испитаниците укажуваат на користење разни летоци, брошури, туристички карти/мапи/водичи, но и на употреба на интернетот (општинските веб-страници, социјалните мрежи и сл.), како медиуми за промоција.

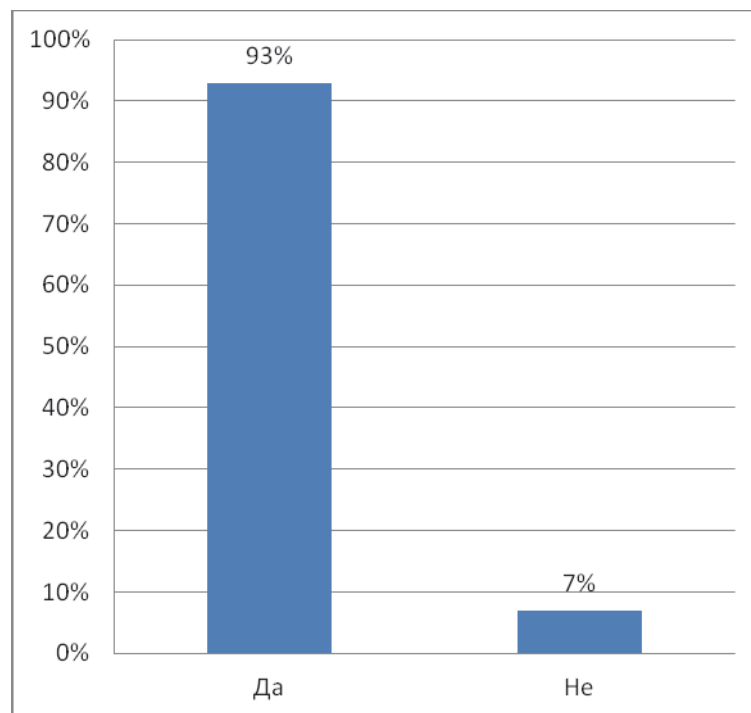
Графикон 5.4. - Клучни цели за кои се трошат маркетинг ресурсите (можен е само еден одговор)



Со цел да се процени доминантната насоченост на општините при трошењето на своите ограничени маркетинг ресурси, респондентите на ова прашање мораа да одговорат со заокружување на само еден од понудените одговори. На тој начин (индиректно) се доби претстава за нивната фокусираност кон постпродажните услуги и за степенот на примена на релацискиот маркетинг со клиентите-CRM, како маркетиншка филозофија на размислување. Притоа, фокусот кон привлекување нови бизниси/инвеститори претставува одговор, кој со процентуална застапеност од 62% многу јасно се издвои пред сите останати, по што следува интересот за освојување и на нови туристи (10%), наспроти насоченоста кон привлекување нови жители за што се изјасниле само 5% од испитаниците.

Огромна разлика постои и помеѓу ориентираноста кон освојување (77%), наспроти онаа за задржување (14%) на постојните клиенти (жители, бизниси и туристи), при што сепак радува (ако така може да се каже) водечката позиција (7%) на градови кои фокусот го ставаат на задржување на постојните жители, но загрижува процентот на испитаници кои одговориле дека доминантна насоченост на општината е грижата за задржување на локалните постојни бизниси (само 2%). Од дополнителните коментари, интересен за издвојување е оној според кој „општината нема јасно дефинирани цели“, како и одговорот кој укажува на „ориентација и кон задржување на постојните жители и туристи кои ја посетиле општината, но и кон привлекување нови бизниси/инвеститори и туристи“.

Графикон 5.5. - Дали постои стратегија за локален (економски) развој?



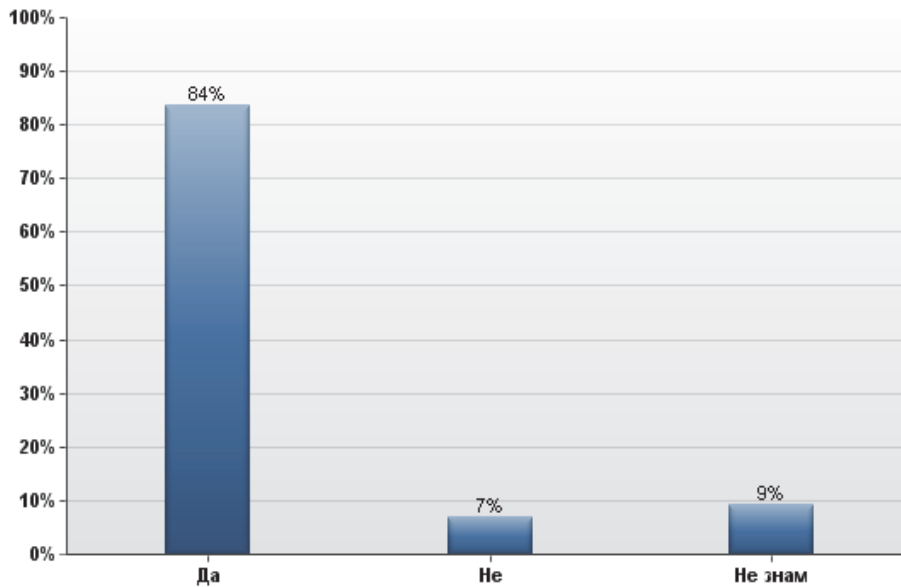
Како што впрочем и се очекуваше, најголем дел од испитаниците (93%) одговориле дека нивната општина има изработено стратегиски документ за локален (економски) развој. Притоа, при анализата на одговорите на следното (отворено) прашање за видот/називот на документот (која е прикажана во табелата подолу), сè уште се забележува доминација на стратегиите за локален економски развој (25), но не е мал ниту бројот на стратегиски документи за локален (одржлив) развој (15), со што

всушност се потврдуваат констатациите изнесени во претходната (експлораторна) фаза од истражувачкиот процес.

Табела 5.4. - Назив на стратешкиот документ?

Стратешки за локален економски развој	Стратешки за локален развој
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратешки план за локален економски развој на општина Демир Хисар (2008-2013) 2. Стратешки за локален економски развој на општина Пробиштип (2008-2013) 3. Стратешки план за ЛЕР на општина Ранковце (2009-2015) 4. Стратешки за ЛЕР на општина Кочани (2003-2007) 5. Студија за економски развој на општина Велес (2000-2020) 6. АП за локален економски развој (2012/2013) 7. Стратешки за локален економски развој на општина Демир Капија (2008-2013) 8. Стратешки за ЛЕР на општина Старо Нагоричане (2009-2013) 9. Стратешки план за ЛЕР 10. Стратешки за локален економски развој и потстратешки за рурален развој 11. Стратешки за ЛЕР (2008-2012) 12. Стратешки план за локален економски развој на општина Центар (2013-2017) 13. Стратешки план за локален економски развој за општина Чашка (2008-2013) 14. Стратешки за локален економски развој (2005-2009) 15. Стратешки план за локален економски развој 16. Стратешки за локален економски развој на општина Могила 17. Стратешки за локален економски развој (2010-2013) 18. Стратешки план за ЛЕР (2009-2013) 19. Стратешки за локален економски развој на град Скопје (2010-2013) со акционен план 20. Стратешки за одржлив економски развој-Агенда 21 на Општина Охрид 2007 21. Стратешки за локален економски развој (2007-2012) (во фаза на ревизија и подготовка на нова стратегија) 22. Стратешки за локален економски развој на општина Бутел 23. Стратешки за ЛЕР (2012-2018) 24. Профил и Стратешки план за локален економски развој на општина Прилеп (2007-2012) 25. Стратешки план за локален економски развој (2006-2011) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратешки за развој на општина Струга (2007-2011) 2. Стратешки за локален развој на општина Росоман 3. Платформа за развој на општина Струмица (2007-2015) 4. Стратешки за локален развој на општина Македонски Брод (2008-2013) 5. Стратешки за одржлив развој (2005-2008) 6. Стратешки за локален развој на општина Крушево (2009-2014_) 7. Стратешки за развој на општина Карпош (2009-2013) 8. Стратешки за локален развој (2009-2014) 9. Профил и Стратешки за локален развој на општина Свети Николе (2010-2015) 10. Стратешки за одржлив развој на општина Гевгелија (2006-2011) 11. Стратешки за локален развој (2007-2012) 12. Стратешки за одржлив развој на општина Берово (2006 -2011) (во моментот сме во фаза на изработка на нова стратегија) 13. Стратешки план за локален развој на Крива Паланка (2009-2014) 14. Стратешки план за општина Гостивар 2006 15. Стратешки план за 2007-2011

Графикон 5.6. - Дали се планира изработка на нова стратегија за локален (економски) развој?



Констатацијата за „фамилијарноста“ на македонските општини со процесот на стратегиско планирање и изработката на стратегиски документи за локален (економски) развој дополнително се зајакнува, доколку се имаат предвид одговорите на 84% од респондентите, кои се изјасниле дека нивната општина планира да ги ревидира постојните стратегии и/или да изработи нови во наредниот период, при што реално е да се очекува дека оние 7% кои одговориле негативно на ова прашање, веќе го направиле тоа и/или сè уште имаат важечки стратегиски документи.

Постојењето и на испитаници кои одговориле со „не знам“ (9%), може да се протолкува како недоволна координираност и размена на информации (во овие општини), помеѓу градоначалникот (како извршна власт) и раководителите/вработените во секторот/одделенијата за ЈЕР (како административни органи), кои не се доволно запознати со неговите идни намери (по ова прашање кое има стратегиски карактер).

Графикон 5.7. - Дали постои стратешки документ за маркетинг/промоција на градот („маркетинг план“ или „план/програма за промоција на општината за привлекување туристи, бизниси и сл.“)?



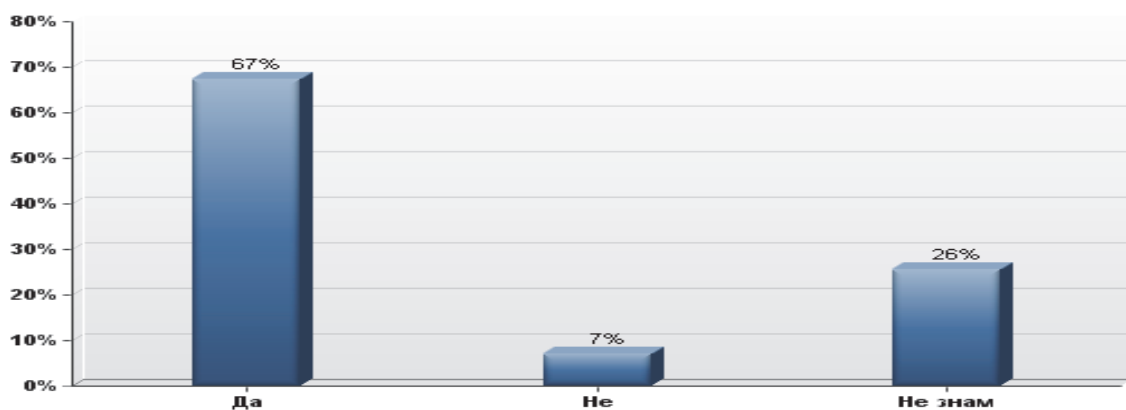
За разлика од стратегиите за локален (економски) развој, голем е процентот на респонденти (70%) кои одговориле дека немаат изработено стратешки документ за маркетинг/промоција на градот (маркетинг план и сл.), што впрочем се забележа и при прегледот на нивните веб-страници. Во прилог на претходно забележаната ситуација, се надврзуваат и одговорите на 31% од испитаниците кои се изјасниле дека имаат изработено ваков документ, но дека истиот (во случајот на 12% од општините) е составен дел на стратешките документи за локален (економски) развој, а само во 19% од градовите тој постои како самостоен документ.

Неповолната моментна ситуација во испитуваните градови (по однос на ова прашање) дополнително се истакнува, доколку се земат предвид одговорите на наредното (отворено) прашање (кои се прикажани во продолжение), кое се однесува на називот на стратешкиот (маркетинг) документ (кај тие кои одговориле дека постои). Имено, може да се констатира дека со ретки исклучоци (каде што постои посебна маркетинг стратегија/програма за развој на турзимот и/или за привлекување инвестиции), во повеќе градови се изработени водичи за инвеститори и/или туристички водичи, кои всушност и не претставуваат стратешки документи, туку само уште една алатка од „промотивниот микс“ наменета за промоција на градот пред (потенцијалните) инвеститори/туристи.

Назив на стратегискиот (маркетинг) документ?

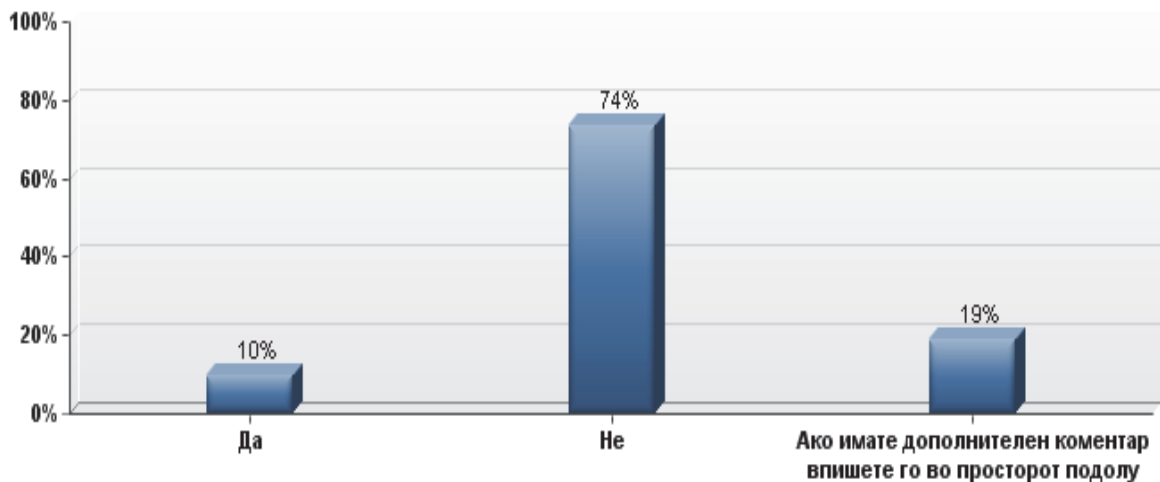
- ✓ Мастер-план за развој на туризмот во општина Кочани (2006-2015)
- ✓ Програма за развој на туризмот 2013
- ✓ Туристички акционен план на општина Гевгелија и општина Валандово, како дел од активностите на проектот за меѓуопштинска соработка помеѓу двете општини
- ✓ Стратегија за развој на општина Дојран (2010-2014)
- ✓ Општината има изработено голем број промотивни материјали за промоција на стопанството, угостителско-сместувачки, винарски капацитети, вински мапи за градот, најнов водич за инвеститори за промоција на расположливите локации за инвестиции во винарскиот сектор и друг вид компатибилни и стопански објекти (подготвен во мај 2013) и др.
- ✓ Како стратегија не постои, но постои само водич за туристички локалитети во Карпош, мапа и разгледници, како еден дел за привлекување туристи
- ✓ Акционен план за промоција на општината (2010-2013)
- ✓ Маркетинг програма за привлекување домашни и странски инвестиции
- ✓ Водич за инвестиции во општина Радовиш
- ✓ Водич за инвестиции за општина Гостивар (2008-2009)
- ✓ Росоман, сончева низина на дланка 2012 година
- ✓ За периодот (2008-2013)

Графикон 5.8. - Дали се размислува за изработка на нов стратегиски (маркетинг) документ за маркетинг/промоција на градот за привлекување туристи, бизниси и сл.?



Позитивен моментум во однос на свесноста за значењето на стратегиските (маркетинг) документи и потребата за нивно изработување, претставуваат одговорите на конкретното прашање, според кои значителни 67% од испитаниците се изјасниле дека планираат да го сторат тоа во наредниот период, при што и овде (како и во еден од претходните одговори) се забележува прилично висок процент на респонденти кои одговориле со „не знам“ (26%), што дополнително оди во прилог на заклучокот за недоволната координираност (во дел од општините), помеѓу клучните „градски стратегии“ (градоначалникот и раководителите/вработените во ЈЕР), во однос на важни стратегиски прашања.

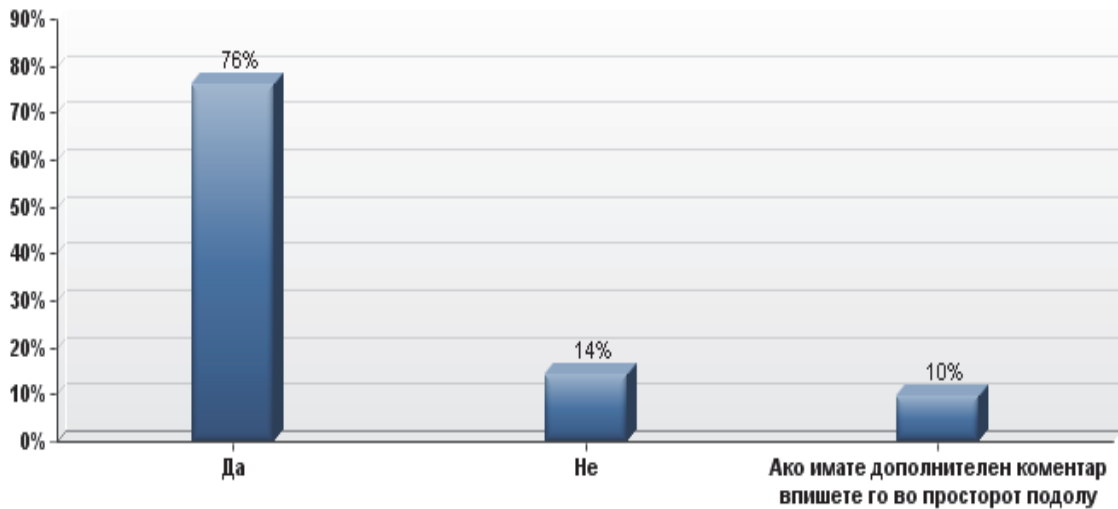
Графикон 5.9. - Дали е реализиран процес на брендирање на градот (со изработка на слоган, лого и сл.), заради привлекување туристи, бизниси и сл.?



Најголем дел од испитаниците (74%) одговориле дека сè уште немаат реализирано процес на брендирање на градот (со изработка на слоган, лого и сл.), заради привлекување туристи, бизниси и сл., додека само мал дел од респондентите (10%) се изјасниле позитивно по ова прашање. Со тоа се потврдуваат сознанијата добиени при прегледот на општинските веб-страници каде што се забележаа и споменаа пионерските обиди на некои општини за креирање слогани. Овде дополнително ќе се изнесе и заклучокот што се креираше врз основа на дел од добиените додатни коментари (19%), кој се однесува на разликите во сфаќањето на поимот „брендирање на општината“. Имено, овој термин (од страна на некои од испитаниците) се поистоветува со: со ад-хок (еднократна) промотивна кампања за

промоција на некоја општинска манифестација, постоење (исклучително) на општинско лого, изработка на промотивни брошури, сувенири и сл.

Графикон 5.10. - Дали се размислува во иднина да се изработи маркетинг кампања за брендирање на градот (со изработка на слоган, лого и сл.) заради привлекување туристи, бизниси и сл.?



Слично како и за изработката на стратегиските (маркетинг) документи, така и за процесот на брендирање на градот (и покрај негативната состојба констатирана со одговорите на претходното прашање), радува податокот за зголемената свесност за неговото значење, преку јасно изразената намера на 76% од испитаниците за реализацијата на овој процес во наредниот период, наспроти малиот процент на респонденти (14%) кои се изјасниле дека не се размислува во таа насока.

3.2.1.1. Генерални заклучоци/препораки во однос на четирите димензии (од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација) кои се поврзани со прашањата од првата група

Имајќи ги предвид сознанијата добиени при експлораторното истражување, и погоре изнесените заклучоци по однос на прашањата од првата група на дескриптивното истражување, во продолжение се презентираат генералните/финални заклучоци/препораки, по однос на четирите димензии (од предложениот теориски модел кој се искористи за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на македонските општини), коишто се однесуваат на

инструментите на промоцискиот микс, постпродажните услуги, брендирањето на населените места и стратегиските (маркетинг) планови.

На тој начин, се прави обид да се добие појасна претстава за генерациската фаза во која се наоѓаат градовите во Република Македонија, погледнато низ призмата на еволутивниот развој низ кои поминале населените места во развиените демократии, применувајќи ја маркетиншката концепција во своето работење (од фокус кон продажба/агресивна промоција и „трка“ за освојување нови клиенти (по секоја цена) (**како прва генерација**), кон сè поголем интерес за задржување на лојалноста на постојните (веќе освоени) клиенти (релациски маркетинг со клиентите-CRM) и за стратегиско управување со имиџот/брендот на градот, (**како втора/трета генерација на овој еволутивен процес**)).

Во тој контекст, како **најзначајни генерални/финални заклучоци** се издвојуваат следните:

1. Кај повеќето македонски општини сè уште доминирани се стратегиите за локален економски развој, краткорочната ориентација и фокусот кон привлекување нови клиенти (пред сè инвеститори/бизниси („по секоја цена“), што донекаде е и разбирливо имајќи ги предвид случувањата во „посттранзицискиот“ период). Рекламирањето (кое во најголем процент се поистоветува со поимот „маркетинг“) и односите со јавноста (PR) и понатаму се најчесто применувани инструменти на промоцискиот микс, со чија помош се смета дека „може да се продаде каков било „тотален градски производ“.

2. Во таа насока, се забележува зголемување на значењето и на продажните промоции (пред сè, промоција на општинските индустриски зони, понуда на евтино градежно земјиште, даночни олеснувања и сл., кои се поттикнати од страна на централните власти), како и на дел од инструментите на директен маркетинг (пред сè учество на саеми, посети на бизнис-делегации во збратимени градови и сл.), при што сè уште не постојат посебни вработени задолжени за директна продажба (пр.: локални економски промотори и сл.)

3. Притоа (како што веќе беше констатирано) и општинските интернет-страници сè повеќе се користат како промоциски алатки, но пред сè како дополнителен PR-инструмент за лична промоција на локалните власти пред гласачите/граѓаните, а многу помалку како значаен стратегиски инструмент, со чија помош преку обезбедување корисни податоци за трите поголеми/генерички групи на (потенцијални) клиенти

(жители, бизниси и туристи), ќе им се помогне во процесот на носење на нивната одлука за останување/избор на општината како локација за живеење, водење бизнис и/или за посета. Заклучокот е дека најголемиот дел од веб-страниците на македонските градови не се маркетиншки/клиентски ориентирани, по примерот на оние во развиените земји.

Кога на претходните констатации ќе се надоврзат и добиените сознанија за:

- ✓ малиот процент на постојни стратески (маркетинг) документи (особено како засебни стратегии), кои повеќе се исклучок (отколку правило), при што во таа насока доминираат водичите за инвеститори и туристички водичи (кои погрешно се толкуваат како стратески документи), како и
- ✓ исклучително малиот процент на градови кои започнале да размислуваат за креирање слогани, логотипи и сл., и тоа повторно (пред сè) во функција на промоција/продажба, а не и за стратеско управување со имиџот/брендот на населеното место,

Лесно се заклучува дека (по однос на овие четири димензии), најголемиот дел од македонските општини се наоѓаат во првата или во втората почетниот чекор за премин кон втората генерација од примената на маркетингот/маркетиншката ориентација во своето работење, а само мал дел од нив веќе се наоѓаат на второто (средно ниво) во нејзиното практикување (согласно спецификите на првите нивоа во теоретскиот модел).

Сепак, резултатите добиени од оние градови за кои може да се каже дека се „навлезени“ во понапредна (втора генерацииска фаза) од примената на маркетингот, како што се:

- разбирањето на маркетингот како поим, со кој се означуваат пакет активности за дизајнирање на општината како населено место кое треба да ги задоволи потребите на неговите клиенти (жители, туристи, бизниси и сл.),

- изработката на стратегии за локален одржлив (а не исклучиво за економски) развој, како и појавата на извесен број стратески (маркетинг) документи (особено во областа на туризмот), кои во голема мера се сработени со поддршка на донаторите, но пред сè, зголемената свесност за значењето на овие стратегии преку јасно изразената намера за нивна подготовка во иднина,

- доминантно искажаната свесност за потребата и од брендирање на градот во наредниот период и креирањето на првите (делумно и/или целосно) маркетиншки ориентирани интернет-страници, како и

- малиот, но сепак многу важен процент на градови кои се изјасниле дека нивниот фокус е задржување на постојните жители,

даваат надеж дека овој процес ќе продолжи да се движи во позитивна насока, со што ќе се зголемува бројот на општини во Република Македонија кои сè повеќе ќе се доближуваат до праксата на маркетиншки ориентираните градови во развиените земји. За да се забрза овој процес, потребно е:

Прво - да се зголеми фокусот кон задржување на лојалноста на постојните клиенти (пред сè, жители, но и бизниси и туристи), со што ќе се направи голем исчекор напред кон примената на релацискиот маркетинг со клиентите-CRM.

За таа цел, треба да се работи на континуирано подобрување на квалитетот на животот во локалните заедници и преку успешно балансирање на економските бенефити, социокултурниот развој и заштитата на животната средина (со што сè повеќе ќе се зборува за стратегии за локален/наместо исклучиво економски развој), да се придонесе за долгорочниот просперитет на локалните жители (како најзначајни клиенти на градот).

На постојните бизниси/туристи треба да им се обезбедат и дополнителни постпродажни услуги (пр.: картички за лојалност, разни други бенефиции и сл.), со цел да се зголеми нивното задоволство и доверба кон локалната заедница. Со тоа, ќе се зголемат шансите и за „позитивни усни препораки“ (од нивна страна), како најефикасна и најефективна алатка за промоција на градот, во насока и на привлекување нови бизниси, туристи и жители.

Второ – креирање правилна и оптимално балансирана комбинација на инструментите на маркетинг миксот на општината („тоталниот градски производ“, промоцискиот микс, цената и дистрибуцијата), внимавајќи да се избегне „влезот“ во „зоната на пропаганда“, со која преку агресивна (избрзана и префорсирана) промоција/продажба на недоволно квалитетна „градска понуда“, наместо да се стимулира развој на градот, може многу лесно да се забрза неговото пропаѓање. Ова, всушност, означува почитување на двете клучни маркетиншки правила кои гласат: 1. „Делата говорат многу погласно од самите зборови“ и 2. „Не зборувај, сè додека немаш што да кажеш“. Во тој контекст, посебно радува коментарот на еден од испитанците

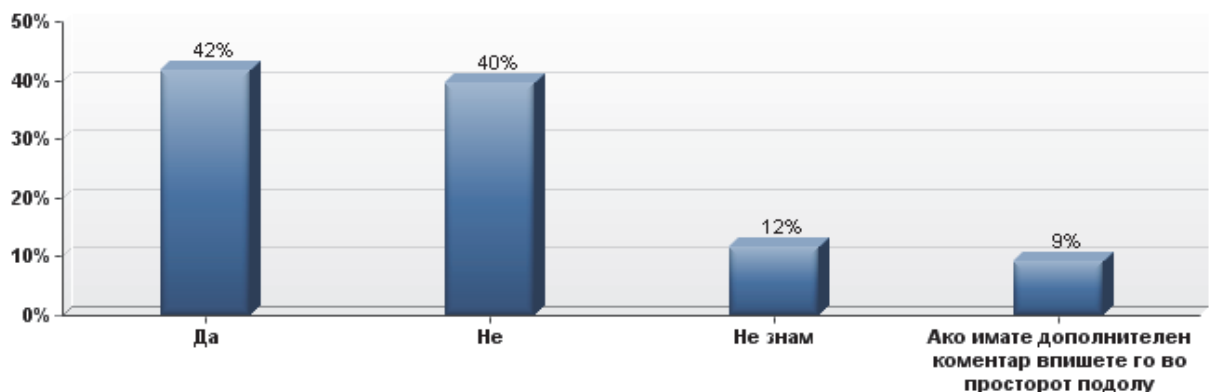
според кој: „пред да се започне со маркетинг-активности на некој град, сигурно прво треба да се подобрат сите недостатоци и проблеми што ги има тој град. Во спротивно фидбек/ефектите би биле пострашни, отколку во ситуацијата кога воопшто нема маркетинг-активности“ и

Третио – самоницијативна (континуирана) изработка на стратегиски (маркетинг) документи (вклучително и фокусирани локални стратегии за промоција на претприемништвото и малите и семејни бизниси, развој на образованието и др., согласно новодобиените законски надлежности), како и започнување реализација на целосни процеси на креирање на брендот на градот и, уште поважно, понатамошно стратегиско управување/менаџирање со неговиот имиџ. Во таа насока, од особена важност е организирањето на информациите на општинските веб-страници да се прави согласно потребите на секоја од трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, туристи и бизниси), со што значително ќе се подобри нивната маркетиншка/клиентска ориентација, што во крајна линија ќе придонесе и за подобрување на имиџот на општината во свеста на (потенцијалните) клиенти.

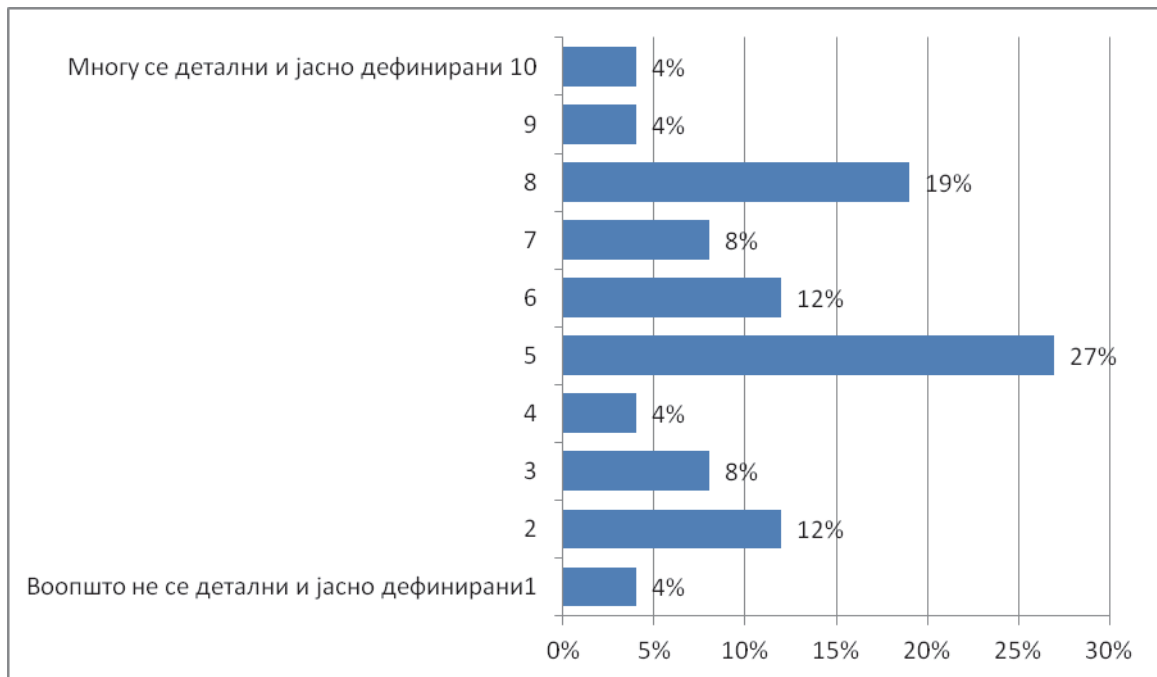
3.2.2. Резултати, заклучоци и препораки по однос на втората група на прашања

Графикон 5.11. - Дали имате детални информации и јасна слика за клучните сегменти на клиенти кон кои се насочени маркетинг напорите на општината?

Појаснување* – со поимот „клиенти на градот“ (во поширока смисла на зборот) се подразбираат 3 поголеми групи на клиенти и тоа: 1. жители, 2. туристи и 3. бизниси/инвеститори. Прашањето се однесува на тоа дали општината има јасна слика и точни информации за профилот на клиентите (во рамките на овие 3 групи) кои со разни маркетинг алатки се обидува да ги задржи или привлече како нови клиенти на градот. **Пример***: ако маркетинг напорите на општината се насочени кон привлекување нови туристи, тогаш дали општината има направено јасна сегментација и профил за тоа: кои туристи се нејзина целна група, каде живеат тие, колкав е нивниот семеен приход, која е нивната возраст и сл.



Графикон 5.12. - Колку се јасни и детално дефинирани овие информации?



Со оглед на претпоставената „нефамилијарност“ на голем дел од испитаниците со поимот „сегменти на клиенти на градот“, (што се потврди и со некои од дополнителните коментари, каде што беше одговорено дека „поседуваме детални информации за клиенти (добавувачи/договорни страни/инвеститори/ изведувачи/ подизведувачи), кои согласно Законот се избрани на тендер за вршење услуги кон општината, додека за жители и туристи, како институција не сме надлежни да водиме таква база на податоци“ или „...ние како општина поинаку ги групираме нашите клиенти, како што велите Виe“), на респондентите (преку горенаведениот конкретен пример) им беше дадено и појаснување за тоа што се подразбира со овој термин.

Притоа, имајќи ги предвид сознанијата добиени при прегледот на стратегиските документи (во расположливата литература и општинските веб-страници), каде што со ретки исклучоци, како стратегиите за маркетинг/промоција на туризмот, оние за ЈЕР, како и секторските/целноориентирани стратегии (пр.: програми за поддршка на локалното претприемништво, развој на образованието и сл.), каде што се забележа постоење на определен таргет (на посакувани туристи/бизниси/жители), кои се сегментирани врз основа на поспецифични варијабли (целта на посетата, време на престојот и сл./големина на бизнисот, видот на дејноста, извозна или домашна ориентација и сл./родители на деца во основното образование и др.), не се забележа процес на детална сегментација на клиентите (во најголемиот дел од стратегиите),

одговорите на конкретното прашање претставуваат извесно изненадување (во позитивна смисла).

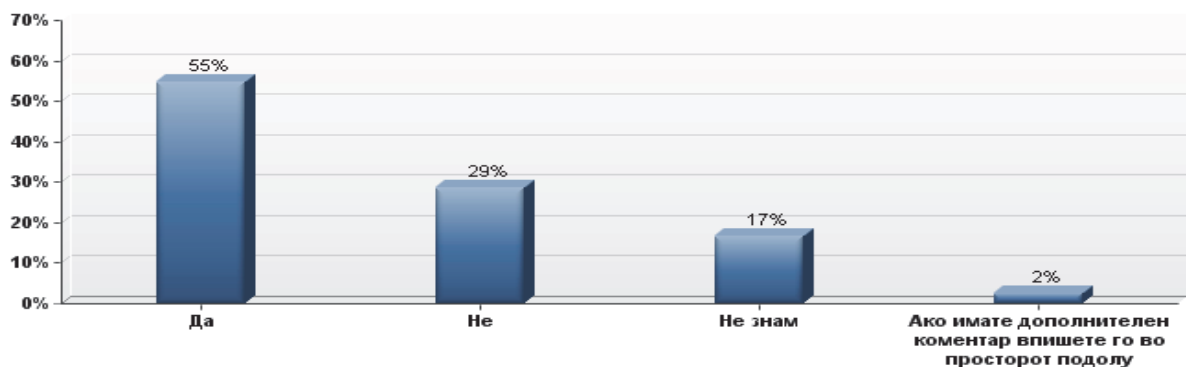
Во оваа насока се издвојува и еден од дополнителните коментари, според кој: „општината има листа на идентификувани инвеститори и заинтересирани правни и физички лица кои сакаат да инвестираат во купување градежно земјиште за изградба на разни видови објекти (за производство, индустрија, објекти за домување, викенд-куќи, хотели и сл.)“.

Позитивниот изненадувачки моментум постои, и покрај тоа што реално е да се очекува дека дел од вкупниот број респонденти кои се изјасниле потврдно по ова прашање (42% или 18 општини) се вработени во градовите кои ги имаат изработено наведените стратемиски документи (каде што се забележува извесна сегментација), како и сè уште доминантниот процент на испитаници кои го одговорице прашањето со „не“ или „не знам“ (52% или 22 општини).

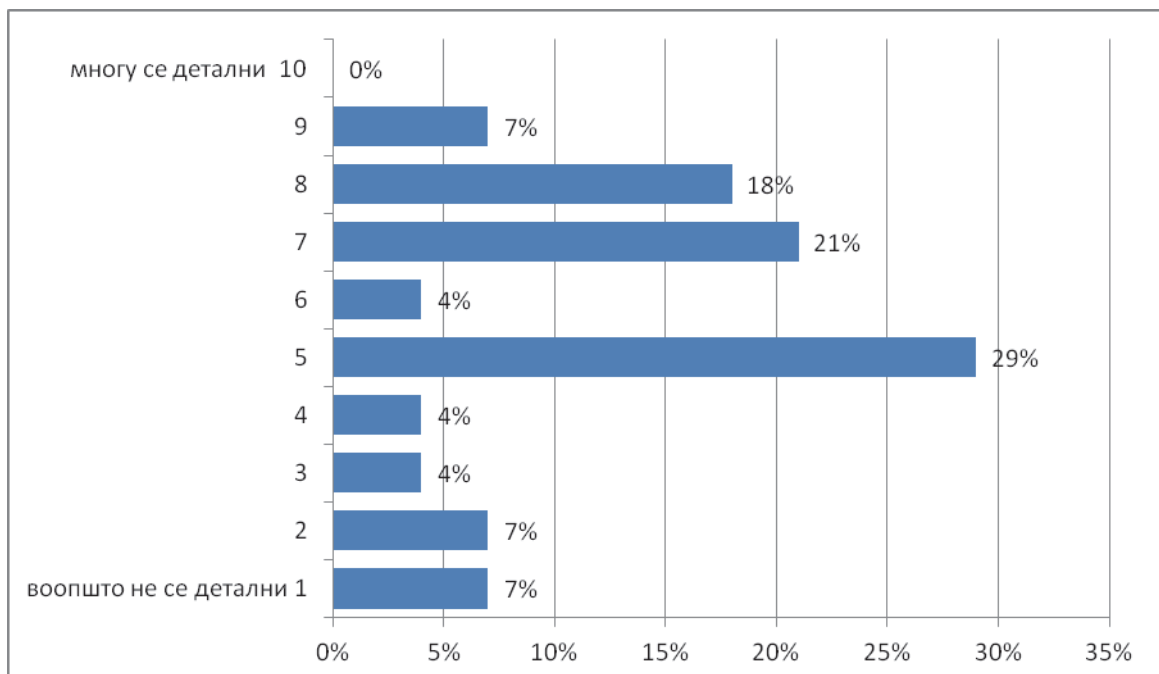
Сепак, од вкупно 18 раководители/вработени во секторите/одделенијата за ЛЕР кои одговорице дека поседуваат информации за клучните клиенти, релативно мал е процентот на оние кои ја оценице со високо ниво (оценка 7, 8, 9 или 10) јасноста и деталноста на овие податоци (35%), во однос на вкупниот процент на респонденти (67%), кои дале средни (5 или 6) и ниски оценки (1, 2, 3 или 4), што може да се забележи од погоре презентираниот графички приказ на одговорите на второто прашање во оваа група.

Графикон 5.13. - Дали имате детални информации и јасна слика за градовите кои се клучни конкуренти на Вашата општина?

Појаснување* – со поимот „клучни конкуренти на општината“ се подразбираат општините за кои се смета дека се најголеми конкуренти во борбата за привлекување нови клиенти: жители, туристи и/или бизниси/инвеститори. Прашањето се однесува на тоа дали општината има јасна слика и точни информации за профилот на овие конкурентски општини. **Пример***: ако маркетинг напорите на општината се насочени кон привлекување нови туристи (пример: бизнис-туристи) дали таа располага со детални информации за тоа кои ѝ се клучните конкуренти во оваа битка, каде се лоцирани тие (во регионот, во државата, пошироко на Балканот и сл.), каква е нивната економска моќ, колку средства тие трошат за маркетинг и сл., која е нивната клучна предност во однос на Вашата општина и сл.



Графикон 5.14. - Колку се јасни и детално дефинирани овие информации?



И во ова прашање беше даден пример за дообјаснување на терминот „клучни конкуренти на општината“, и покрај тоа што се претпоставуваше дека овој поим е

многу „поодомаќинет“ во речникот на „локалните стратегии“ во споредба со терминот „клиенти на градот“, што впрочем се потврди и со единствениот дополнителен коментар според кој: „за привлекување инвеститори за продажба на градежно земјиште за разни објекти конкуренција ни се соседните градови во Македонија, а за продажба на локации за викенд-куќи (на спортско-рекреативниот туристички центар Пониква), конкуренција ни се и соседните туристички зимски центри, кои се многу поразвиени од нас“.

При тоа, и за поседувањето информации за конкуренцијата (слично како и за клиентите) се доби изненадувачки висок процент на позитивни одговори (55% или 23 општини), кој (за разлика од оној за клиентите) е повисок и од процентот на испитаници кои го одговориле прашањето со „не“ или „не знам“ (46% или 19 општини). Изненадувањето (но и задоволството) во конкретниот случај е поголемо, доколку се земат предвид претходно изнесените сознанија според кои: „утврдување на профил на конкурентските градови не беше забележано во мнозинството прегледани (пишани) стратегиски документи (како производ на процесот на стратегиско планирање), па дури ни во голем дел од оние стратегии во кои постоеше извесна сегментација на клиентите“.

Сепак (како што беше констатирано и во експлораторната фаза), голема е веројатноста ова да се должи, пред сè, на одличните познавања на конкурентските предности на општината, кои ги имаат стекнато повеќето раководители/вработени во секторите/одделенијата за ЈЕР при подготовката на SWOT-анализите, како една од клучните алатки во процесот на изработка на стратегиските документи за локален (економски) развој. Впрочем, ова се потврдува и со високиот процент на добиени одговори на наредната група од три (контролни) отворени прашања, кои беа поставени токму со цел „да се процени степенот на познавање на клучните конкурентски предности во однос на секоја од трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси и туристи).

Доколку е точна оваа претпоставка, тоа укажува на фактот дека (и покрај тоа што македонските општини сè уште немаат развиено формален систем за собирање и анализа на податоци поврзани со конкуренцијата, што е многу веројатно), нивните „стратегии“ го поистоветуваат (во голема мера) поимот „информации за конкуренцијата“ со податоците за „конкурентската предност“ (кои „ги црпат“ од своите јаки страни – SWOT анализите), сметајќи дека нивното познавање значи (истовремено)

и познавање на конкурентските градови и дека тоа е доволен предуслов за успех во пазарната битка.

Впрочем, во прилог на тезата дека (и покрај значителниот процент на позитивни одговори и одличното познавање на своите силни страни) испитаниците сè уште немаат доволно јасна претстава и за конкурентските јаки страни (кои доколку се повисоко/исто или слично вреднувани од страна на целните групи на клиенти, престануваат да бидат основ за постигнување одржлива конкурентска предност), говорат (во извесна мера) и резултатите од наредното (четврто) прашање во оваа група, чиј графички приказ е прикажан погоре.

Имено, од вкупно 23 раководители/вработени во секторите/одделенијата за ЛЕР кои одговориле дека поседуваат информации за клучните конкуренти, помал е процентот на оние кои ја оцениле со високо ниво (оцена 7, 8, 9 или 10) јасноста и деталноста на овие податоци (46%), во однос на вкупниот процент на респонденти (55%) кои дале средни (5 или 6) и ниски оценки (1, 2, 3 или 4).

Второто (можно) објаснување е дека (и покрај тоа што информации за конкуренцијата не се собираат на систематизиран начин и сè уште не постои пракса за „вметнување“ на анализата на конкуренцијата во досегашните методолошки пристапи за подготовка на локалните стратегии), сепак постои некаков интересен систем кој на „општинските стратегии“ им обезбедува солиден квантум на податоци за конкурентските градови, коишто тие ги искористуваат при донесувањето на идните стратегиски одлуки за развој на градот (што не е исклучено, но е малку веројатно).

Всушност, ограничувањата на истражувањето (од временска и финансиска природа), најмногу дојдоа до израз при добивањето вистинска слика по однос на оваа група на прашања. Имено, неможноста да се реализираат лични интервјуа (пред сè, со градоначалниците, но и со раководителите/вработените во ЛЕР), ги намалија шансите за подетално согледување на работите и целосно расчистување на горенаведените дилеми. Меѓутоа, независно од конкретните ограничувања, позитивните изненадувања кои се добија со оваа анализа претставуваат доволен показател дека работите се придвижуваат по нагорна линија, при што истите треба да се искористат за уште поголем исчекор во оваа насока.

Наведете по две клучни предности на Вашата општина во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување на нови инвеститори/бизниси, нови туристи и нови жители?

Заради поголема прегледност на добиените резултати и извлекување соодветни заклучоци кои ќе бидат од интерес за предметниот докторски труд, добиените одговори на овие три (отворени) прашања се кластерирани во групи и истите се прикажани во Прилогот 4 (за **инвеститори/бизниси**), Прилог 5 (за **туристи**) и Прилог 6 (за **жители**), при што констатациите (за сите три прашања заедно) се презентирани во продолжение на трудот.

Како **клучни заклучоци** кои произлегоа врз основа на кластерираниот табеларен приказ на добиените одговори на сите три прашања (во целина погледнато) се издвојуваат следниве:

- како што веќе се констатираше претходно (во коментарите на заклучоците за третото и четвртото прашање од оваа група), сите испитаници покажаа одлични познавања на конкурентските предности на општината (или поверојатно на нејзините силни страни), во однос на сите три поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси и туристи),

- со исклучок на конкурентските предности за привлекување туристи (каде што очекувано доминираат атракциите/атраktivните содржини и природните ресурси), како силни страни на градот во напорите за освојување нови бизниси/инвеститори, но и жители, од страна на мнозинството респонденти и понатаму се издвојуваат оние атрибути/димензии на „градската тотална понуда“ коишто се поврзани пред сè со „тврдата инфраструктура“ или физичката локација, што исто така претставува очекуван резултат (особено за инвеститорите). Притоа, изненадува (во негативна смисла) фактот што од страна на ниту еден од испитаниците не се посочени атраktivните содржини како конкурентска предност за привлекување/задржување на локалните жители, а не се забележува ниту истакнување на субвенции наменети за нив, но и за туристите како целна група,

- интересно е и тоа што природните ресурси (кои слично како и дел од локациските димензии (пр.: географската локација и сл.) имаат фиксен/непроменлив карактер), се истакнати во извесен број и во случајот на жителите (пр.: здрава животна

средина, поволна клима и сл.), но и за бизнисите и тоа особено за руралните населени места каде што главна стопанска гранка е земјоделството,

- очекуван тренд (за привлекување на потенцијални инвеститори) е и зголемената понуда на субвенции, кои сè уште (во голема мера) се диктирани претежно од страна на централните власти заради законските ограничувања (пр.: даночни поволности, намалени комуналии во индустриските зони и сл.), исто како и потенцирањето на атрибути/димензии поврзани со квалитетот на живот (за жителите), при што разочарувачки е нивното недоволно препознавање како значаен „мек фактор“ за освојување и на (потенцијални) инвеститори.

Во таа насока, особено загрижува недостатокот на карактеристики кои се однесуваат на останата „мека инфраструктура“ и тоа на квалитетот на услугите на општинската администрација (за сите целни групи), како и на човечките ресурси/локалната култура/менталитет (пред сè за туристите и бизнисите, но и за жителите). Исклучок од ова се извесниот број добиени одговори поврзани со постоењето на квалификувана (евтина) работна сила (за привлекување определени бизниси: текстил, градежништво и сл.), при што се забележува многу мал број одговори кои го истакнуваат присуството на квалитетни и креативни човечки ресурси, како силна страна на градот.

Графикон 5.15. - Дали Вашата општина има реализирано некои од долунаведените маркетинг истражувања? (можни се повеќе одговори)

Истражување со цел - откривање на потребите/проблемите на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.) пред да се креираат стратегиските развојни документи/програми/проекти		29	67%
Истражување со цел – мерење на задоволството на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.) од квалитетот на реализираните стратегиски развојни документи/програми/проекти		11	26%
Истражување со цел – мерење на имиџот/перцепцијата на општината во свеста на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.) пред и/или по реализацијата на стратегиските развојни документи/програми/проекти		7	16%
Нема реализирано ниту едно од овие истражувања		11	26%
Ако имате дополнителен коментар, впишете го во просторот подолу		3	7%

Со цел да се согледа ситуацијата во однос на реализацијата на сите наведени маркетинг истражувачки студии, на испитаниците им беше овозможено да одговорат на повеќе од еден понуден одговор. Притоа, исклучително високиот процент на одговори (67% или 29 општини) кои се однесуваат на спроведувањето на истражувања за откривање на проблемите/потребите на клиентите пред да се креираат стратегиските развојни документи (вредноста за клиентите), само ги потврдува и претходно констатираните практики во повеќето македонски општини кои се однесуваат на вклучување на „внатрешните клиенти“ (пред сè жители, но и бизниси) во процесот на донесување на одлуките за идниот развој на градот. Во рамките на очекувањата е и „второто место“ на студиите за испитување на задоволството на клиентите, кои се реализирале во 11 општини (26%), при што испитаниците од исто толку градови се изјасниле дека немаат спроведено ниту една од овие истражувачки студии.

Како единствен резултат за кој може да се каже дека претставува извесно изненадување (во позитивна смисла) се издвојува оној, според кој, во 7 града во Република Македонија (16%) се имаат реализирано истражувачки проекти и за „мерење“ на имиџот на општината, од причина што при експлораторното истражување не беа забележани слични примери.

Графикон 5.16. - Доколку имате реализирано дел од овие истражувања, колку често ги правите и по чија иницијатива? (можен е само еден одговор)



На сите испитаници кои претходно се изјасниле дека имаат реализирано некое од горенаведените истражувачки студии им беше дадена можност да се одлучат за одговорање на само еден од понудените одговори на ова прашање. Притоа, исклучително високи 66% од респондентите се изјасниле дека овие истражувања се прават ад-хок (еднократно) и тоа во 37% од градовите по сопствена иницијатива (заради реално откривање на потребите/задоволството на клиентите или според еден од двата дополнителни коментари „...пред изработка и/или ревизија на стратешките развојни документи за добивање слика за потребите и проблемите“), а во останатите 29% под притисок на донаторите при реализацијата на нивните проекти во кои е вклучена општината.

Кога на овој процент ќе се додадат и оние 6%, каде што истражувачките студии се реализираат континуирано, но пред сè заради исполнување на ISO стандардот за квалитет или според вториот дополнителен коментар: „за дел од иницијативите на донаторите, општината продолжува со редовно спроведување на воспоставените системи и бази за одредени истражувања“, произлегува дека речиси во целост се потврдија сознанијата откриени и при прегледот на литературата и општинските веб-страници. Ова важи и за констатацијата според која во општините во Република Македонија (и покрај веќе споменатите напори на донаторите и централните власти) сè уште не е воспоставена пракса за системско и континуирано прибирање на неопходните маркетинг информации, која впрочем се потврдува и со малиот процент (20%) респонденти кои се изјасниле дека континуирано и самоиницијативно ги спроведуваат овие истражувања, што сепак е за поздравување.

3.2.2.1. Генерални заклучоци/препораки во однос на трите димензии (од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација) кои се поврзани со прашањата од втората група

Врз основа на сите сознанија добиени при експлораторното истражување, како и погоре изнесените заклучоци по однос на прашањата од втората група на дескриптивното истражување, во продолжение се презентираат генералните/финални заклучоци/препораки, по однос на трите димензии (од предложениот теориски модел кој се искористи за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на македонските општини), коишто се однесуваат на сегментацијата на

клиентите, информациите за конкурентите и конкурентските предности и маркетинг истражувањата поврзани со добивање информации од клиентите (за нивните потреби, задоволство, имиџ и сл.).

И покрај тоа што за солиден број градови во Република Македонија може да се констатира дека (во однос на овие три димензии за проценка) сериозно се навлезени во второто (средно ниво) во практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација во своето работење (согласно спецификите на првото ниво во теоретскиот модел), сепак значителен е бројот на македонски општини кои сè уште се наоѓаат во првата или во првата почетниот чекор за премин кон втората генерациона фаза од нејзината примена.

Имајќи го предвид огромното значење на овие димензии и за проценка на степенот на практикување на маркетиншката ориентација во процесот на стратешко планирање, согласно сите прелиминарно изнесени истражувачки резултати, може да се констатира дека се потврди клучната претпоставка/хипотеза која се постави во експлораторната фаза, според која:

„На процесот на стратешко (маркетинг) планирање во општините во Република Македонија му е потребен нов импулс, кој треба да се движи во насока на систематско и континуирано прибирање маркетинг информации (за детално утврдување на профилот на градските клиенти (преглед на граѓаните, но и бизнисите и туристите) и за нивните променливи потреби, задоволство и сл., како и на профилирањето на конкурентските градови), кои ќе се собираат врз основа на научно засновани методолошки пристапи“.

Во оваа насока, потребно е да се преземат следните чекори:

Прво – процесот на детална сегментација на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси, туристи) треба да стане редовна активност во работењето на „локалните (маркетинг) стратегии“, посебно во процесот на подготовка на стратешките (маркетинг) документи за локален развој (независно од тоа за која целна група на клиенти станува збор). Со тоа, фокусот при планирањето ќе започне да се префрла „од внатре“ (од „тоталниот градски производ/понуда“), „кон надвор“ („кон клиентите“), со што сè уште доминантната „производна/продажна“ ориентација во овој процес ќе еволуира во „маркетиншки“ ориентиран процес на стратешко планирање. За таа цел, неопходно е овие вработени да се стекнат со теоретски сознанија за варијаблите/критериумите за сегментација на градските клиенти, потоа за фазите низ

кои поминуваат тие во процесот на донесување на одлуката за „купување“/избор на градот како локација за живеење, посета и/или за водење бизнис и сл.

Второ – дополнителна активност која, исто така, треба да биде составен дел на описот на работните задачи на „локалните (маркетинг) стратегии“ е континуираното собирање/анализа на податоци за однесувањето и на конкурентските населени места, посебно во фазата на стратегиска анализа од процесот на стратегиско планирање. Имено, само доколку се поседуваат информации за клиентите, но и за конкуренцијата, ќе може да се идентификуваат силните страни на градот кои клиентите високо ги ценат/посакуваат, а во кои општината е посилна (од своите конкуренти), што е единствен предуслов за постигнување на конкурентска предност.

Притоа, за постигнување на трајна (одржлива) конкурентска предност во услови на премин кон „економија на знаења“ („креативна економија“), македонските општини треба да започнат да размислуваат за примена на стратегиите на „диференцијација“ наспроти оние на „водство во трошоци“. Во таа насока, неоспорувајќи ја важноста и на „тврдата инфраструктура“, природните ресурси, разните субвенционирања и сл., фокусот треба сè повеќе да се насочува кон т.н. „невидливи ресурси“ и/или „меки фактори“ (пр.: квалитетот на живот, квалитетниот и креативен човечки потенцијал, локалната култура/менталитет, меѓусебната доверба и ентузијазмот на постојните жители, квалитетот на услугите што ги обезбедува администрацијата, локалниот капацитет за иновации, имиџот на брендот на градот и др.).

Само на тој начин ќе може да се развијат способности за креирање нови, иновативни, оригинални и атрактивни производи/услуги, кои како резултат на својата вредност, уникатност и незаменливост многу потешко/побавно ќе може да се копираат (од страна на конкуренцијата) во споредба со разните субвенционирања, „ценовни попусти“ и сл., при што ќе се напушти и досегашната практика на „исклучиво врзување“ за оние конкурентски предности кои имаат фиксен (непроменлив) карактер (географска местоположба, клима и сл.).

Трето – во функција на добивање на реални информации за потребите/приоритетите на клиентите (вредноста за клиентите), како и за нивното задоволство од квалитетот на „тоталната градска понуда“, редовна пракса во работењето на општините треба да стане и континуираната реализација на целосен истражувачки процес за задоволството (во регуларни временски интервали, пр.: еднаш годишно), кој ќе се

спроведува согласно некои од научно-методолошките пристапи препорачани во докторската дисертација.

Во таа насока, од голема помош се и поттикнувањата од страна на донаторите и централните власти, но сепак најважно е иницијативите за овие истражувачки студии да произлезат од самите локални власти, при што истите ќе се реализираат за сопствени потреби и донесување на важни стратегиски одлуки, а не исклучиво заради формално исполнување на некои преземени обврски (пр.: за ISO-стандард, спрема донатори и сл.).

Притоа, посебен акцент треба да се стави на континуирано испитување на задоволството на „внатрешните клиенти“ (граѓаните/бизнисите, но и на туристите,) при што овие истражувачки студии треба да станат составен дел и еден од најзначајните чекори во фазата на стратегиска анализа на процесот на стратегиско планирање и подготовка на стратегиските (маркетинг) документи за локален развој (независно од тоа за која целна група на клиенти станува збор).

Со оглед на веќе констатираната (солидна) пракса во повеќето македонски општини, која се однесува на воспоставувањето системи за континуирано следење на жалби и сугестии (наменети пред сè за локалните жители/бизниси), потребно е нејзино продолжување и проширување (и за туристите кои веќе го посетиле градот), но и „надградување“, преку примена и на други (дополнителни) методи за истражување на задоволството како што се: таинствената купопродажба (особено за проценка на задоволството од работата на локалната администрација) и анализата на изгубените клиенти (посебно за жителите кои ја напуштиле повеќегодишната лојалност кон градот, но и за бизнисите и туристите) и сл.

Дополнително, потребно е и македонските општини да започнат да прават истражувачки студии за утврдување на имицот на градот во свеста (пред сè) на (потенцијалните) „надворешни клиенти“ (туристи и инвеститори), но и на локалните жители/бизниси. И овие истражувања (кој треба да се спроведуваат согласно некои од научно-методолошките пристапи препорачани во докторската дисертација), пожелно е да се прават континуирано (во регуларни временски интервали, пр.: еднаш годишно), при што особено е важно тие да станат составен дел на процесот на брендирање на градот (при креирањето на брендот), а уште повеќе на процесот на стратегиско управување/менаџирање со неговиот имиц (откако ќе биде создаден).

Во насока на поттикнување на континуирана реализација на двата истражувачки процеси (за истражување на задоволството и имиџот), треба да започнат/продолжат/надградат првичните иницијативи (поттикнати од страна на донаторите и/или централните власти) кои се однесуваат на креирање единствена методологија по која сите македонски општини ќе ги спроведуваат конкретните истражувачки студии. Таа треба да претставува основа и за определување на годишни индекси на задоволство на клиентите (пред сè граѓаните) и/или на „брендинг индекси“, врз основа на кои (на годишно ниво) ќе започне да се прави рангирање на градовите и во Република Македонија, по примерот на развиените земји во ЕУ и САД. За остварување на таа цел, во голема мера можат да придонесат изнесените сознанија во предметниот докторски труд.

3.2.3. Резултати, заклучоци и препораки по однос на третата група на прашања

Табела 5.5. - Доколку во Вашата општина се организираат разни манифестации со кои се привлекуваат домашни и/или странски посетители, во просторот подолу наведете кои се тие, рангирајќи ги според нивната атрактивност и бенефитот што го остварува градот (1-најатрактивни, 2-помалку атрактивни итн.,...)

1. Културни манифестации: Струмички карневал; Фестивал на камерен фестивал „Ристо Шишков“; Ликовна колонија, Меѓународен филмски и видео фестивал на Југоисточна Европа „Астер фест“; Струмичко културно лето „Струмица опен фестивал“; 2. Спортски манифестации: Европско првенство во кошарка –Б-дивизија; 3-4 УЕФА турнири во фудбал; Одбојка на песок на плоштад; STREET Баскет; Ноќни трки за 11 Октомври и други спортски настани и манифестации организирани од Општински сојуз на училиштен спорт и спортските клубови,

1. Меѓународен фолклорен фестивал „Свети Јоаким Осоговски“; 2. Меѓународен театарски фестивал „Свети Јоаким Осоговски“; 3. Традиционална меѓународна ликовна колонија „Свети Јоаким Осоговски“; 4. Традиционална копаничарска колонија; 5. Кривоаланечко културно лето; 6. Традиционална летна школа по архитектура; 7. Поклонение на св. Теодор Тирон – с. Конопница; 8. 4M™ – Меѓународна планинарска трансферзала – по патот на една легенда од 11-ти век™ Св. Гаврил Лесновски – „Св. Јоаким Осоговски“; 9. „Џип рели Калин Камен“; 10. РУЕН – Традиционално меѓународно искачување на највисокиот врв на Осоговските Планини РУЕН (2.252 м),

1. Фестивал на пивото; 2. Карневал „Прочка“; 3. Мариовско-мегленски средби; 4. Денови на Крале Марко; 5. Фестивал „Пеце Атанасоски“; 6. Фестивал „Војдан Чарнодрински“; 7. Ликовни колонии 8. и др.

1. Фестивал „Разиграно оро“; 2. Балкански фестивал на народни песни и ора; 3. Охридско лето; 4. Фестивал на вино и сирење; 5. Фестивал „Македонско оро“; 6. Охридски трубадури; 7. Ѓомлезијада; 8. Лето 2013; 9. Охридски маротон; 10. Ден на езерото,

1. Радовиш Експо - Саем на региони на ЈИЕ; 2. Манифестација „Св. Спасо Радовишки“; 3. Караманови поетски средби; 4. Оро весело; 5. Гајда Ињево; 6. Автотрки во шампионат на Македонија,

1. Праскобер-Духовден кој трае 5 дена; случувања во областа на културата, спортот, како и во духовниот живот на Росоман, проследено со голем собор и панаѓур како и со забава; 2. Водојавление – фаќање на крстот во реката Црна. 1.000 луѓе ја посетуваат оваа манифестација во организација на Општина Росоман и црквата во Росоман; 3. На 17 декември е Денот на општината – културни спортски и други случувања со гости од повеќе места од Р. Македонија и странство; 4. Св. Трифун – Закројување - заедничка манифестација на Општината и земјоделската организација „Душан Ќирик“.

1. Аква-парк фестивал; 2. Лесновска ликовна колонија; 3. Профест аматерски фестивал; 4. Настани од годишната програма на општината за манифестации, прослави и сл.,

1. „Смоквијада“; 2. „Спасовден“; 3. Мултимедијален арт фестивал „БОШ“; 3. Театарски претстави; 4. Изложба на слики од наши ликовни уметници; 5. Настапи на фолклорни друштва,

1. Баскерфест – фестивал на вино; 2. Пиволенд; 3. Појадок на мост; 4. Фестивал на органска храна и здрав начин на живот,

1. Филмскиот фестивал „Браќа Манаки“; 2. Најдолгото културно лето „Бит фест“; 3. Илинденски денови; 4. Собата на Кемал Ататур,

1. Тамбурашки фестивал; 2. Маскенбал – првата недела во мај; 3. Рома труба фест; 4. Ликовни колонии – Пелинце, Карпино и сл.,

1. Фестивал на поп-музика „Макфест“; 2. Пастрмалијада; 3. Штипско културно лето,

1. Сликарска колонија; 2. Рацинови средби; 3. Меѓународен фолклорен фестивал,

1. Пијанечко-Малешевска свадба 2. Голачки фолклорни средби 3. Гоцеви денови 4. Сливијада (во најава да се организира),

1. Кичевско културно лето; 2. Кале фест; 3. Мото трки,

Етно плоштад, Фестивал Ратевски карневал „Бамбурци“, Подари радост за велигденско јајце, Фестивал на улични уметници „Баскер фест“, Детски фестивал „Малешевско звонче“

1. Саем за здрава храна „Поблиску до природата“; 2. Компиријада; 3. Ликовна детска колонија; 4. Акција на калемење „Пролет“,

1. Дојрански ракувања; 2. Смоквијада; 3. Дојранска автентика; 4. Дојранска софра,

1. Неготински панаѓур 21,22,23 септември; 2. Стопанско туристичка манифестација „Недела на виното-Свети Трифун“ - февруари,

1. Струшки вечери на поезијата; 2. Кенге Јехо

1. Тиквешки гроздобер; 2. Св. Трифун – кројување на виновата лоза; 3. Есенски панаѓур,

1. Културно лето „Карпош“, 2. Денови на општината „Од цвет на цвет со оро и песна“, 3. Ликовна колонија „Ем умеам, ем можам“,

1. Денови на кочанскиот ориз, 2. Драмски аматерски фестивал; Петровденски коначи,

1. Културно промотивни манифестации во општина Македонски Брод се „Велигденски кули“, „Поречки средби“ и „Костенијада“,

1. Денови на македонска народна носија; 2. Прослава на прочка; 3. Топол културен бран,

1. Први Мај – традиционален собир по повод „Денот на Крстот“ (с. Кучково); 2. 12 Септември (Денот на општина Ѓорче Петров) - културно-уметничка манифестација во текот на којашто имаат можност да се претстават уметници и творци од сите збратимени градови на општината (Кушадаси, Красна Полјана),

1. „Славење на Пирејот“ во с. Слоештица; 2. „Денови на Смилевски конгрес“ – с. Смилево,

1. Интернационален фолклорен фестивал „Тодорица“; 2. Празнување на патронот на градот - „Свети Никола“; 3. Ѓуришка ликовна колонија,

1. Пивтијада; 2. Меѓународен фолклорен фестивал; 3. Големата мајка,

1. Свети Ѓорѓи Кратовски - ден на градот; 2. Имавме и други активности од проекти, но со завршување на проектот завршуваат и активностите,

1. Културно лето „Три круши“; 2. Прослава на Нова година,

1. Ден на Европа - 9 Мај; 2. Ден на медот – Нема бенефити,

1. Спортски натпревари; 2. Музички настани; 3. Стручни обуки

1. Средба со бизнис-секторот од општината, традиционално еднаш годишно; 2. Средби со здруженија на граѓани,

Нема посебни манифестации,

нема манифестации

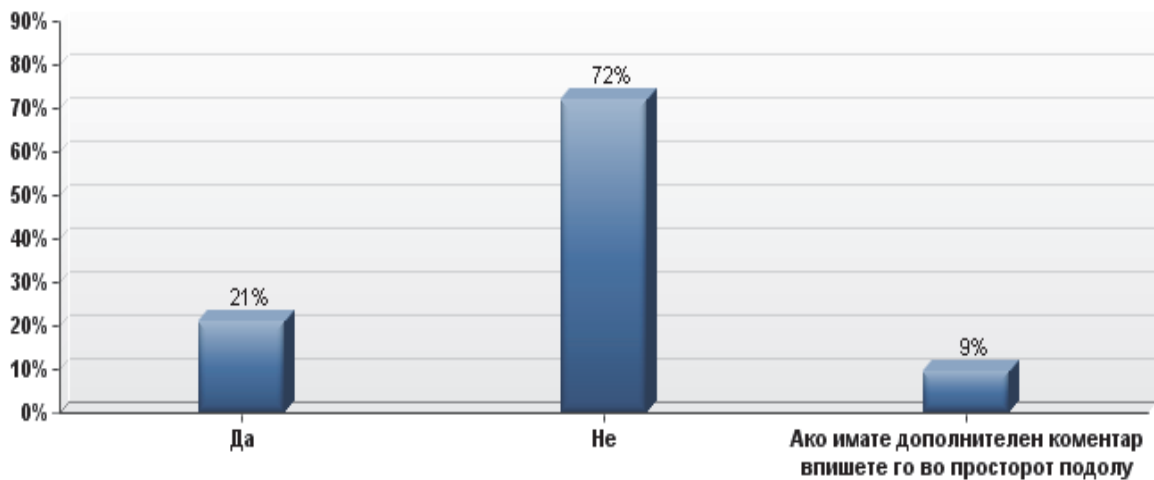
Целта на конкретното (отворено) прашање беше да се слушне директно од раководителите/вработените во секторите/одделенијата за ЛЕР дали нивните општини организираат атрактивни манифестации и од кој вид се тие, но уште повеќе да се процени свесноста за значењето и ефектите од нив, за што од респондентите беше побарано да извршат нивно рангирање според степенот на атрактивност и бенефитите што ги остварува градот.

Притоа, како што може да се забележи од резултатите кои се прикажани во горната табела, речиси во сите 43 општини (со ретки исклучоци) се случуваат голем број атрактивни содржини во разни области (пр.: култура, музика, спорт, забава и сл.). Во последно време, сè повеќе се заострува конкуренцијата и во организирање на повеќедневни (викенд) фестивали на храна (пр.: пивофест, винофест, питијади, смоквијади и сл.), потоа карневали/маскенбали, но и театарски, филмски, фолклорни, музички фестивали и други културни случувања, согласно специфичното културно-историско наследство на градот, при што се засилува „битката“ и за добивање на

организацијата на разни спортски и бизнис-настани (пр.: мото/авто трки, европски првенства, саеми и бизнис-конференции и др.).

При прегледот на добиените одговори, се констатира и фактот според кој најголемиот дел од испитаниците извршиле рангирање на атрактивноста на организираните настани, што укажува на високо ниво на свесност за значењето, но и за ефектите што ги имаат тие за локалниот развој (на краток и долг рок), а се забележуваат и сериозни напори (од страна на некои општини) во насока на меѓународна промоција на дел од овие манифестации.

Графикон 5.17. - Дали во општинската администрација постои сектор/ одделение/ вработен, чии клучни активности се поврзани со маркетинг на градот?



Најголем дел од испитаниците (72%) се изјасниле дека во општинската администрација не постои сектор/одделение/вработен чии клучни активности се поврзани со маркетинг на градот, наспроти малиот процент (21%) на респонденти кои одговориле потврдно на ова прашање. Меѓутоа, доколку се земат предвид одговорите на дополнителното прашање и тоа:

- ✓ „одделението за локален економски развој ги покрива овие активности“
- ✓ „овој дел го покриваат вработените во областа локален економски развој“
- ✓ како посебно одделение не, но најголем дел од активностите во овој правец се работат преку одделението за локален економски развој“ и
- ✓ „во склоп на одделението за ЛЕР има неколку лица чиј делокруг на работа вклучува и анализа на некои сегменти за кои ние мислиме дека се битни за

развој и промоција на општината, но конкретно задолжено лице за тоа во општината засега нема, ниту одделение, уште помалку сектор“,

лесно се заклучува дека во градовите во Република Македонија сè уште не постои пракса за вработување специјалисти за маркетинг на градот, а уште помалку се размислува во насока на формирање на посебно маркетинг-одделение/сектор. Или, голема е веројатноста дека и во оние општини кои одговориле потврдно на конкретното прашање, извршувањето определени маркетинг-активности им е доверено на вработените во секторот/одделението за ЛЕР.

Графикон 5.18. - Доколку не постои таков сектор/одделение/вработен, која е причината за тоа? (можен е само еден одговор)



На оние испитаници кои одговориле негативно на претходното прашање им беше дадена можност со заокружување на само еден од понудените одговори да ги искажат причините за тоа. Притоа, како што може да се забележи од прикажаниот графикон, ниту еден од респондентите не одговорил дека причина за тоа е непостоењето потреба за континуирани активности поврзани со маркетинг на градот.

Тоа укажува на зголемена свесност за неговото значење за идниот локален развој (барем кај овие вработени), што се потврдува и со дел од добиените дополнителни коментари според кои: „тоа е во план и програма за оваа година“ и „со согледување на потребата од маркетинг се ангажира и администрацијата и дополнителни ресурси“. Сепак, неколку коментари го негираат претходниот заклучок:

„не постои свест за потребата од активно ангажирање на лице кое ќе биде одговорно за сите горенаведени работи“, „досега не сме размислувале за оваа опција“, „можеби понатаму“, „локална политика“ и сл.

Клучен фактор кој, според нивното мислење, е главната пречка за неформирањето на посебен маркетинг сектор/одделение/вработен (во овој момент), тие го издвојуваат недостигот на финансиски средства (61%), што во крајна линија е поврзано и со дефицит на квалитетни маркетинг-кадри кои би работеле во маркетинг-службата на општината за релативно ниски примања (двете причини заедно ги наведува и еден од испитаниците во дополнителните коментари). Ова, како клучна пречка за моменталното непостоење на маркетинг-служба го издвоиле 15% од респондентите.

3.2.3.1. Генерални заклучоци/препораки во однос на двете димензии (од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација) кои се поврзани со прашањата од третата група

Врз основа на погоре изнесените заклучоци по однос на прашањата од третата група на дескриптивното истражување, во продолжение се презентираат генералните/финални заклучоци/препораки, по однос на двете димензии (од предложениот теориски модел кој се искористи за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на македонските општини), коишто се однесуваат на: организирањето на атрактивните манифестации и постоењето на посебен сектор/одделение за маркетинг.

Во таа насока, со голема доза на сигурност може да се извлече следниот генерален/финален заклучок: *Доколку како димензија за проценка се земе моменталната пракса на организирање атрактивни манифестации, најголемиот дел од градовите во Република Македонија се во најнапредна фаза од примената на маркетиншката ориентација во своето работење. Овој заклучок е сосема спротивен на постојната ситуација во македонските градови која се однесува на постоењето на посебна маркетинг-служба во рамките на општинската администрација, каде што (со исклучок на малиот процент градови каде што овие активности ги извршуваат вработените од ЛЕР), работите се уште се на многу ниско (речиси „нулто“) ниво“.*

Притоа, веќе се издвојуваат општините кои се иновациски пазарни лидери („истражувачи“) во сегментот за атрактивни настани, кои преку постојана „потрага“ и креирање нови/иновативни и атрактивни содржини наменети за нови целни групи на клиенти и сл., сериозно зачекоруваат во „третата генерација“ од примената на маркетиншката ориентација, при што речиси во ништо не заостануваат зад градовите од развиените земји во ЕУ и САД. Дополнително, и за оние општини чии локални лидерства преку „копирање“ на однесувањето на лидерите применуваат т.н. „имитаторска стратегија“ („аналитичари“) може да се констатира дека се наоѓаат на „второто генерациско ниво“, при што (под влијание на „истражувачите“) континуирано го забрзуваат своето движење по нагорна линија.

За да се забрза овој процес со уште позасилено темпо, покрај тоа што сите треба да разберат дека атракциите (како конкурентска предност) се значајни за привлекување на туристи, но (сè повеќе) и за задржување на постојните жители, и тие (како и „истражувачите“) треба континуирано да работат на развивање способности за креирање нови и пред сè оригинални атрактивни содржини, кои како резултат на својата уникатна вредност и незаменливост, многу потешко/побавно ќе може да се копираат (од страна на конкуренцијата).

Во таа насока треба да се засилат напорите и на останатите македонски општини, кои (како резултат на слабите стратегиски способности на нивните локални лидерства) сè уште не успеваат да ги следат новите трендови во опкружувањето, заостанувајќи и во оваа сфера на делување. За среќа (барем во сегментот на организирање атрактивни манифестации), бројот на такви градови во Република Македонија е незначителен.

Во однос на постоењето посебна маркетинг-служба во рамките на локалната администрација, потребно е да се направи сериозен исчекор напред доколку се сака практикувањето на маркетиншката ориентација (во целина погледнато) да стане вообичаена пракса и во македонските градови. За таа цел, имајќи ги предвид сè уште недоволните финансиски капацитети на ЕЛС, во почетна фаза потребно е да се размислува за вработување на барем еден маркетинг-специјалист кој ќе делува во рамките на секторите/одделенијата за ЛЕР.

Потоа, во блиска иднина (согласно брзината на темпото со кое ќе се одвива процесот на фискална децентрализација) ќе може да се размислува и за формирање посебни маркетинг-оддели и тоа особено во поголемите градски центри и туристички

дестинации, каде што и во овој момент се забележуваат позитивни придвижувања во таа насока.

3.3. Финални коментари/препораки во однос на сите димензии од моделот за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација

За да се зголемаат шансите за побрза реализација на сите прејходно предложени активности, основен предуслов е да се работи на промена на свесќа/парадигмата на размислување од страна на сите локални чинители (од јавниот и приватниот сектор). Промената треба да се движи во насока на остварување на заедничка согласност за значењето на „внатрешните градски клиенти“ (пред сè на квалитетната, креативна, талентирана, стручна и образована работна сила) и за најоригиналното треба да се најважно за нивно задржување во локалните средини, со што сите ќе разберат дека „ова всушност претставува клучниот (прв) чекор и неопходен предуслов и за задржување, но и за привлекување нови (квалитетни и долгорочно ориентирани) бизниси/инвестиции и туристи, но и жители (а не обратно)“.

Сите локални актери, преку креирање маркетиншки ориентиран амбиент во целата заедница, треба да придонесат за „континуирано креирање и испорака на „тотална градска понуда“ која ќе има поголема вредност за „внатрешните клиенти на градот“ (во однос на очекуваната вредност и/или вредноста на конкурентските „тотални понуди“). Само на тој начин ќе може да се очекува и континуирано зголемување на степенот на нивно задоволство и доверба како клучни детерминанти коишто во крајна линија треба да доведат до развој/задржување на нивната лојалност кон градот и ефектуирање на напорите за спречување на т.н. „одлив на мозоци“, како основен предуслов за целосен и одржлив локален развој во 21. век.

Клучната улога за темпото со кое ќе се прифатат и применат предложените активности секако дека ја имаат локалните политични лидерства, кои треба сè повеќе да размислуваат за жителите, туристите и бизнисите како за „купувачи/клиенти на тоталниот производ на градот“ кои треба да се задржат/привлечат за да ја „купат“ нивната (а не конкурентската) „градска понуда“ за живеење, посета или водење бизнис.

Притоа, и локалните власти треба да знаат дека нема единствен пат кој води до успех за сите населени места. Сепак, според Michael Parkinson (1994), цитиран од Paliaga (2007), како минимални услови што мора да ги исполнуваат сите градови доколку сакаат да се надеваат на постигнување одржлива конкурентска предност во 21. век се издвојуваат следните:

- ✚ постоење на **квалитетни и креативни човечки ресурси** кои ќе можат да се вклучат во новите технолошки, телекомуникациски и информатички процеси,
- ✚ локална економија, чија структура ќе биде заснована на производство на производи/услуги со **висока додадена вредност**,
- ✚ постоење на **развиена мрежа на образовни институции**, која ќе може да „произведува“ образована, стручна, технички подготвена и соодветна работна сила,
- ✚ постоење на високо **развиена мрежа на забава и култура**, која ќе биде доволно атрактивна за да ги задржи/привлече добро образованите и високо мобилни млади луѓе,
- ✚ постоење на многу добро **разгранета мрежа на телекомуникациска и останата инфраструктура**, како основна база за индустрискиот и услужниот локален економски развој,
- ✚ постоење на **адекватна и образована политичка и управна администрација** која ќе знае да ги препознае критичните стратегиски моменти за развојот на градот, донесувајќи „вистински одлуки, во вистинско време“.

Имајќи го предвид фактот дека општините во Република Македонија влегуваат во „нов бран“ на подготовка на своите стратегии за локален развој, според сопственото видување, сега е моментот за примена на овие препораки и правење крупен исчекор напред во однос на примената на маркетиншката ориентација (во целина погледнато), а уште повеќе за нејзина примена во процесите на стратегиско планирање.

ЗАКЛУЧОК

Со оглед на тоа што главните цели на предметната докторска дисертација се всушност и цели на примарното (апликативно) истражување (да се процени актуелната состојба поврзана со „практикувањето на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија (во целина погледнато)“, како и со „нејзината примена во процесот на стратемско планирање/менаџмент“), при презентирање на заклучните согледувања, акцентот е ставен на заклучоците/ препораките кои се однесуваат на македонските општини. Претходно, се дава преглед и на клучните заклучоци стекнати при теориското истражување, кои давајќи одговор на сите останати/разгранети истражувачки прашања/проблеми (наведени во „дрвото на проблеми“) беа основа за реализација и на апликативното истражување.

Заклучоци поврзани со теориското истражување

Како особено значајни заклучоци, кои преку целосна реализација на предвидените цели (наведени во разгранетите гранки на „дрвото на цели“) го овозможија (во крајна линија) остварувањето и на главните цели на трудот, се наведуваат следниве:

1. Концептот на маркетинг може да се применува и од страна на фирмите во приватниот сектор, но и од страна на организациите во јавниот (непрофитен) сектор. Погледнато од оваа перспектива, маркетингот на населени места би можел да се сфати како проширување на примената на концептот на маркетинг и од страна на градовите. Основната претпоставка од која се поаѓа е дека сите „производи/услуги“ кои се произведуваат се нудат на определен пазар. Ова важи и за „понудата“ на градот и локалните/јавни институции и за оние на приватните компании. На пазарот се случува слободна размена на вредност со купувачите/клиентите (кои ја создаваат побарувачката), при што „понудата“ треба да се креира согласно нивните потреби и желби (фокус кон „побарувачката“).

2. Сè уште не постои консензус во експертската јавност за дефинирање на овој „старо-нов концепт“, кој може да се сфати како „трета генерација“ од примената на маркетингот во контекст на развој на градовите. Клучниот прогрес во однос на претходните „генерации“ се состои во напуштање на „тесното“ сфаќање, според кое, со

поимот „маркетинг на населени места“ се означува исклучиво нивна промоција/рекламирање. Крајна цел од примената на овој концепт треба да биде „дизајнирање на населено место, кое ќе ги задоволи потребите на неговите целни пазари. Оваа цел ќе биде реализирана само доколку постојните жители и бизниси се задоволни од својата локална заедница, но и доколку се исполнат очекувањата на посетителите и инвеститорите“. Или, маркетингот на градови претставува „координирана употреба на маркетинг-алатките, помогната со заеднички прифатена филозофија на размислување ориентирана кон купувачите, заради креирање, комуницирање, испорака и размена на урбаната понуда која има вредност за клиентите на градот, но и пошироко, за целата заедница“.

3. Како три поголеми/генерички групи на клиенти (сегменти) на секое населено место се издвојуваат постојните, но и потенцијалните: жители, компании/ бизниси/ инвеститори и посетители/туристи. Притоа, со подеднакво значење се употребуваат термините бизниси, компании или инвеститори (клиенти чиј фокус се инвестициите и водењето бизнис во градот), како и посетители и туристи (клиенти чиј фокус е времен престој во градот). Истата констатација се однесува и за жителите на градот (во поширока смисла погледнато) како термин со кој се означуваат сите граѓани кои живеат во населеното место, независно од тоа дали се вработени (во општината или надвор од неа) или невработени.

Притоа, жителите и посетителите на градот се третираат како индивидуални клиенти, додека компаниите/бизнисите ги сочинуваат организациските клиенти на населеното место. Постојните локални жители и бизниси се нарекуваат и „внатрешни клиенти“, наспроти потенцијалните клиенти „однадвор“ (туристи и нови инвеститори). *Во предметната докторска дисертација се застапува ставот според кој најзначајни се „внатрешните градски клиенти“ (пред сè, локалните жители и тоа квалитетната, креативна и образована работна сила). „Најоригинално за нивно задржување треба да претставуваат клучен (прв) чекор и неопходен предуслов, како за задржување, така и за привлекување нови (квалитетни и долгорочно ориентирани) бизниси/инвеститори и туристи, а со тоа и жители (а не обротно)“.*

4. Покрај овие поделби, како варијабли за детална сегментација на клиентите можат да се искористат и голем број други карактеристики кои се поврзани со: географската, демографската, психографската и бихејвиористичката сегментација, при

што се зголемува значењето на животниот стил (на индивидуалните клиенти), како можност за нивна сегментација. Со тоа се потенцира примената на „диференциран маркетинг“ и идентификација на хомогени групи на градски клиенти за да се откријат нивните специфични потреби и да се креира различна понуда за секоја од нив. Тоа е основен предуслов за зголемување на нивното задоволство (ефективноста во работењето – „doing the right things“) со колку што е можно помалку буџетски средства (ефикасноста во работењето – „doing the things right“).

5. Привлечноста на населеното место зависи од субјективната проценка/перцепција (на секој од трите поголеми групи на клиенти) за неговата атрактивност како „локација за живеење“ („livability“), „инвестирање“ („investibility“) или „привремен престој“ („visitability“). Притоа, при одлуките за „купување“/избор на град за живеење, водење бизнис или за посета (поминувајќи низ чекорите на презентираниот „модел на 5 фази“), сè повеќе на вредност добиваат „меките фактори“ поврзани со квалитетот на живот (образование, здравство и сл.), атракциите (забава, спорт, рекреација), локална култура/менталитет, квалитет на услуги од администрацијата и др.

6. Во таа насока, сè почесто се зборува за „тотален градски производ/понуда“ (со свој карактер), која покрај фиксната и непроменлива компонента (географска локација, природни услови и сл.) и обезбедувањето основни услуги, треба да ја сочинуваат и голем број атрактивни содржини кои имаат значење за туристите (но и за жителите).

Притоа, локалните власти се централни институции кои се задолжени за креирање, дистрибуција и финансирање на градот како производ (согласно законските надлежности), но и „внатрешните клиенти“ како корисници на „тоталната градска понуда“, се во исто време и нејзини креатори/финансиери. Во креирањето учествуваат индиректно (преку избраните претставници во општинскиот совет), но и директно (со својата љубезност, гостопримливост, знаење, вештини, креативност и сл.). Финансирањето го прават преку цената што ја плаќаат во форма на разни даноци, такси и надоместоци за што очекуваат да „купат“ (добијат) соодветни производи/услуги, кои ќе ги исполнат (надминат) нивните очекувања.

За нивна дистрибуција, на градските маркетери им стојат на располагање и нови „канални“ кои се појавија со развојот на ИКТ („е-општина“, „м-маркетинг“ и сл.), при што овие инструменти може да се употребат и за промоција на „градската тотална понуда“. Во таа насока, потребно е добро да се „измиксуваат“ и останатите

инструменти на промоцискиот микс (рекламирање, продажни промоции, директен маркетинг, лична продажба, односи со јавноста и сл.).

7. При креирањето на „тоталната понуда на градот“, локалните власти мора да се раководат според клучните принципи на системот на управување со тотален квалитет (TQM-Total Quality Management), според кои, клиентите треба да го добијат тоа што тие го посакуваат, да добиваат поголема вредност за своите пари, при што и двете претходно наведени работи треба да ги добиваат постојано.

8. Имајќи ја предвид општо прифатената констатација според која „маркетингот на населени места, всушност, претставува примена на маркетиншката ориентација во контекст на развој на градовите“, во докторската дисертација е предложен теориски модел, според кој како клучни димензии за проценка на нивото на примена на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на населените места (во целина погледнато) се издвојуваат:

- 1) **Сегментацијата на клиентите** (дали се прави детална сегментација на клиентите на градот?),
- 2) **Маркетинг истражувањата поврзани со добивање информации од клиентите (за нивните потреби, задоволство, имиџ и сл.)** (дали, колку често, за која цел и со каква методолошка постапка се реализираат истражувања од овој тип?),
- 3) **Информациите за конкурентите и конкурентските предности** (дали постои систем за собирање и анализа на информации поврзани со конкурентските градови?),
- 4) **Инструментите на промоцискиот микс** (кои инструменти на промоцискиот микс најчесто се употребуваат за промоција на градот пред (потенцијалните) клиенти?),
- 5) **Постпродажните услуги** (дали фокусот е кон освојување нови или кон задржување на постојните клиенти (жители, бизниси и сл.) или до кој степен се применува релацискиот маркетинг со клиентите-CRM како маркетиншки пристап во работењето?)
- 6) **Брендирањето на населените места** (дали изработката на слогани, логотипи и сл. е производ на процес на стратегиско управување/менаџирање со имиџот/брендот на населеното место или ад-хок донесена одлука и сл.?),

- 7) **Стратегиските маркетинг планови** (кои видови стратегиски (маркетинг) планови се најзастапени?),
- 8) **Атрактивните манифестации** (дали се организираат атрактивни манифестации, од кој вид се тие и дали се знаат ефектите од истите?),
- 9) **Секторот/одделението за маркетинг** (дали постои посебен сектор/одделение или вработено лице во општината кое е задолжено за активности поврзани со маркетинг на населеното место?).

Според овој модел, градовите може да се наоѓаат во некоја од трите генерациски фази на примена на маркетиншката ориентација во своето работење (или ниско/средно/високо ниво на примена).

9. Во трудот се прикажани три теориски модели, со кои најзначајните автори во оваа област, разбирајќи го маркетингот на населени места како „стратегиски пристап во планирањето“ и „корисна алатка за решавање на проблемите поврзани со целосното „менаџирање со градот“, прават обиди за интегрирање на процесите на стратегиско и маркетинг планирање во единствен **маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање** и за градовите. Во таа насока се презентирани и три теориски модели за стратегиско управување/менаџирање со имиџот/брендот на населените места.

Имајќи ги предвид овие модели, **се развива соопствен теориски модел од каде што произлегуваат и пријатите клучни/најважни димензии за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање или:**

- ✓ **степенот на детална сегментација и опис на клиентите за кои е наменет стратегискиот план (како производ на овој процес),**
- ✓ **реализацијата на истражувачките процеси во функција на откривање на реалните потреби и задоволството на клиентите, имиџот на населеното место и сл., како и**
- ✓ **вклученоста на анализата на конкурентските градови, како составен и многу важен дел на маркетиншки ориентиран процес на стратегиско планирање.**

10. Како еден од најважните чекори за ефективна подготовка/извршување на маркетиншки ориентиран стратегиски план за локален развој се издвојува **континуирано процес на мерење на задоволството на клиентите (во редовни**

временски интервали) преку истражување на вредноста за клиентите и истражување на нивното задоволство, како и процесот на истражување на имиџот на населеното место. Впрочем, и суштината на примената на маркетиншкиот пристап

во процесот на стратегиско планирање/менаџмент на градовите се состои во следното: преку постојана комуникација со клиентите (на сите можни начини) континуирано се стимулира и обезбедува добивањето повратни информации од нивна страна, за нивните променливи потреби, очекувања, вредности, сатисфакција и сл.

11. Притоа, директното „испитување“ на клиентите во рамките на еден целосен процес за истражување на нивното задоволство (Customer/Citizen Satisfaction Research- CRS process), чија примена се стимулира и со воведувањето на стандардите за квалитет ISO 9000, треба да се применува како основен метод за „мерење“ на степенот на сатисфакција на клиентите. За да биде успешен, тој треба да се разгледува како континуиран процес составен од два посебни, но комплементарни (научно засновани) маркетинг истражувачки проекти и тоа: 1. истражување на вредноста за клиентите и 2. испитување на клиентите за задоволството, кои треба да се спроведат според методолошка постапка која важи и за кој било друг (научно заснован) маркетинг истражувачки процес кој се состои од следните чекори:

1. дефинирање на проблемот и утврдување на целите на истражувањето
2. планирање и формулирање на истражувачкиот проект
3. определување на карактерот на податоците и нивните извори
4. избирање на методи и форми за собирање на податоците
5. определување на примерокот на испитаници, како посебен метод
6. собирање на податоците
7. обработка и анализа на добиените податоци и
8. подготвување и презентација на писмениот извештај од спроведеното истражување (со препораки и заклучоци, упатени до доносителите на одлуки).

12. Во првата фаза (логичка етапа/чекор) од овој процес, врз основа на прелиминарно (експлораторно) истражување (спроведено на помал нерепрезентативен примерок на испитаници, со помош на разни методи и техники), се добиваат податоци кои (врз основа на квалитативна анализа) треба да ги откријат оние карактеристики (атрибути/димензии) на „тоталната градска понуда“ коишто имаат најголема вредност/важност/значење за клиентите на населеното место (тие имаат најголемо влијание врз

степенот на нивното целосно чувство за задоволство). За таа цел се применуваат следниве методи:

1. методот на набљудување и
2. методот на испитување, исклучиво преку лично комуницирање со единиците на испитување во рамките на:
 - збирни интервјуа (фокусни групи) и/или
 - длабински (еден на еден) интервјуа.

Дополнително, како најдобри техники за истражување на вредноста за клиентите се препорачуваат:

- 1) т.н. „проективни техники“ (тестови на асоцирање, техника на играње улоги-психодрама и техника на трета личност)
- 2) техника на скали (laddering technique)
- 3) техника на големо патување (grand tour technique)
- 4) техника на критични настани (CIT-critical incident technique)

13. Откако ќе се откријат оние атрибути/димензии на „тоталната понуда на градот“ кои имаат најголемо влијание врз степенот на сатисфакција на клиентите, може да се премине на реализација на втората етапа од целокупниот CSR-процес: „планирањето и спроведувањето на формалниот истражувачки процес за испитување на клиентите за задоволството.

Притоа, за една истражувачка студија за испитување на клиентите/граѓаните за задоволството да биде целосна и успешна, прашањата во анкетниот прашалник со чија помош ќе се изврши „мерење“ на ставовите на респондентите треба да бидат групирани во следниве четири поголеми категории:

- **Прва категорија** („приоритети за клиентите/граѓаните“),
- **Втора категорија** (т.н. „придвижувачи на задоволството“ - Satisfaction Drivers) со чија помош се „мери“ ***когнитивниот компоненти*** на ставот („спознатите перформанси“ и „спознатото (не) потврдување“)
- **Трета категорија** (целосно „чувство за сатисфакција“ - Satisfaction Feelings од определена „тотална градска понуда“), со што покрај когнитивната, се „мери“ и ***афективниот компоненти*** на ставот и
- **Четврта категорија** („резултатите/ефектите од задоволството“ - Satisfaction Outcomes) или лојалноста на клиентите изразени преку:

- намерите за подолгорочно (во период од пет/десет/петнаесет години и сл.) останување и живеење и/или водење бизнис во градот (кога станува збор за постојните жители или компании) или за повторен избор/посета на населеното место и во иднина (кога станува збор за туристи) и/или
- намерите за ширење „позитивни усни препораки“ од страна на сите три поголеми/генерички групи на клиенти на градот (со што всушност се „мери“ *бихејвиористичката компонента* на ставот).

За „мерење“ на ставовите на испитуваните субјекти, маркетинг истражувачите развиле посебен вид „прашања со повеќекратен избор“ („скали“), на кои се дадени можните (алтернативни) одговори, при што како најчесто употребувани се издвојуваат: ликертовата скала, семантичкиот диференцијал, нумеричките скали, скали за рангирање и др.

14. Индексот на задоволството на клиентите/граѓаните (Customer/Citizen Satisfaction Index-CSI) претставува најпопуларен показател со чија помош може да се прикаже степенот на целокупната сатисфакција на клиентите/граѓаните од „тоталната понуда“ на градот. Тој треба да се следи и прикажува континуирано (во регуларни временски интервали – пример, еднаш годишно), за да се открие неговиот тренд во подолг временски период. Неговото континуирано следење сè повеќе се поттикнува и со усвојувањето на стандардите за квалитет ISO 9000 и од страна на населените места.

Во таа насока, најпознатите пристапи за континуирано „мерење“ на задоволството на клиентите (во бизнис-контекст), како што се оригиналната американска верзија (ASCI-American Customer Satisfaction Index) и нејзината европска модификација (ECSI-European Customer Satisfaction Index) сè почесто се применуваат и како методологии со чија помош (со извесни модификации) може да се „измери“ и задоволството на градските клиенти (особено на постојните жители). За таа цел се развиени и специфични методологии кои се специјализирани за истражување на сатисфакцијата на граѓаните, при што најпозната е NCS (National Citizen Surveys) методологијата, која во населените места во САД се применува од 2001 година.

15. Како други (дополнителни) методи за истражување на задоволството на клиентите на населените места, кои треба да се применуваат исклучиво како додатни (а не како единствени) извори на податоци за континуирано следење на сатисфакцијата на клиентите се издвојуваат: таинствена купопродажба (mystery shopping), систем за следење жалби и сугестии и „анализа на изгубените клиенти“ (lost customer survey).

16. Имајќи ја предвид поврзаноста/комплементарноста на истражувачките процеси за задоволството на клиентите и за имиџот на населеното место, во докторската дисертација се презентираат и методи и техники за реализација на овие истражувачки студии, при што како најзначајни се издвојуваат: **истражување на имиџот со помош на матрицата свесност/наклонетост и истражување на имиџот со помош на семантички диференцијал**. Информациите од оваа студија се важни за ефективна реализација и на процесот на стратегиско планирање со локалниот развој (кој е од особен интерес за докторската дисертација), а посебно за процесот на управување со брендот/имиџот на градот.

И овој истражувачки процес треба континуирано да се реализира (пред и по лансирањето на кампањата за брендирање) за да се добијат реални информации (директно од клиентите) за тоа како навистина градот (неговиот бренд) е перципиран од нивна страна и дали се остварила посакуваната позиција.

Заклучоци поврзани со примарното (апликативно) истражување

Заклучните согледувања поврзани со примарното истражување се презентираат врз основа на прикажаните генерални/финални заклучоци/препораки, по однос на сите девет димензии од предложениот теориски модел кој се искористи за проценка на нивото на примена на маркетиншката ориентација од страна на македонските општини. Посебен акцент се става на констатациите за оние димензии кои се најважни за проценка на степенот на практикување на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање (сегментацијата на клиентите, информациите за конкурентите и конкурентските предности и маркетинг истражувањата поврзани со добивање информации од клиентите (за нивните потреби, задоволство, имиџ и сл.)).

Заклучоци поврзани со примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање/менаџмент од страна на општините во Република Македонија

1. Примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање (исто како и самиот процес на партиципативно/демократско („bottom-up“) планирање и подготовката на разни стратегиски документи како негов (пишан)

финален производ) не е непозната практика во повеќето македонски општини. Напротив, значителни елементи на примена на маркетиншката филозофија на размислување се забележуваат особено во процесот на донесување на локалниот буџет, но и во процесот на изработка на останатите значајни стратегии за локален развој.

Во мнозинството градови во Република Македонија сè уште се доминантни стратегиите за ЛЕР, што донекаде е и разбирливо имајќи ги предвид случувањата во „посттранзицискиот“ период кои се карактеризираат со бројни економски проблеми. Сепак, во насока на дефинирање на интегриран пристап за стратегиско планирање, со донаторска помош се поттикна и се зголеми бројот на стратегии за одржлив локален (наместо исклучиво за економски) развој, каде што фокусот е ставен, пред сè, на жителите како целна група на градски клиенти и на начините за подобрување на нивниот квалитет на живот. Во последно време, се зголемува и бројот на општини кои изработуваат посебни секторски/целно ориентирани стратегии (пр.: за развој на основното/средното образование, културата/социјалната заштита и сл., за поддршка на претприемништвото и малите и семејни бизниси и др.)

Притоа, се забележуваат извесен број стратегиски (маркетинг) документи (особено во областа на туризмот), кои (со поддршка на донаторите) се изработени, пред сè, од страна на туристичките дестинации, погранични населени места, некои поголеми градови и сл. Сепак, и покрај зголемената свесност за значењето на овие стратегии (искажана преку јасно изразената намера за нивна подготовка во иднина), тие во овој момент повеќе се исклучок (отколку правило), при што сè уште доминираат водичите за инвеститори и туристички водичи (кои погрешно се толкуваат како стратегиски документи).

2. Во процесот на изработка на постојните стратегиски документи (генерално погледнато) се применува повеќефазниот пристап од претходно промовираните теоретски модели за стратегиско планирање (стратегиска анализа/изработка на профил – визија – стратегија – развој на акционен план – имплементација – евалуација и фидбек). Сепак, може да се каже дека овој процес е сè уште доминантно „производно/продажно“ наместо „маркетиншки“ ориентиран. Или, фокусот (наместо на клиентите), (во голема мера) се става пред сè на „производителите“/програмите/проектите и начините на нивна „промоција/продажба“. Имено (со исклучок на дел од горенаведените документи за маркетинг/промоција на туризмот, за ЛЕР и некои секторски/целно ориентирани стратегии), не се забележува процес на детална

сегментација на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси и туристи) и/или анализа и утврдување на профилот на конкурентските градови.

Имајќи ја предвид оваа констатирана состојба, релативно добрите резултати кои се добија врз основа на анализа на одговорите на прашањата за поседувањето детални информации за градските клиенти и конкуренцијата претставуваа извесно (позитивно) изненадување. Сепак, претпоставка е дека ова е резултат, пред сè, на одличните познавања на клучните конкурентски предности во однос на секоја од трите поголеми групи на клиенти (идентификувани како силни страни при подготовката на SWOT-анализите, во процесот на изработка на стратегиите за локален (економски) развој), а не на постоење формален систем за собирање и анализа на податоци поврзани со конкуренцијата/клиентите.

Притоа, како клучни конкурентски предности сè уште се издвојуваат оние што се поврзани со „тврдата инфраструктура“, природните ресурси, разните субвенционирања и сл., наспроти предности кои се однесуваат на т.н. „невидливи ресурси“ и/или „меки фактори“ (пр.: квалитетот на живот, квалитетниот и креативен човечки потенцијал, локалната култура/менталитет, квалитетот на услугите што ги обезбедува администрацијата, имиџот на градот и др.). Карактеристично е и тоа што не се забележува потенцирање на атракциите/атраktivните содржини како конкурентски предности за привлекување/задржување на локалните жители, ниту на истакнувања на субвенции наменети за нив, но и за туристите како целна група.

3. Во однос на маркетинг истражувањата, сосема очигледни се практиките во повеќето македонски општини за истражување на мислењето на „внатрешните клиенти“ (пред сè жители, но и бизниси) пред да се креираат стратегиските развојни документи (вредноста за клиентите). Во насока на нивно поголемо вклучување во процесот на носење на одлуките за идниот развој на градот, од страна на централните власти и донаторите се промовирани повеќе проекти (пр.: „Вклучи се, дај предлог“, „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“ и сл.), кои се прифатени од повеќе ЕЛС. Притоа, во воспоставувањето системи за континуирано следење на жалби и сугестии, и самите локални власти покажуваат сè поголема самоиницијативност, креирајќи „производи“ како „системот 48“ и сл.

Во последно време се забележува и пракса на „мерење“ на задоволството, преку поставување на едно прашање со „да/не одговор“ (на општинските интернет-страници) на пригоден/нерепрезентативен примерок на испитаници. Истражувања од овој тип се

прават и за други цели/со други прашања (пр.: што е потребно за да заживее економијата во општината, дали уживавте во престојот во градот и сл.).

Сепак, и покрај овие позитивни настојувања, факт е дека најголемиот дел од истражувањата кои се поврзани со откривање на потребите/проблемите на клиентите (пред сè граѓаните, но и бизнисите), како и за нивното задоволство од квалитетот на живот/условите за водење бизнис во градот, се прават ад-хок (еднократно) во фазата на стратегиска анализа во процесите на стратегиско планирање или по инсистирање на донаторите при реализацијата на нивните проекти. Дополнително, притисок за континуирано практикување на истражувачки студии за задоволството (на годишно ниво) чувствуваат и оние општини кои го поседуваат сертификатот за квалитет ISO 9001:2008. При спроведувањето на голем дел од овие истражувачки проекти (особено оние кои се реализираат самостојно), не се применува научно-истражувачки методолошки пристап, при што сè уште не е воспоставена пракса за системско и континуирано прибирање на неопходните маркетинг информации.

4. Независно од тоа што се забележуваат првични (пионерски) обиди за креирање слогани од страна на некои македонски општини (што претставува извесно изненадување (во позитивна смисла) и неочекуван истражувачки резултат), голема е веројатноста истите да се креирани ад-хок и во функција (пред сè) на промоција/ продажба, а не како „производ“ на целосен (маркетиншки ориентиран) стратегиски процес на брендирање, со намери за понатамошно стратегиско управување/менаџирање со имиџот/брендот на населеното место.

Во таа насока, при прегледот на општинските веб-страници/литература не се забележа ниту пример на истражувачки студии за „мерење“ на имиџот на градот во свеста (пред сè) на (потенцијалните) „надворешни клиенти“ (туристи и инвеститори), но и на локалните жители/бизниси, и покрај тоа што извесен (мал) дел од испитаниците одговорија дека имаат реализирано истражувачки проекти од овој тип.

Клучни препораки за подобрување на состојбата поврзана со примената на маркетиншката ориентација во процесот на стратегиско планирање/менаџмент од страна на општините во Република Македонија

Врз основа на истражувачките резултати се потврди клучната хипотеза/ претпоставка, според која: на процесот на стратегиско (маркетинг) планирање во

ојштинитие во Република Македонија му е потребен нов импулс, кој треба да се движи во насока на систематско и континуирано прибирање на маркетинг информации (за детално утврдување на профилот на градските клиенти (прео сè граѓанитие, но и бизниситие и туриститие) и за нивнитие променливи потреби, задоволство и сл., како и на профилиите на конкурентските градови), кои ќе се собираат врз основа на научно засновани методолошки пристапи.

Во оваа насока, потребно е да се преземат повеќе чекори, при што посебно се издвојуваат:

Прво – процесот на детална сегментација на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси, туристи) треба да стане редовна активност во работењето на „локалните (маркетинг) стратегии“, посебно во процесот на подготовка на стратегиските (маркетинг) документи за локален развој (независно од тоа за која целна група на клиенти станува збор).

Второ – дополнителна активност која, исто така, треба да биде составен дел на описот на нивните работни задачи е континуираното собирање/анализа на податоци за однесувањето и на конкурентските населени места, посебно во фазата на стратегиска анализа од процесот на стратегиско планирање. Имено, само доколку се поседуваат информации за клиентите, но и за конкуренцијата, ќе може да се идентификуваат силните страни на градот кои клиентите високо ги ценат/посакуваат, а во кои општината е посилна (од своите конкуренти), што е единствен предуслов за постигнување на конкурентска предност.

Трето – во функција на добивање реални информации за потребите/приоритетите на клиентите (вредноста за клиентите), како и за нивното задоволство од квалитетот на „тоталната градска понуда“, редовна пракса во работењето на општините треба да стане и континуираната реализација на целосен истражувачки процес за задоволството (во регуларни временски интервали, пр.: еднаш годишно), кој ќе се спроведува согласно некои од научно-методолошките пристапи препорачани во докторската дисертација.

Притоа, посебен акцент треба да се стави на континуирано испитување на задоволството на „внатрешните клиенти“ (граѓаните/бизнисите, но и на туристите) при што овие истражувачки студии треба да станат составен дел и еден од најзначајните чекори во фазата на стратегиска анализа на процесот на стратегиско планирање и

подготовка на стратегиските (маркетинг) документи за локален развој (независно од тоа за која целна група на клиенти станува збор).

Дополнително, потребно е и македонските општини да започнат да прават истражувачки студии за утврдување на имицот на градот во свеста (пред сè) на (потенцијалните) „надворешни клиенти“ (туристи и инвеститори), но и на локалните жители/бизниси. И овие истражувања (кој треба да се спроведуваат согласно некои од научно-методолошките пристапи препорачани во докторската дисертација), пожелно е да се прават континуирано (во регуларни временски интервали, пр.: еднаш годишно), при што особено е важно тие да станат составен дел на процесот на брендирање на градот (при креирањето на брендот), а уште повеќе на процесот на стратегиско управување/менаџирање со неговиот имиџ (откако ќе биде создаден).

Имплементација на овие активности треба да доведе до подобрувања во насока на интегрирање на процесите на стратегиско и маркетинг планирање и од страна на македонските општини, со што сè повеќе ќе се истакнува примената на маркетингот на населени места како „стратегиски пристап во планирањето“ и корисна алатка за решавање на проблемите поврзани со целосното „менаџирање со градот“.

Во тој контекст, тие треба самоиницијативно и континуирано да изработуваат стратегиски (маркетинг) документи (вклучително и секторски/целноориентирани локални стратегии за промоција на претприемништвото и малите и семејни бизниси, развој на образованието и др., согласно новодобиените законски надлежности), како и да започнат реализација на процеси на креирање на брендот на градот (и уште поважно, понатамошно стратегиско управување/менаџирање со неговиот имиџ).

Само на тој начин ќе може да се очекува и населените места во Република Македонија конечно да започнат да го прават „тоа што веќе подолг период успешно го прават бизнисите: процесот на стратегиско маркетинг планирање“. Имајќи го предвид фактот дека македонските општини влегуваат во „нов бран“ на подготовка на своите стратегии за локален развој, според сопственото видување, сега е моментот за примена на овие препораки и правење крупен исчекор напред во однос на примената на маркетиншката ориентација во процесите на стратегиско планирање.

Останати заклучоци поврзани со примената на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија

1. Кај повеќето македонски општини доминира краткорочната ориентација и фокусот кон привлекување нови клиенти (пред сè инвеститори/бизниси, „по секоја цена“), при што многу малку се застапени постпродажните услуги, што укажува на ниското ниво на практикување на релациониот маркетинг со клиентите-CRM како пристап во работењето.

2. Рекламирањето (кое сè уште во најголем процент се поистоветува со поимот „маркетинг“) и односите со јавноста/PR и понатаму се најчесто применувани инструменти на промоцискиот микс. Во таа насока, се забележува зголемување на значењето и на продажните промоции (пр.: промоција на индустриските зони, понуда на евтино градежно земјиште и сл., кои се поттикнати од страна на централните власти), како и на дел од инструментите на директен маркетинг (пред сè учество на саеми, посети на бизнис-делегации во збратимени градови и сл.), при што не постојат посебни вработени задолжени за директна продажба (локални економски промотори и сл.).

3. Впрочем, во локалните администрации во Република Македонија сè уште не постои пракса за вработување специјалисти за маркетинг на градот, а уште помалку се размислува во насока на формирање на посебно маркетинг одделение/сектор. Или, моменталната ситуација во македонските градови поврзана со оваа проблематика е на многу ниско (речиси „нулто“) ниво. Исклучок се малиот број општини во кои овие активности ги извршуваат вработените од ЛЕР.

4. И општинските интернет-страници сè повеќе се користат како промоциски алатки, но пред сè како дополнителен PR инструмент за лична промоција на локалните власти пред гласачите/граѓаните, а многу помалку како значаен стратешки инструмент, со чија помош преку обезбедување корисни податоци за трите поголеми/генерички групи на (потенцијални) клиенти (жители, бизниси и туристи), ќе им се помогне во процесот на носење на нивната одлука за останување/избор на општината како локација за живеење, водење бизнис и/или за посета. Заклучокот е дека најголемиот дел од веб-страниците на македонските градови не се маркетиншки/клиентски ориентирани, по примерот на оние во развиените земји.

5. Доколку како димензија за проценка се земе моменталната пракса на организирање атрактивни манифестации, најголемиот дел од градовите во Република Македонија се во најнапредна фаза од примената на маркетиншката ориентација (што не е случај со повеќето останати димензии за проценка).

Имено, во последно време сè повеќе се заострува конкуренцијата и во организирање повеќедневни (викенд) фестивали на храна (пр.: пивофест, винофест, питијади, смоквијади и сл.), потоа карневали/маскенбали, но и театарски, филмски, фолклорни, музички фестивали и други културни случувања, согласно специфичното културно-историско наследство на градот. Притоа се засилува „битката“ и за добивање на организацијата на разни спортски и бизнис-настани (пр.: мото/авто трки, европски првенства, саеми и бизнис-конференции и др.), а се прават и сериозни напори (од страна на некои општини) во насока на меѓународна промоција на дел од овие манифестации.

Во овој сегмент, веќе се издвојуваат градовите кои се иновациски пазарни лидери („истражувачи“). Тие преку постојана потрага и креирање нови/иновативни и атрактивни содржини наменети за нови целни групи на клиенти и сл., сериозно зачекоруваат во „третата генерација“ од примената на маркетиншката ориентација, при што речиси во ништо не заостануваат зад градовите од развиените земји.

Дополнителни препораки поврзани со подобрување на состојбата поврзана со примената на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на општините во Република Македонија

Во насока на „зачекорување“ кон понапредните фази од примената на маркетингот/маркетиншката ориентација во своето работење, македонските градови потребно е да преземат и други дополнителни активности, како што се:

Прво – преку преземање разни постпродажни активности да се зголеми фокусот кон задржување на лојалноста на постојните клиенти (пред сè жители, но и бизниси и туристи), со што ќе се направи голем исчекор напред кон примената на релациониот маркетинг со клиентите-CRM.

Второ – да се креира правилна и оптимално балансирана комбинација на инструментите на маркетинг миксот на општината („тоталниот градски производ“, промоцискиот микс, цената и дистрибуцијата), внимавајќи да се избегне „влезот“ во

„зоната на пропаганда“, со која преку агресивна (избрзана и префорсирана) промоција/продажба на недоволно квалитетна „градска понуда“, наместо да се стимулира развој на градот, може многу лесно да се забрза неговото пропаѓање.

Третио – да се организираат информациите на општинските веб-страници согласно потребите на секоја од трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, туристи и бизниси), со што значително ќе се подобри нивната маркетиншка/клиентска ориентација.

Четвртио – да се продолжи со праксата на организирање на постојните, но и да се развиваат нови, иновативни, креативни и уникатни атрактивни содржини кои ќе го привлечат вниманието на домашните, но и на странските туристи.

Петтио – да започне да се размислува за вработување на барем еден маркетинг-специјалист кој ќе делува во рамките на секторите/одделенијата за ЛЕР.

Сите погоре предложени активности треба да доведат до зголемена примена на маркетингот/маркетиншката ориентација од страна на македонските општини. Само на тој начин ќе може да се очекува креирање и испорака на „тотална градска понуда“ која во континуитет ќе има поголема вредност за градските клиенти (во однос на очекуваната вредност и/или вредноста на конкурентските „тотални понуди“).

Со тоа ќе се зголемат шансите и за континуирано зголемување на степенот на нивно задоволство и доверба како клучни детерминанти коишто во крајна линија треба да доведат до развој/задржување и на „бихејвиористичката“ и на „атитудиналната/менталната/емотивната“ лојалност на клиентите кон градот, изразени преку:

- ✓ намерите за негов повторен избор и во иднина (кога станува збор за туристи) или за подолгорочно останување (живеење или водење бизнис) во населеното место (кога станува збор за жители или компании), како и преку
- ✓ намерите за ширење „позитивни усни препораки“ (од страна на сите поголеми групи на клиенти на градот).

Ова е и клучниот предуслов во насока на ефектуирање на напорите за спречување на т.н. „одлив на мозоци“, како основен предуслов за целосен и одржлив локален развој во 21. век.

Клучната улога за темпото со кое ќе се прифатат и применат предложените активности секако дека ја имаат локалните политични лидерства во општините во Република Македонија, кои треба сè повеќе да размислуваат за жителите, туристите и за бизнисите како „купувачи/клиенти на тоталниот производ на градот“ кои треба да се

задржат/привлечат за да ја „купат“ нивната (а не конкурентската) „градска понуда“ за живеење, посета или за водење бизнис.

ЛИТЕРАТУРА

Книги

1. Aaker, D. (2001), *Strategic market management*, sixth edition, John Wiley and Sons, New York, NY
2. Anholt, S. (2007), *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan. New York, N.Y.
3. Anholt, S. (2010), *Place identity, image and reputation*, Palgrave Macmillan. New York, N.Y.
4. Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmondsworth
5. Assael, H. (1992), *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWS Kent Publishing Company, Boston
6. Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990), *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven, London
7. Berg, L. van den, Klaassen, L.H. и Meer, J. van der (1990), *Strategische City-Marketing (Strategic city marketing)*, Academic Service, Schoonhoven
8. Berg, L. van den, Klaassen, L.H. and Meer, J. van der (1990), *Marketing Metropolitan Regions*, Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research
9. Berg, L. van den, Braun, E. and Otgaar, H.J.A. (2002), *Sports and City Marketing in European Cities*, Ashgate, Aldershot
10. Blythe, J. (2003), *Marketing Strategy*, McGraw Hill, London
11. Borja, J. & Castells, M., (1997), *Local and Global. The Management of Cities in the Information Age*, Earthscan Publications, London
12. Boyd, W.H. and Massy, F.W. (1972), *Marketing Management*, Harcourt Brace Jovanovich
13. Božidarević, D. и Salai, S. (1992), *Istraživanje tržišta*, Savremena administracija, Beograd
14. Brayson, J. (1995), *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, USA
15. Capon, N. (2000), *Marketing management in the 21st century*, Prentice-Hall, New York
16. Capon, N. and Hulbert, M.J. (2001), *Marketing Management in the 21st century*, Prentice Hall, New York

17. Chaffy, D. (2004), *E-Business and E-Commerce Management, Strategy Implementation and Practice*, second edition, Prentice Hall
18. Chaffy, D., Mayer, R., Johnston, K. and Chadwick, E.F. (2000), *Internet Marketing*, Prentice Hall, New York
19. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth-Heinemann Ltd.
20. Churchill, A.J. Jr. (1995), *Marketing Research-Methodological Foundations*, Sixth Edition, The Dryden Press
21. Cravens, W.D., Hills, E.G. and Woodruff, B.R. (1987), *Marketing Management*, Irwin, Homewood, Illinois
22. Douglas, J.D. and Leonard, J.P. (1980), *Marketing Management, Text and Cases*, second edition, John Wiley & Sons
23. Day, G. (1984), *Strategic Market Planning, The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Co, New York
24. Debelak, D. (2000), *Marketing Plan*, Adams Media Corporation, USA
25. Doyle, P. (2002), *Marketing management and Strategy*, third edition, Prentice Hall
26. Duffy, H. (1995), *Competitive Cities: Succeeding in the Global Economy*, Spon, London
27. Ѓорѓиевска, Б.М. и Секуловска, Н. (1998), *Маркетинѓини Истражувања-Информативен инѓуѓи за маркетинѓини менаџментини*, прво издание, Киро Дандаро, Битола
28. Engel, F.J. Blackwell, D.R and Miniard, W.P. (1990), *Consumer Behavior*, sixth edition, The Dryden Press, Chicago
29. Fifield, P. (1998), *Marketing Strategy*, second edition, Butterworth, Oxford
30. Iacobucci, D. and Churchill, Jr. A.G. (2010), *Marketing Research, Methodological Foundations*, South-Western Cengage learning
31. Gold, J.R. & Ward, S.V. (1994), *Introduction in Place Promotion, The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester
32. Grant, M.R. (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing
33. Gren, J. (1992), *Place Marketing in Europe: a manual*, Institut d Etudes Politiques, Grenoble

34. Grenley, G. (1989), *Strategic Management*, Prentice Hall
35. Gordon, I. (1998), *Relationship Marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*, John Wiley & Sons, Canada, Ltd.
36. Guiltinan, P.J. and Gordon, P.W. (1991), *Marketing Management, Strategies and Programs*, fourth edition, McGraw Hill, Inc., New York
37. Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing-Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth-Heinemann
38. Hawkins, D., Best, R. and Coney, K. (1992), *Consumer Behavior-Implications for Marketing Strategy*, fifth edition, Irwin
39. Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*”, IGI Global
40. Higgins, M.J. and Vincze, W.J. (1989), *Strategic Management: Text and Cases*, The Dryden Press
41. Hill, N. and Alexander, J. (2002), *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, 2nd ed., Gover Publishing Company
42. Hill, N., Roche. G. and Allen, R. (2007), *Customer Satisfaction, The customer experience through the customers eyes*, Cogent Publishing
43. Hill, W.L. and Gareth, R.J (2001), *Strategic Management: An Integrated Approach*, fifth edition, Houghton Mifflin Co.
44. Hitt, M and Robert, H. (2002), *Strategic management*, Oklahoma University
45. Holley, G.J. and Saunders, J. (1993), *Competitive Positioning, The key to market success*, Prentice Hall, New York
46. Јовановска, Р.С. и Јаковски, Б. (2004), *Однесување на ипопрошувачиите*, Економски факултет, Скопје
47. Kapferer, J.N. (1997), *Strategic brand management. Creating and sustainiaing brand equity long term*, Second Edition, Kogan Page, London
48. Keller, K.L. (2003), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Second Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey
49. Kotler, Ph., Haider,D.H. & Rein, I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York

50. Kotler, Ph., Hamlin, M.A., Rein, I. & Haider, D.H. (1999), *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education Ltd., London
51. Kotler, Ph., Hamlin, M.A., Rein, I. & Haider, D.H. (2002), *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Wiley & Sons (Asia)
52. Kotler, P. & Jatusripitak, S. & Maesincee, S. (1997), *The Marketing of Nations*, Simon & Schuster Trade, New York
53. Kotler, Ph. (1994), *Upravljanje marketingom-Analiza, planiranje, primena i kontrola*, knjiga I i II, Informator, Zagreb
54. Kotler, Ph. (1997), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, 9 edition., Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
55. Lambin, J.J. (2000), *Market-Driven Management, Strategic & Operational Marketing*, MacMillan Press Ltd
56. Lancaster, G. (1997), *Menadzment u marketingu*, Grmec, Beograd
57. Maričić, B. (1993), *Ponašanje potrošača*, Savremena Administracija, Beograd
58. Marušić, M. i Vranešević, T. (2001), *Istraživanje tržišta*, 5 izd., ADECO, Zagreb
59. Meller, M. (1994), *Društveni marketing*, Osijek
60. Milisavljević, M. (1997), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd
61. Moilanen, T. and Rainisto, S. (2009), *How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding*, Palgrave Macmillan. New York, N.Y.
62. Murray, C. (2001), *Making sense of place: New approaches to place marketing*, Comedia, UK
63. Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (1995), *Relationship marketing for competitive advantage: Winning and keeping customers*, Elsevier Butterworth-Heinemann
64. Paliaga, M. (2004), *Strateški urbani marketing: mogućnost primjene koncepcije urbanog marketinga u hrvatski gradovima*, Rovinj
65. Paliaga, M. (2007), *Branding & konkurentnost gradova*, Rovinj
66. Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York
67. Porter, M. (1990), *The competitive advantage of nations*, The McMillan Press, London
68. Ranchhold, A. (2004), *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*, Prentice Hall

69. Roger, A.K, Vijay, M. and Rajan, V.P. (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Allyn and Bacon, Boston
70. Schermerhorn, J. and Chappell, D. (2000), *Introducing Management*, John Wiley & Sons
71. Секуловска, Н и Ѓорѓиевска, Б.М. (2004), *Маркетинѓи Истражување-Информативен инѓуѓи за маркетинѓи менаџментуѓи*, второ издание, Економски факултет, Скопје
72. Секуловска, Н. и Ѓорѓиевска, Б.М. (2008), *Маркетинѓи Истражување-Информативен инѓуѓи за маркетинѓи менаџментуѓи*, трето издание, Економски факултет, Скопје
73. Секуловска, Н., Ѓорѓиевска, Б.М. и Мирчевска, П.Т. (2003), *Маркетинѓи Истражување преку инѓернетуѓи*, Економски факултет, Скопје
74. Simmons, J. and Allen, T. (2003), *Visual and verbal identity*, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey
75. Смилевски, Ц., Соклевски, Т., Андреев, И. и Стефковски, В. (2010), *Вовед во бизнисуѓи*, Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија
76. Стојков. Г. (2007), *Како до ѓодобро сѓрведување на сѓраштеиште за локален економски развој*, Скопје
77. Schiffman, L. and Kanuk, L. (1983), *Consumer Behavior*, second edition, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
78. Sheet, J.N., Gardner, D.M. and Garrett, D.E. (1988), *Marketing theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, Inc, New York
79. Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc
80. Stone, M., Woodcock, N. and Machtynger, L. (2000), *Customer Relationship Marketing: get to know your customers and win their loyalty*, Kogan Page Limited
81. Subhash, C.J. (1981), *Marketing Planning and Strategy*, South-Western Publishing Co.
82. Thompson, Jr. A.A. and Strickland III, A.J. (1992), *Strategic Management: concepts and cases*, Richard D. Irwin, Inc.
83. Ward, S.V. (1998), *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*, Roulledge, New York

84. Weilbacher, M.W. (1993), *Brand marketing: Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction*, Ntc Pub Group, First Edition
85. Weinstein, A. (1994), *Market Segmentation*, revised edition, McGraw Hill, New York
86. Witz, B. and Wensley, R. (1984), *Strategic Marketing Planning, Planning, Implementation and Control*, Kent Publishing Co, Boston
87. White, C. (2004), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan. New York, N.Y.
88. Woodruff, R. B. and Gardial, S. F. (1996), *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell
89. Шуклев, Б. (1999), *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје
90. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратеџиски менаџмент*, второ издание, Економски факултет, Скопје

Списанија/дисертации/зборници

1. Aguilera, M. & Perales, A. (1994), “La Imagen de las ciudades en el marketing urbano”, *Marketing y Ventas*, 79, pp.10-14
2. Anholt, S. (1998), “Nation-brands of the twenty-first century”, *Journal of Brand Management*, 5 (6), pp. 395-406
3. Anholt, S. (2007), “Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions”, *Brand Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 474-475
4. Ashworth, J.G. and Voogd, H. (1994), “Marketing and place promotion”. In: Gold. J & Ward, S., (ed. 1994), *Place promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chishester, John Wiley, UK, pp. 39-52
5. Bailey, J.T. (1989), “Marketing Cities in the 1980s and Beyond”, *American Economic Development Council*, Chicago
6. Baker, M. J. and Cameron, E. (2007), “Critical Success Factors in Destination Marketing”, *Tourism and Hospitality Research*, 8 (2), 79-97
7. Balmer, M.T. John, and Greyser, A.S. (2006), “Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 730-741
8. Barke, M. (1999), “City marketing as a planning tool”. In: M.Pacione (ed. 1999), *Applied Geography: Principles and Practise*, London: Routledge, pp. 486-96

9. Barke, M. and Harrop, K. (1994), "Selling the industrial town: identity, image and illusion". In: Gold, J & Ward, S., (ed. 1994), *Place promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chischester, John Wiley, UK, pp. 93-114
10. Bathie, D. and Sarkar, J. (2002), "Total quality marketing (TQMk)-a symbiosis", *Managerial Auditing Journal*, 17/5, pp. 241-244
11. Berg, L. van den & Meer, J. van der (1994), "Urban Marketing in the Netherlands, an overview of its results". In: "*Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale (ed. 1994)*", Edizioni Torino Incontra, Italia
12. Berg, L. van den & Braun, E. (1999), "Urban competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity", *Urban Studies*, 36, pp. 987-999
13. Berry, L.L. (1983), "Relationship Marketing". In: Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D., (ed. 1983), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28
14. Biggadike, R.E. (1981), "The contributions of Marketing To Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No.4, pp. 621-632
15. Blain, C., Levy, S.E. and Ritchie, J.R.B. (2005), "Destination branding: Insights and practices from destination management organizations", *Journal of Travel Research*, 43 (May), pp. 328-338.
16. Bowen, T.J. and Chen, L.S. (2001), "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/5, pp. 213-217
17. Buble, M. (1997), "Proces strateškog menadžmenta i njegove bitne komponente". Vo: *Časopis Računovodstva i financije*, broj 8, kolovoz 1997
18. Buhalis, D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21, pp. 97-116
19. Caldwell, N. and Freire, R.J. (2004), "The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model", *Brand Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 50-61
20. Capon, N. (1981), "Marketing Strategy. Differences between state and privately owned corporations: an explanatory analysis", *Journal of Marketing*, pp: 11-18
21. Carvajal, H.I.M. and Reyes, L.F.L. (2009), "City Boosterism through Internet Marketing: An Institutional Perspective". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (2009),

- Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. VII
22. Cavia, F.J. and Roig, H.A. (2009), “City Brands and their Communication through Web Sites: Identification of problems and Proposals for Improvement”. In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing: Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. II
 23. Cervera, A., Mollá, A. and Sánchez, M. (2000), “Antecedents and consequences of market orientation in public organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.11/12, pp. 1259-1286
 24. Cohen, J.K. and Cyert, M.R. (1980), “Strategy: Formulation, Implementation and Monitoring”. In: Kerin, A.R., Peterson, A.R (1980), *Perspectives on Strategic Marketing Management*, Allyn and Bacon Inc., Boston
 25. Córdoba, R.J, Jullien, N. and Trémenbert, J. (2009), “Developing Patterns for Thinking About City Marketing Initiatives”. In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing: Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch.XII
 26. Corsico, F. and Ave, G. (1994), Marketing Urbano (Marketing Urbano in Europa-Urban Marketing in Europe). In: *II Marketing Urbano – International Conference (ed. 1994)*, Edizioni Torino Incontra, Italia
 27. Chudalla, J. and Pousttchi, K. (2009), “City Marketing Goes Mobile: Use of Mobile Commerce Techniques for City Marketing”. In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. V
 28. Day, G.S. (1994), “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52
 29. Day, E. (2002), "The role of value in consumer satisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Volume 15, pp. 22-32
 30. Deffner, A. and Metaxas, T. (2006), “Is city marketing opposed to urban planning ? The elaboration of a Pilot City Marketing Plan for the case of Nea Ionia, Magnesia”, presented in *46 Congress of the European Regional Science Association “Enlargement, Southern Europe and the Mediterranean”, 30 August -3 September*,

2006, University of Thessaly, Department of Planning and Regional Development, Volos, Greece

31. Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 99-113 ж
32. Dobers, P. and Hallin, A. (2009), "The Use of Internet in Building the Brand of "Stockholm: The Capital of Scandinavia". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. XIII
33. Ѓорѓиевска, Б.М., Секуловска, Н. и Мирчевска, П.Т (2007), "Developing macro-marketing strategy in Macedonia-necessity and opportunity in increasing its competitiveness", In: *International conference "Bringing Europe in: different mechanisms of Europeanization"*, UACS, Skopje
34. Esteban, A., Millán, A., Molina, A. and Consuegra, M.D. (2001), "Market orientation in service: A review and analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1003-1021
35. Inch, A. and Florek, M. (2008), "A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, No.2, pp. 138-149
36. Feciková, I. (2004), "An index method for measurement of customer satisfaction", *The TQM Magazine*, Vol. 16, Number 1, pp. 57-66
37. Friedman, R. (2000), "Marketing Urbano: Como promover una Ciudad", in *MUNITEK, Primeras Jornades Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, may 2000*
38. Gidlund, M. and Israelsson, A. (2009), *Marketing a Municipality as a Place*, Bachelor thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences
39. Goeke, P. (1987), "State Economic Development programs: The Orientation is Macro But the Strategy is Micro", *Journal od Macromarketing*, special edition, pp. 8-22
40. Gold, R.J. (1994), "Locating the message: place promotion as image communication". In: Gold, J & Ward, S., (ed. 1994), *Place promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chishester, John Wiley, UK, pp. 19-37
41. Goller, S., Hogg, A. and Kalafatis, S.P. (2002), "A new research agenda for business segmentation", *European Journal of Marketing*, 36, pp. 252-271.

42. Gremler, D.D. (2004), "The Critical Incident Technique in Service Research", *Journal of Service Research*, 7(1), pp. 65-89
43. Grönroos, C. (1990), "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, 20, pp. 3-11
44. Grönroos, C. (1997), "From Marketing Mix to Relationship Marketing", *Management Decision*, 35/4, pp. 322-339
45. Grönroos, C. (1997), "Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 407-420
46. Grönroos, C. (2004), "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 99-113
47. Haider, D. (1992), "Place Wars: new realities of the 1990s", *Economic Development Quarterly*, 6, pp. 127-134
48. Hallin, A. (2009), "Marketing the mCity: How a City Based ICT – Project Can Make Sense". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. XIV
49. Hallowell, R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, 7/4, pp. 27-42
50. Hankinson, G. (2001), "Location Branding-A study of the branding practices of 12 English Cities", *Journal of Brand Management*, 9(2), pp. 127-142
51. Hankinson, G. (2004), "The brand images of tourism destinations: A study of the saliency of organic images", *Journal of Product & Brand Management*, 13 (1), pp. 6-14
52. Hankinson, G. (2009), "Managing destination brands: establishing a theoretical foundation", *Journal of Marketing Management*, 25 (1-2), pp. 97-115
53. Harker, M.J. (1999), "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, 17/1, pp. 13-20
54. Harvey, D. (1989), "From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism", *Geografiska Annaler*, 71B (1), pp. 3-17

55. Hofer, C. (1985), *Strategy formulation*, Philadelphia
56. Holcomb, B. (1994), "City make-overs: marketing the post-industrial city". In: Gold. J & Ward, S., (ed. 1994), *Place promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chishester, John Wiley, UK, pp. 115-131
57. Holcomb, B. (1999), "Marketing cities for tourism". In: D.R. Judd and S. Fainstein (ed. 1999), *The Torist City*, New Haven: Yale University Press
58. Hooley, G.J., Lynch, J.E. & Shepherd, J. (1990), "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, 24(9), pp. 7-24
59. Holley, Cox and Adams, (1992). In: Holley, G.J. and Saunders, J. (1993), *Competitive Positioning, The key to market success*, Prentice Hall, New York, p. 27
60. Jackson, B.B (1985), "Build customer relationships that last", *Harvard Business Review*, pp. 120-128
61. Kavartzis, M. (2004), "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for development city brands", *Journal of Place Branding*, 1 (1), pp. 58-73
62. Kavartzis, M. (2005), "Place Branding: A review of Trends and Conceptual Models", *The Marketing Review*, 5, pp. 329-342
63. Kavartzis, M. and Ashworth, G. (2005), "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", *Royal Dutch Geographical Society KNAG*, Vol. 96, No. 5, pp. 506-514
64. Kavartzis, M. and Ashworth, G. (2008), "Place marketing: how did we get here and where are we going?", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, No. 2, pp.150-165
65. Keiningham, L.T., Munn, P.T., Aksoy, L. and Estrin, D. (2005), "Does customer satisfaction lead to profitability?", *Managing Service Quality*, 15/2, pp. 172-181
66. Kelsey, D.K. and Bond, A.J. (2001), "A model for measuring customer satisfaction within an academic center of excellence", *Managing Service Quality*, 11/5, pp. 359-367
67. Kerr, G. (2006), "From destination brand to location brand", *Brand management*, Vol. 13, No.4/5, pp. 276-283ж
68. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.1-18
69. Kotler, Ph. & Levy, S. (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, 33(1), pp. 10-15

70. Kotler, Ph. (1977), "From sales obsession to marketing effectiveness", *Harvard Business Review*, 55, 67-75
71. Kotler, Ph. (1992), "Total Marketing", *Business Week Advance*, Executive Brief, p. 2
72. Kotler, Ph. & Gertner, D. (2004), "Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective". In Morgan, A. P. & Pride, R. (ed. 2004), *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 40-56
73. Lafferty, A.B. and Hult, M.T.G. (1999), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.1/2, pp. 92-109
74. Lin, B. and Jones, A.Ch. (1997), "Some issues in conducting customer satisfaction surveys", *Journal of Marketing Practise: Apliied Marketing Science*, 3/1, pp. 4-13
75. Lichrou, M., O'Malley, L. and Patterson, M. (2008), "Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the Marketing of Tourism Destinations", *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), pp. 27-39
76. Luque, D.P. (2009), "Official Tourism Web Sites and City Marketing". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. VIII
77. Murphy, L., Moscardo, G., and Beckendorff, P. (2007), "Ussing Brand Personality to Differentiate Regional Tourism Destinations", *Journal of Travel Research*, 46 (5), pp.5-14
78. Matson, E.W. (1994), "Can Cities Market Themselves Like Coke and Pepsi Do?", *International Journal of Public Sector Management*, 7 (2), pp. 35-41
79. Martinez, M.N. and Blanco, C.M. (2009), "Identity and Marketing of Cities". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. I
80. Matherly, L.L. and Jouett, M. (2009), "Strategis Management in City Government: Integrating Information Communication Technologies and Marketing in a Causal Model to Drive Stakeholder Satisfaction and Economic Development". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. VI

81. McCready, D.A. (2009), "Strategis Technology Planning for the Techno-Global Economy: Cities in the Market". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*", IGI Global, Ch. IV
82. McDonald, M.H.B. (1992), "Strategic Marketing Planning: A State of the Art Review", *Marketing Intelligence & Planning*, 10(4), pp. 4-22
83. McNamara, C.P. (1972), "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol.36, pp. 50-7
84. Metaxas, T. (2002), "Place/city marketing as a tool for local economic development and city competitiveness: a comparative evaluation of place marketing policies in european cities", presented in the *EURA Conference Urban and Spatial European Policies: Level of Territorial Government in Turin, 18-20 April, 2002*
85. Metaxas, T. (2007), "Place Marketing, strategic planning and competitiveness: The case of Malta", *Discussion Paper Series*, 13(20), pp. 449-476
86. Mishra, B. and Rolland, E. (2009), "A Strategic Framework for City Marketing: The SSRM Approach". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. III
87. Moffet, S. et.al. (2009), "Walled City to Wirelles City". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. XV
88. Morgan, R.M and Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 20-38
89. Morgan., E.R. (1996), "Conceptual foundations of marketing and marketing theory", *Management Decision*, Vol. 34, No. 10, pp. 19-26
90. Morgan, E. R. and Strong, A. C. (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1051-1073
91. Morolong, L.B. (2009), "Using Information Communication Technology to Decentralize City Marketing: Challenges and Opportunities". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. XVI

92. Narver, J.D. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 5, pp. 20-35
93. Padison, R. (1993), "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", *Urban Studies*, 30 (2), pp. 339-349
94. Parker, C. and Mathews, P.B. (2001), "Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations", *Marketing Intelligence & Planning*, 19/1, pp. 38-44
95. Parkinson, M. (1994), "The rise of the entrepreneurial european city, strategic responses to economic changes". In: "*Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale (ed. 1994)*", Edizioni Torino Incontra, Italia
96. Pavičić, A.G. (2002), "Upravljački sustav u jedinicama lokalne samouprave", *casopis Informator*, broj 5011, 2002
97. Planagumà, P.L and Camprubí, R. (2009), "E-Tourism Image: The Relevance of Networking for Web Sites Destination Marketing". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. IX
98. Raaij, van M.E. and Stoelhorst, W.J. (2008), "The implementation of a market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No.11/12, pp. 1265-1293
99. Ravald, A. and Grönroos, C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 19-30
100. Reichheld, F.F. and Sasser, W.E.Jr. (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.5, pp.105-111
101. Reynolds, J. T. & Gutman, J. (1988), "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research*, pp. 11-31
102. Rizzi, P. and Dioli, I. (2010), "From Strategic Planning to City Branding: Some Eprirical Evidence in Italy", *PASOS, Revista de Turisma y Patrimonio Cultural*, Vol.8, Special Issue, pp. 34-49
103. Robinson, P.N and Ensign, C.P. (2009), "Marketing Your City's Industries to the World: Building and Retaining Export Oriented Clusters through Strategic ICT Investments". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Technologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. X

104. Ruekert, R.W. (1992), "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-45
105. Sigala, M. (2009), "WEB 2.0, Social Marketing Strategies and Distribution Channels for City Destinations: Enhancing the Participatory Role of Travelers and Expoliting their Collective Intelligence". In: Hernández, G.M и Coronas, T.T (ed. 2009), *Information Communication Techologies and City Marketing Digital Opportunities for Cities Around the World*, IGI Global, Ch. XI
106. Skinner, H. (2008), "The emergence and development of place marketing's confused identity", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No.9-10, pp. 915-928
107. Slater, F.S. and Olson, M.E. (2001), "Marketing Cotribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No.11, pp. 1055-106
108. Stokes, D. (2000), "Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entreprenurial Marketing", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-16
109. Walczuch, M.R & Hofmaier, K. (2000), "Measuring Customer Satisfaction on the Internet", *MARC Working Paper MARC-WP/3/2000-13*
110. Walsh, K. (1994), "Marketing and Public Sector Management", *European Journal of Marketing*, 28(3), pp. 63-71
111. Ward, V.S. (1994), "Time and place: key themes in place promotion in the USA, Canada and Britain since 1870". In: Gold. J & Ward, S., (ed. 1994), *Place promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chishester, John Wiley, UK, pp. 53-74
112. Ward, V.S. and Gold, R.J. (1994), "Introduction". In: Gold. J & Ward, S., (ed. 1994), *Place promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chishester, John Wiley, UK, pp. 1-17
113. Webster, F.E.Jr. (1994), "Executing the new marketing concept", *Marketing Management*, 3(1), pp. 9-18
114. Webster, F.E. (2005), "A perspective on the evolution of marketing management", *Journal of Public Policy and Marketing*, 24 (1), pp. 121-126
115. Wind. Y. & Robertson, S.T. (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 12-25

116. Вртески, Ј., Стојков, Г. и Линкола, Т. (2008), “Handbook for strategic planning”, Support to the Decentralization Proces Project, финансиран од ЕУ, имплементиран од Finnish Consulting Group International-FCG
117. Young, C. and Kaczmarek, S. (1999), “Changing the Perception of the Post-Socialist City: Place promotion and Imagery in Lodz, Poland”, *The Geographical Journal*, Vol. 165, No.2, pp. 183 -191

Интернет и други корисни извори на податоци:

1. Braun, E. (2008), *City Marketing: Towards an integrated approach*, Ph.D., Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam, available at: [http:// www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl)
2. Clark, G. (2006), “City Marketing and Economic Development”, *International City Marketing Summit, Madrid, Spain*, available at: [http:// www: citiesandregions. com](http://www.citiesandregions.com)
3. Clark, G. (2002), “Emerging Local Economic Development Lessons from Cities in the Developed World, and their applicability to Cities in Developing and Transitioning Countries”, *World Bank Urban Forum: Tools, Nuts, and Bolts, Washington DC*, available at: <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/forum2002/docs/clark-paper.pdf>
4. ECORYS (2001), “The City and region Success Carrier”, available at: [www. ecorys. com](http://www.ecorys.com)
5. Fleury, M. (2013), “Detroit becomes largest US city to file for bankruptcy”, BBC News, USA & Canada [online], available at: <http://www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-23369573>
6. Giese, L.J. and Cote, A..J. (2000), “Defining Consumer Satisfaction”, *Academy of Marketing Science Review*, (Online) available at: [http:// www. proserv. nu/ b/ Docs/ Defining%20Customer%20Satisfaction.pdf](http://www.proserv.nu/b/Docs/Defining%20Customer%20Satisfaction.pdf)
7. Hesselink, M. and Wiele, T. (2003), “Mystery Shopping: In depth measurement of customer satisfaction”, *ERIM Report Series Research in Management ERS-2003-020-ORG*, available at: <http://www.irim.eur.nl>
8. Karlsson, D. and Kindblom, H. (2006), *How can a place conquer a position in the mind of potential business investors? (A case study on Dubai)*, Master thesis, School of Business, Stockholm University, available at: [http://www.diva-portal. org/ smash/ get/diva2:196455/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:196455/FULLTEXT01.pdf)

9. Kavaratzis, M. (2008), *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, Ph.D., Rijksuniversiteit Groningen, available at: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/>
10. Metaxas, T. (2005), "Market Research and target market segmentation in Place Marketing procedure: A structural analysis", *Discussion Paper Series*, 11 (3), pp: 47-60, available at: http://www.prd.uth.gr/research/DP/2005/uth-prd-dp-2005-3_en.pdf
11. Metaxas, T. (2007), "City Marketing and City Competitiveness: An effort of reviewing the last 25 years", *Discussion Paper Series*, 13 (18), pp: 401-422, available at: http://www.prd.uth.gr/research/DP/2007/uth-prd-dp-2007-18_en.pdf
12. Miller, T., Kobayashi, M.M. and Hayden, E.S. (2009), *Citizen surveys for local government: a comprehensive guide to making them matter*, 3rd ed., International City/County Management Association/ICMA, Washington, DC, available at: http://bookstore.icma.org/FreeDocs/E-43526_TOC.pdf
13. Pike, S. (2008), *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, available at: http://www.nubkk.nu.ac.th/picnews/s_1260182004.Destination%20Marketing.pdf
14. Rainisto, S.K. (2003), *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*, Ph.D., Helsinki: Helsinki, available at: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2106/isbn9512266849.pdf?sequence=1>
15. Twelker, P.A. (2003), "The Critical Incident Technique, A Manual for its Planning and Implementation", available at: <http://www.tiu.edu/psychology/twelker/criticalincidenttechnique.htm>
16. Werth, J. (2002), "Customer Satisfaction Measurement, complying with the ISO 9001:2000 requirement", available at: <http://www.iso-9000-2000.com>
17. Woodall, T. (2003), "Conceptualising "Value for the Customer": An Attributional, Structural and Dispositional Analysis", *Academy of Marketing Science Review*, no. 12, available at: <http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>
18. Вртески, Ј., Стојков, Г. и Линкола, Т. (2009), "Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините", Проект за поддршка на процесот на децентрализација, финансиран од ЕУ, имплементиран од Finnish Consulting Group International-FCG, достапен на: <http://www.zels.org.mk/Upload/Content/Documents/Izdanija/Publikacii/MK/03Priracnik%20za%20LD.pdf>

19. Вртески, Ј., Стојков, Г. и Линкола, Т. (2007), “Резултати од истражувачка студија за ситуацијата со стратегиското планирање на локалниот развој во Република Македонија”, изработена за потребите на Проектот за поддршка на процесот на децентрализација, финансиран од ЕУ, имплементиран од Finnish Consulting Group International-FCG
20. Перишиќ и др. (2013), “Прирачник: водич низ надлежностите за новоизбраните градоначалници и членови на советите на општините”, трето издание, ЗЕЛС, достапен на: http://www.zels.org.mk/Upload/Content/Documents/Izdanija/Publikacii/MK/Priracnik_zels_2013_MAK.pdf
21. Правилник за методологија за изработка на планските документи за регионален развој, Министерство за локална самоуправа на Република Македонија, достапен на: <http://www.southwestregion.mk/media/8947/pravilnik%20za%20metodologijata%20za%20izrabotka%20na%20planskite%20dokumenti%20za%20regionalen%20razvoj.pdf>
22. Македонски центар за меѓународна соработка-МЦМС (2009), “Адресар на општини на Република Македонија”, трето издание, достапен на: <http://www.zels.org.mk/Default.aspx?id=258715f0-12cc-4dc1-b56a-fe5c2b6196e8>
23. Закон за локална самоуправа од 2002 година, достапен на: http://www.ads.gov.mk/WBStorage/Files/zakon_lokalna_samouprava.pdf
24. Закон за територијална организација, од 2004 година, достапен на: http://www.mls.gov.mk/data/file/Zakoni/Zakon_za_teritorijalnata_organizacija_na_lokalnata_samouprava_vo_RM.pdf
25. Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа од 2004 година, достапен на: http://www.finance.gov.mk/files/u6/zakon_els.pdf
26. Закон за рамномерен регионален развој од 2007 година, достапен на: http://www.mls.gov.mk/data/file/Zakoni/Zakon_za_regionalen_razvoj.pdf

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1 - Општини и региони во Република Македонија

Реден број	Реден број / регион	Општина	Население (2002)	Површина (km ²)	Регион
		Република Македонија	2.022.547	25.713	
		Град Скопје	506.926	1.854	Скопски
1	1	Гази Баба	72.617	92	Скопски
2	2	Аеродром	72.009	21	Скопски
3	3	Чаир	64.773	4	Скопски
4	4	Карпош	59.666	35	Скопски
5	5	Кисела Вода	57.236	47	Скопски
6	6	Центар	45.412	10	Скопски
7	7	Ѓорче Петров	41.634	67	Скопски
8	8	Бутел	36.154	58,6	Скопски
9	9	Сарај	35.804	241	Скопски
10	10	Шуто Оризари	22.017	7	Скопски
11	11	Студеничани	17.246	274	Скопски
12	12	Илинден	15.894	97	Скопски
13	13	Арачиново	11.597	25	Скопски
14	14	Петровец	8.255	210	Скопски
15	15	Чучер Сандево	7.673	253	Скопски
16	16	Сопиште	5.656	224	Скопски
17	17	Зелениково	4.077	175	Скопски
18	1	Штип	47.796	556	Источен
19	2	Кочани	38.092	382	Источен
20	3	Виница	19.938	443	Источен
21	4	Делчево	17.505	423	Источен
22	5	Пробиштип	16.193	329	Источен
23	6	Берово	13.942	598	Источен
24	7	Македонска Каменица	8.110	189	Источен
25	8	Чешиново-Облешево	7.490	134	Источен
26	9	Пехчево	5.517	208	Источен
27	10	Карбинци	4.012	246	Источен
28	11	Зрновци	3.264	52	Источен
29	1	Струмица	54.676	322	Југоисточен
30	2	Радовиш	28.244	608	Југоисточен

31	3	Гевгелија	22.988	485	Југоисточен
32	4	Босилово	14.260	150	Југоисточен
33	5	Василево	12.122	220	Југоисточен
34	6	Ново Село	11.966	238	Југоисточен
35	7	Валандово	11.890	331	Југоисточен
36	8	Богданци	8.707	114	Југоисточен
37	9	Конче	3.536	233	Југоисточен
38	10	Дојран	3.426	132	Југоисточен
39	1	Куманово	105.484	509	Североисточен
40	2	Липково	27.058	270	Североисточен
41	3	Крива Паланка	20.820	481	Североисточен
42	4	Кратово	10.441	376	Североисточен
43	5	Старо Нагоричане	4.840	451	Североисточен
44	6	Ранковце	4.144	242	Североисточен
45	1	Битола	95.385	795	Пелагониски
46	2	Прилеп	76.768	1.194	Пелагониски
47	3	Ресен	16.825	739	Пелагониски
48	4	Долнени	13.568	430	Пелагониски
49	5	Крушево	9.684	205	Пелагониски
50	6	Демир Хисар	9.497	480	Пелагониски
51	7	Могила	6.710	251	Пелагониски
52	8	Кривогаштани	6.150	97	Пелагониски
53	9	Новаци	3.549	753	Пелагониски
54	1	Велес	55.108	464	Вардарски
55	2	Кавадарци	38.741	1.132	Вардарски
56	3	Неготино	19.045	143	Вардарски
57	4	Свети Николе	18.497	480	Вардарски
58	5	Чашка	7.673	825	Вардарски
59	6	Демир Капија	4.545	363	Вардарски
60	7	Росоман	4.141	133	Вардарски
61	8	Градско	3.760	290	Вардарски
62	9	Лозово	2.858	165	Вардарски
63	1	Струга	65.375	507	Југозападен
64	2	Кичево	56.734	838	Југозападен
65	3	Охрид	55.749	390	Југозападен
66	4	Делба	19.542	145	Југозападен
67	5	Македонски Брод	7.141	881	Југозападен

68	6	Центар Жупа	6.519	117	Југозападен
69	7	Делбарца	5.507	414	Југозападен
70	8	Пласница	4.545	543	Југозападен
71	9	Вевчани	2.433	35	Југозападен
72	1	Тетово	86.580	1.080	Полошки
73	2	Гостивар	81.042	519	Полошки
74	3	Боговиње	28.997	150	Полошки
75	4	Врапчиште	25.399	192	Полошки
76	5	Желино	24.390	199	Полошки
77	6	Теарце	22.454	138	Полошки
78	7	Брвеница	15.855	158	Полошки
79	8	Јегуновце	10.790	174	Полошки
80	9	Маврово и Ростуша	8.618	682	Полошки

ПРИЛОГ 2 - Резултати од прегледот на општинските веб-страници

Име на општината	Податоци/коментари кои се од интерес за предметниот труд
<p>1. Велес www.veles.gov.mk</p>	<p>Единствена веб-страница за која (во целина погледната) може да се каже дека заликува на маркетиншки/клиентски ориентирана интернет-страница, од причина што информациите на сајтот се групирани во кластери согласно трите поголеми/генерички групи клиенти и тоа: дневни активности (за граѓаните), деловни информации (за бизнисите) и туристички информации (за туристите). Дополнително, на интернет-страницата постојат и посебни линкови за: е-услуги (наменет за граѓаните), причините да се инвестира во Велес – „Why invest in Veles“ (наменет за инвеститорите) и посебен туристички портал (http://visit.veles.gov.mk/) (наменет за туристите). Како „е-услуги“ (наменети за граѓаните) се издвојуваат и можноста за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“), презентираниот упатство за користење на системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), како и можноста за следење на видео седниците на локалниот совет и др.</p> <p>На сајтот се презентирани резултати од истражувања на задоволството на граѓаните за 2010/11/12 година, кои се реализирани од страна на вработените во општинската администрација. Истражувањата се правени, пред сè, во функција на исполнување на критериумите за поседување на ISO стандардот за квалитет, при што процесот на истражување е на ниско методолошко ниво.</p> <p>Согласно програмата за ЈЕР, во процедура е тендерска поставка за изготвување ревизија на постојната Стратегија за ЈЕР (Студија за економски развој 2000-2020), при што се планира изработка и на посебна Програма за туристичка промоција на Велес, а општината во 2012 година има подготвено и посебна локална Програма за поддршка на претприемништвото и малите и семејни бизниси.</p> <p>Општината поседува сертификат за повољно бизнис-опкружување. На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), при што во оваа насока посебно се издвојува и линкот до проектот на Фондацијата за локален развој и демократија-ФОКУС наслобен како: „Учествуваме во развојот на нашата заедница“ (http://prioriteti.focus.org.mk/index.php/), преку кој граѓаните на општината може да даваат проектни идеи за идниот локален развој и истите да ги приоритизираат. На веб-страницата има и линк до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p>
<p>2. Струмица www.strumica.gov.mk</p>	<p>Како клучна карактеристика која укажува на зголемената свесност за примена на маркетиншката ориентација при организирањето на информациите на веб-страницата, се издвојува специјализираниот сајт (http://economy.strumica.gov.mk/), кој е наменет за информирање на (потенцијалните) инвеститори во четирите општини во Струмичкиот регион: Струмица, Василево, Босилово и Ново Село. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај</p>

	<p>стандардните можности/информации (кои се забележуваат кај голем број општини) како што се: можноста за поставување прашања и закажување средби со градоначалникот, информации за одржани седници на совет, службени гласници, поважни одлуки, водич за даночни обврзници и сл., воспоставен е и „системот 48“ (http://sistem48.strumica.gov.mk/index.php). Не постојат специјално класифицирани информации наменети за информирање на туристите како целна група на клиенти.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но на страницата е презентирани Извештај од анкета за бизнис-климата во Струмичкиот регион (Струмица, Василево, Босилово и Ново Село), која е реализирана во 2006 година во рамките на проект за поддршка на децентрализација, имплементиран од страна на USAID. Резултатите од анкетата се искористени при подготовката на стратешкиот план за економски развој на Струмичкиот микро-регион (2006-2011). На интернет-страницата е поставен линк и до Платформата за развој на општина Струмица (2007-2015), како и до некои други секторски стратегии како што е: Програма за социјалните потреби на граѓаните од областа на социјалната заштита за општина Струмица (2006-2010) и др.</p> <p>Општината поседува сертификат за поволно бизнис-опкружување. На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), како и линкови до креираниите профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и Youtube).</p>
<p>3. Кавадарци www.kavadarci.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање ниту на туристите, ниту на бизнисите како целни групи на клиенти. Како е-услуги (наменети за граѓаните) се издвојуваат можноста за пријавување проблеми со уличното осветлување, како и презентираниот уплатство за користење на системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezhna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета за задоволството на граѓаните, преку поставување едно прашање со „да/не одговор“.</p> <p>На интернет-страницата не постои линк до стратешки документ, но постојат линкови до креираниите профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и Youtube).</p>
<p>4. Штип www.stip.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите, додека за бизнисите има определени податоци поврзани со можностите за започнување на бизнис (индустриските зони кои стојат на располагање, начините за регистрирање фирма и сл.). Како е-услуги (наменети за граѓаните) се издвојуваат: можноста за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“), како и за пријавување дефект за улично осветлување. Притоа, и покрај презентираниот информација за започнување на примена на „системот 48“, не се забележува можноста за негова имплементација по електронски пат.</p> <p>На сајтот се презентирани резултати од истражувања на задоволството на граѓаните/корисниците на услуги за 2013 година, кои се реализирани од страна на вработените во општинската администрација. Истражувањата се правени пред сè во функција на исполнување на критериумите за поседување на ISO стандардот за квалитет, при што процесот на</p>

	<p>истражување е на ниско методолошко ниво.</p> <p>На интернет-страницата е поставен линк до Стратегијата за локален економски развој на општина Штип (2012-2017), во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап. На веб-страницата има линк и од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/).</p>
<p>5. Охрид www.ohrid.gov.mk</p>	<p>Како клучна карактеристика која укажува на зголемената свесност за примена на маркетиншката ориентација при организирањето на информациите на веб-страницата, се издвојува англиската верзија на сајтот (http://www.ohrid.com.mk/), која како специјализирана страница за информирање на (потенцијалните) туристи, во голема мера (речиси целосно) соодветствува на маркетиншки ориентираните веб-страници во развиените земји (со тоа се стекнува впечаток дека странските туристи во овој момент се приоритетна целна група на посакувани туристи). Притоа, и покрај тоа што информациите за туристите (во македонската верзија) не се класирани во една посебна категорија, поставен е линк до „електронски информативен пулт“ (http://www.ipult.info/index.php?page=info), со корисни информации поврзани со „тогалната туристичка понуда“ на Охрид, којшто постојано се надградува. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај определени информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, програми, водич за даночните обврзници и сл., постои и линк на кои се прикажани слободните места за вработување во општината: „Како да најдам вработување“, како и линк до системот за електронско издавање одобренне за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%62f). Не постојат специјално класифицирани информации наменети за информирање на бизнисите како целна група на клиенти, но на линкот „Invest in Ohrid“ е објавен јавен повик чија цел е да им се даде можност на сите жители на Охрид да предложат проектни идеи за кои тие сметаат дека ќе бидат од корист за (потенцијалните) инвеститори, кои ќе бидат основа за изготвување на брошурата „Инвестирајте во Охрид“. Во повикот јасно се прецизирани и таргетираните сектори за кои се бараат предлог инвеститивски идеи.</p> <p>На интернет-страницата е поставен линк до Акциониот план 2013-2014 на Стратегијата за одржлив локален економски развој (Агенда 21), за чие подготвување имаат реализирано и анкета за задоволството од бизнис-климата во градот. Во делот за туризам, како еден од неговите составни делови, предвидени се и следниве проектни активности: дефинирање целни групи (туристички пазари), дефинирање на конкурентна туристичка понуда и инструменти за нејзина промоција, како и за брендирање на Охрид како туристичка дестинација.</p> <p>На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), како и линкови до креираниот профил на социјалната мрежа Youtube.</p>
<p>6. Гевгелија www.gevgelija.gov.mk</p>	<p>Како клучни карактеристики кои укажуваат на зголемената свесност за примена на маркетиншката ориентација при организирањето на информациите на веб-страницата, се издвојуваат посебните линкови кои содржат корисни податоци за туристите како целна група: туристичкиот, културниот и дендро-флористичкиот водич (креиран на социјалната мрежа Youtube) и описот на предложената туристичка тура насловена како „Назад кон природата“, како и линкот со податоци наменети за (потенцијалните) инвеститори „Водич за инвеститорите“. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај определени информации поврзани со можноста за поставување прашања до градоначалникот, информации за разни електронски формулари, одржани седници на совет, службени гласници, поважни одлуки, возен ред</p>

	<p>на автобуската станица и сл., воспоставен е и „системот 48“ (http://gevgelija.gov.mk/mkld/index.php/2011-11-06-12-58-39/31--48).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета за задоволството од новата автобуска станица, со „да/не одговор“.</p> <p>На интернет-страницата е поставен линк до Стратегијата за одржлив развој 2006-2011, во која и покрај тоа што е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап, не се забележува формално (анкетно) испитување на граѓаните за задоволството, во фазата на стратедиска анализа. Во стратегијата се таргетирани сите бизнис-сектори кои се од интерес за идниот локален развој, при што посебен акцент е ставен и на развојот на туризмот, за што во 2010 година е изработен и Туристички акционен план на општините Гевгелија и Валандово, чија содржина, исто така, е поставена на веб-страницата.</p> <p>На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), како и линкови до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p> <p>На почетната страна има слоган: „Добредојдовте во Гевгелија-ваш бизнис партнер“.</p>
<p>7. Крушево http://www.krusevo.gov.mk/</p>	<p>Како клучна карактеристика која укажува на зголемената свесност за примена на маркетиншката ориентација при организирањето на информациите на веб-страницата, се издвојува специјализираниот сајт насловен како „Вљуби се во Крушево“ (http://www.lovekrusevo.com/index.aspx) кој е наменет за информирање на (потенцијалните) туристи. На општинската интернет-страница има линкови и до атрактивните манифестации „Крушевска софра“ и „Крушево-егно град“, како и линк „Водич низ Крушево“, за туристи кои скијаат (http://www.skiktusevo.com/) (кој е во почетна фаза од својата изработка) и линк до регионалниот туристички сајт за целиот Пелагониски плански регион (http://visitpelagonia.mk/). Информациите за (потенцијалните) инвеститори се презентирани во линкот „Водич за инвеститори“, каде што се прикажани и стратедиските документи. Во линкот „e-општина“ (наменет за граѓаните) се забележуваат стандардните можности/информации, како што се можноста за поставување прашања и закажување средби со градоначалникот/администрацијата, разни формулари, информатор за реализирани проекти, тековни случувања и сл., како и можноста за пријавување на проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЛС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните/туристите.</p> <p>Има линк до Стратедиски план за локален развој (2009-2013) каде што развојот на туризмот е идентификуван како еден од клучните приоритети за иден локален развој. Во таа насока има линк и до посебна Стратедија со акционен план за развој на туризмот во општината (2007-2013). Во двата документа, и покрај тоа што е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап, не се забележува процес на формално (анкетно) испитување на граѓаните/туристите за задоволството/имидот, во фазата на стратедиска анализа. Исто така, не постои процес на сегментација на клиентите/идентификување специфични целни групи на туристи, ниту утврдување профил на конкурентските туристички дестинации.</p>
<p>8. Берово www.berovo.gov.mk</p>	<p>Како клучна карактеристика која укажува на зголемената свесност за примена на маркетиншката ориентација при организирањето на информациите на веб-страницата, се издвојува специјализираниот сајт http://www.visitberovo.com.mk/</p>

	<p>кој како специјализирана страница за информирање на (потенцијалните) туристи, во голема мера (речиси целосно) соодветствува на маркетиншки ориентираните веб-страници во развиените земји. На општинската интернет-страница има линк и до брошурата насловена како „Берово, допри до природата“. Во линкот „е-општина“ (наменет за граѓаните), покрај стандардните можности/информации, како што се разни формулари, барања, информатор за реализирани проекти, тековни случувања и сл, има и линк до веб-страницата на општинското јавно комунално претпријатие „Услуга“ (http://www.jpkruslugabерово.com.mk/), што претставува ретка (позитивна) пракса што треба да ја следат сите општини. Не постојат специјално класифицирани информации наменети за информирање на потенцијалните (инвеститори) како целна група на клиенти.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните/туристите. Меѓутоа, при прегледот на стратешките документи за развој на туризмот (кои се поставени на веб-страницата) и тоа: Туристички акционен план за регионот Малеш – Пијанец (Берово, Пехчево, Делчево) 2009–2014 и Стратегија за развој на екотуризмот, се забележуваат анкети за истражување на мислењата на граѓаните во фазата на стратешка анализа. Дополнителен и многу вреден за истакнување е и фактот што во Туристичкиот акционен план (како прв чекор) се прави многу јасна идентификација на целните групи на туристи кои се настојува да се привлечат, по што следува идентификација на конкуренцијата и утврдување на конкурентските предности. Ова укажува на јасна маркетиншка ориентација на овој процес на стратешко планирање, што не е случај со процесот на изработка на Стратегијата за одржлив развој (2006-2011).</p> <p>На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/).</p>
<p>9. Битола www.bitola.gov.mk</p>	<p>И покрај тоа што информациите на општинската интернет-страница воопшто не се класирани по групи согласно потребите на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, туристи, бизниси), сепак постојат голем број податоци наменети за нивно информирање. Имено, во линкот за деловни информации, покрај оние што се наменети за (потенцијалните) инвеститори, има дел и за туризмот, за што постои и линк до туристичкиот информативен центар, Filmland Bitola, регионалниот туристички сајт за целиот Пелагониски плански регион (http://visitpelagonia.mk/) и др. Дополнително, информации за индустриската зона Жабени (наменети за (потенцијалните) инвеститори), се презентирани и во линкот за урбанизам, каде што постои линк и до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f). За граѓаните постојат и останати линкови наменети за информирање за тековни проекти, електронско даночно одделение и сл.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета (со едно прашање и понудени четири одговори), чија цел е да се открие задоволството од новиот изглед на веб-страницата.</p> <p>На интернет-страницата постојат линкови до повеќе стратешки документи и тоа: Стратегија за локален развој (2009-2014) и Стратегија за развој на туризмот (2008-2013) заедно со Акционен план (2009-2010). Во процесот на изработка на стратешкијата за туризам биле анкетирани околу 530 физички и правни лица, при што во акциониот план се предвидува и изработка на посебен туристички веб-портал (www.visitbitola.info), развој на програми за маркетинг на</p>

	<p>дестинација за сегментирани целни пазари, план за развој на Битола како туристички бренд, проект за следење на задоволството на посетителите од туристичката понуда и сл.</p>
<p>10. Кочани www.kocani.gov.mk</p>	<p>И покрај тоа што информациите на општинската интернет-страница воопшто не се класифицирани по групи, согласно потребите на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, туристи, бизниси), сепак постојат извесни податоци наменети за нивно информирање. Така, за (потенцијалните) туристи, постојат линкови со информации за најатрактивната туристичка понуда на Кочани, која е поврзана со планината Осогово - Пониква, еко патеката, првиот термален аква парк во Македонија и сл., додека информациите за (потенцијалните) инвеститори се презентирани на линковите за можностите за инвестирање (кој не се отвора), како и за цените за комунални/градежно земјиште и сл. Во делот на е-услуги (наменети за граѓаните), покрај стандардните можности/информации поврзани со можноста за поставување прашања до градоначалникот, информации за тековни проекти, службени гласници и сл., постои линк и до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradczna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%62f), како и можност за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, при што постои линк до Стратегија за локален економски развој (2003-2007) во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p>
<p>11. Струга http://www.struga.gov.mk/</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање ниту на туристите, ниту на бизнисите како целни групи на клиенти. Дури и информациите за граѓаните се минимални, при што и линкот за е-услуги (пријавување проблем) не функционира. Исклучок од ова е линкот (http://e-struga.gov.mk/Transparency/Public/Public.aspx) кој е наменет за комуникација со граѓаните (давање предлози и поставување прашања од нивна страна и сл.).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратешки документи за локален (економски) развој.</p>
<p>12. Радовиш www.radovis.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на (потенцијалните) инвеститори, додека за (потенцијалните) туристи има поставено само линк до туристичка брошура за општините Радовиш и Конче. На граѓаните, покрај обезбедувањето на тековните информации, овозможен им е линк до проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), како и линк до креираниот профил на градоначалникот на социјалната мрежа Facebook.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета (со едно прашање и понудени пет одговори), чија цел е да се слушне мислењето на локалните жители/бизниси за тоа што е потребно за да заживее економијата во Радовиш.</p> <p>Дополнително, при прегледот на презентираниот Стратешки план на микрорегионот Радовиш и Конче (2007-2011), се прикажани и резултатите од анкетата, каде што преку анкетно истражување на 30 различни бизниси (со добар</p>

	<p>методолошки пристап), добиени се нивните мислења кои се искористени во фазата на стратегиска анализа од процесот на стратегиско планирање. Општината има изработено и Стратегија за развој на образованието (2009-2020), до која може да се пристапи преку интернет-страницата.</p>
<p>13. Прилеп www.prilep.gov.mk</p>	<p>И покрај тоа што информациите на општинската интернет-страница воопшто не се кластерирани по групи согласно потребите на трите поголеми генерички групи на клиенти (жители, туристи, бизниси), сепак постојат голем број податоци наменети за нивно информирање. Имено, во линкот за деловни информации, покрај оние што се наменети за (потенцијалните) инвеститори, има дел и за туризмот, за што постојат и линкови со промотивни информации за најатрактивните туристички манифестации на општината (Пиво фест и Карневалот - Прочка), како и линк до регионалниот туристички сајт за целиот Пелагониски плански регион (http://visitpelagonia.mk/). Дополнително, за информирање на (потенцијалните) инвеститори, постои и линк (креиран на социјалната мрежа Youtube) за промоција на индустриската зона Прилеп 2. Како е-услуги (наменети за граѓаните) кои се доминантни, покрај определени информации поврзани со можноста за поставување прашања до градоначалникот, информации за разни електронски формулари, одржани седници на советот, службени гласници, електронски даноци и сл., воспоставен е и „системот 48“ (http://213.135.166.3:82/Main.aspx), а постои линк и до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој, но постојат линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Youtube).</p>
<p>14. Куманово www.kumanovo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање ниту на туристите, ниту на бизнисите како целни групи на клиенти. И е-услугите за граѓаните (кои се минимални), се состојат во обезбедување информации поврзани со можноста за поставување прашања и средби со градоначалникот, информации за разни електронски формулари, одржани седници на совет, службени гласници, електронски даноци и сл., при што постои и можност за пријавување технички и комунални проблеми (http://www.kumanovo.gov.mk/prijavi-problem/).</p> <p>На веб-сајтот нема поставено анкета за задоволството на граѓаните, а сличен формален истражувачки процес не се забележува ниту во презентираниот Стратегиски/ Акционен план за локален одржлив развој (2006-2015), во кој е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап, при што постои и јасна сегментација на целните бизнис-сектори кои се таргет за идниот локален развој. На интернет-страницата има поставено и линк до Стратегијата за развој на образованието (2011-2016), како и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Youtube).</p>
<p>15. Крива Паланка www.krivapalanka.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање ниту на туристите, ниту на бизнисите како целни групи на клиенти. За туристите постои само линк до некои промотивни брошури (пр.: „Неоткриена Македонија“ и сл.), како и за промоција на дел од културните настани во општината. Е-услугите за граѓаните се состојат во обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., при што се овозможени и линкови до системот за електронско издавање на</p>

	<p>одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), како и можност за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета за задоволството од услугите на општината, со „да/не одговор“.</p> <p>Покрај Маркетинг стратегијата за развој на туризмот во Крива Паланка, Кустендил и Штип (проект реализиран во рамките на ПРА-Програмата за прекугранична соработка), на веб-страницата е поставен и линк до Стратегијата за локален развој (2009-2014) во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p> <p>На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/).</p>
<p>16. Делчево www.delcevo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. За (потенцијалните) туристи постои само линк до некои промотивни брошури (пр.: „Убавините на Делчево“, „Градицијата продолжува“ и сл.), промоција на дел од културните настани во општината, а во линкот „Водич“ е презентирани и краток преглед за природните реткости и атракции, културно-историски споменици, угостителско-сместувачки капацитети и сл., додека за (потенцијалните) инвеститори има креирано видеосопот за промоција на индустриската зона „Долни бавчи“ (кој тешко се забележува). Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., овозможени се и линкови до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), можности за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“), при што е воспоставен и „системот 48“ (http://www.delcevo.gov.mk/kontakt/gradonacalnink.html).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но на страницата е презентирани Извештај од анкета за бизнис-климата во Делчево, која е реализирана во 2006 година во рамките на проект за поддршка на децентрализацијата, имплементиран од страна на USAID. Резултатите од анкетата се искористени при подготовката на Стратегискиот план за локален економски развој (2007-2012), во кој е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап. На интернет-страницата е поставен линк и до претходно споменатиот Туристички акционен план за регионот Малеш – Пијанец (Берово, Пехчево, Делчево) 2009-2014, надополнет со Програма за промоција и маркетинг на микрорегионот.</p> <p>На сајтот има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), како и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter, Youtube, Google + и др.).</p>
<p>17. Демир Капија http://opstinademirkapija.gov.mk/</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на бизнисите, додека за (потенцијалните) туристи има линк на кој се презентирани минимални податоци кои немаат голема вредност. Е-услугите за граѓаните се состојат во обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., при што се овозможени и линкови до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има</p>

	<p>поставено анкета за задоволството од услугите на општината, со „да/не одговор“. На веб-страницата има линк и до Стратегија за локален развој (2008-2013), во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p> <p>И покрај тоа што има линк до туристички водич (http://svetnikole.gov.mk/turisticki_vodic/), со оглед на фактот што нема класифицирани информации наменети за информирање на бизнисите, и за оваа веб-страница може да се каже дека нема маркетиншка/клиентска ориентација. Е-услугите за граѓаните се состојат во обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., можности за поставување прашања до градоначалникот и др., како и можност за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета за да се испита ставот на граѓаните за тоа дали размислуваат за започнување сопствен бизнис (со „да/не/можеби одговори“). Нема линк до стратегиски документ за локален (економски) развој.</p>
<p>18. Свети Николе www.svetinikole.gov.mk</p>	<p>И покрај првичниот позитивен впечаток со промоција на слоганот: „Виница е Вашата следна дестинација“, веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање ниту на туристите, ниту на бизнисите како целни групи на клиенти, при што локалните фирми имаат можност за да се рекламираат преку сајтот. Дури, и информациите за граѓаните се минимални и се однесуваат на ценовни информации за определени услуги, информации за буџетот, седници на советот и сл. Исклучок од ова е можноста за комуникација (во реално време) за поставување прашања и сл. (која не е функционална).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>19. Виница www.opstinavinica.gov.mk</p>	<p>Структурата на новиот изглед на веб-страницата на општината во голема мера (речиси целосно) соодветствува на маркетиншки ориентираните веб-страници во развиените земји, бидејќи презентираниите информации ќе бидат кластерирани согласно потребите на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, бизниси и туристи). Но, во овој момент сè уште не се активни поставените линкови.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, при што не се активни ни линковите за отворање на поставените стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>20. Чашка www.caska.gov.mk</p>	<p>На интернет-страницата има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/)</p> <p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи информации за општинскиот профил, тековни проекти, манифестации и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Исклучок од ова е линкот кој води до видеоклип со кој граѓаните се информираат за начините на кои може да достават свои идеи за идниот локален развој.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>21. Пробиштип http://probistip.gov.mk/</p>	<p>На интернет-страницата има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/)</p> <p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи информации за општинскиот профил, тековни проекти, манифестации и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Исклучок од ова е линкот кој води до видеоклип со кој граѓаните се информираат за начините на кои може да достават свои идеи за идниот локален развој.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>

	<p>развој, со исклучок на линкот до Студијага за развој на ски-центарот Пониква на Осото.</p>
<p>22. Македонска Каменица www.makedonskakamenica.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Е-услугите (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., опфаќаат и линкови до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), како и можности за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЛС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>23. Кичево www.kicevo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки податоци за градската историја/култура/уметност и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Најголем дел од линковите на интернет-страницата се ажурираат. Од е-услугите (наменети за граѓаните) постојат можности за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЛС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“) и за пријавување проблеми со уличното осветлување.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p> <p>На веб-страницата постои линк до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p>
<p>24. Дојран http://www.dojran-info.com/</p>	<p>Веб-страницата има делумна маркетиншка/клиентска ориентација. Имено, информациите за потребите на (потенцијалните) туристи (Дојранското Езеро, Туристички Инфо Центар, сместување, угостителство, забава и сл.) се посебно класифицирани (со исклучок на галериите, видеа и сл, кои се прикажани во други линкови), додека оние што се наменети за потребите на (потенцијалните) инвеститори се содржани во водичот за инвеститори. Од е-услугите (наменети за граѓаните), покрај стандардните информации за тековни проекти, образци и сл., постои можност за пријавување на проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЛС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p> <p>На веб-страницата постои линк до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p>

<p>25. Богданци www.bogdanci.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки соопштенија/новости/општински профил и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Интересно е што на интернет-страницата не се забележуваат ниту можности за е-услуги наменети за граѓаните.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета за да се испита ставот на граѓаните за тоа дали има потреба за воведување втора смена во една од детските градинки (со „да/не/не знам одговори“), при што постои линк и до Профил и Стратегија за локален развој (2009-2015), во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p> <p>На веб-страницата постои линк до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p>
<p>26. Ресен www.resen.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи соопштенија/новости/општински профил и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на (потенцијалните) туристи и бизниси. „Е-услугите за граѓаните се состојат во обезбедување информации/можности за поставување прашања до градоначалникот, разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., при што е овозможено и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), како и сопствен линк со кој се овозможува пријавување проблеми.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но презентирани се линкови до Стратегијата за развој на општината (2007-2012), како и до останати стратегиски документи за развој на туризмот, како што се: Студија за проценка на постојната состојба и капацитетите за развој на агротуризмот во Ресен, Студија за манастирски туризам на Баба Планина и Трилатерална стратегија (Грција, Македонија и Албанија) за туризам и план за акција во Сливот на Преспанското езеро. Во неа јасно се идентификувани целните групи на туристи кои се настојува да се привлечат, при што како еден од клучните проекти во акциониот план се предвидува и професионално истражување на пазарот. Ова укажува на јасна маркетиншка ориентација на овој процес на стратегиско планирање.</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираниите профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и Skype).</p>
<p>27. Валандово www.valandovo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки податоци за општинскиот профил и најзначајниот фестивал (Фолк фест Валандово) и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Од „е-услугите“ за граѓаните е овозможен е само линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>

<p>28. Босилово www.opstinabosilovo.gov.mk</p>	<p>И покрај тоа што има посебен линк за информации наменети за (потенцијални) туристи (каде што има само кратка информација за Моноспитовско Блато како туристичка атракција), со оглед на фактот што нема класифицирани информации наменети за информирање на бизнисите, и за оваа веб-страница може да се каже дека нема маркетиншка/клиентска ориентација. И е-услугите (наменети за граѓаните) се сведени на општи соопштенија/новости/општински профил/тековни проекти и сл., можности за закажување на средби и поставувања на прашања до градоначалникот и др.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета за да се испита нивниот став за тоа дали им се допаѓа програмата на општината (со три понудени одговори). Нема линк до стратегиски документ за локален (економски) развој.</p> <p>На веб-страницата постои линк до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p>
<p>29. Град Скопје http://www.skopje.gov.mk/</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите (освен мапа на градот, некои историски податоци, водич со поважни телефонски броеви, културни институции, како и обраќање на градоначалникот до туристите на англиската верзија на сајтот и сл.), ниту за бизнисите/инвеститорите, како целини групи на клиенти. Е-услугите за граѓаните се состојат во обезбедување а информации поврзани со разни електронски формулари/сервиси, службени гласници, тековни проекти, електронски даноци и сл., при што постои и линк за пријавување проблеми.</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но (на македонската верзија) има поставено краток анкетен лист за квалитетот на услугите (со шест прашања), како и анкета која има за цел да се испита ставот на граѓаните за тоа кој проект е најдобар во 2012 година (од пет понудени проекти). На англиската верзија на веб-страницата има и анкета наменета за испитување на ставот на туристите за тоа „Дали уживале при престојот во Скопје (“Did you enjoy your stay in Skopje”), со да/не одговор.</p> <p>На англиската верзија на сајтот има поставено линк до Стратегијата/Акциониот план за локален економски развој на град Скопје (2006-2009), при што во обраќањето на градоначалникот до туристите се потенцира слоганот: „Добредојдовте во Скопје - градот на меѓународна солидарност“ (“Welcome in Skopje-the city of international solidarity”).</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираниите профил на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и Youtube), како и линк до официјалниот блог-профил на градот Скопје.</p>
<p>30. Карпош www.karpos.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целини групи на клиенти. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, службени гласници, тековни проекти и сл., овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), како и можност за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС наслобен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но во функција на креирање на Стратегијата за развој на основното образование (2011-2016) (за која постои линк) постои</p>

	<p>истражувачка студија за испитување на задоволството на родителите од квалитетот на услугите во основното образование која продолжила да се реализира и во 2011/12 година. Постои линк и до Стратегијата за локален развој (2009-2013), во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter, Youtube, Google + и LinkedIn).</p>
<p>31. Центар www.opstimacentar.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Доминира фокусот кон е-услуги/информации за жителите кои ги има многу на број (домување, службени гласници, барања и одобренија, формулари и др.), при што покрај стандарната електронска можност за пријавување проблем, истото може да се направи и со испраќање на СМС, а овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобрение (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратешки документи за локален (економски) развој.</p> <p>На интернет-страницата има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/).</p>
<p>32. Илинден www.ilinden.gov.mk</p>	<p>И покрај тоа што има корисни информации наменети за (потенцијалните) инвеститори, со оглед на фактот што не се забележува посебна класификација и на овие информации, но и на оние наменети за (потенцијалните) туристи (културни настани, манифестации и сл.), и за оваа веб-страница може да се каже дека нема маркетиншка/клиентска ориентација. Доминира фокусот кон е-услуги/информации за жителите кои ги има многу на број (домување, службени гласници, барања и одобренија, формулари и др.), при што постојат можности за поставување на прашања до градоначалникот и за пријавување проблеми, а овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а постои линк на кој е презентирани Стратешкиот план за локален економски развој (2012-2016), во кој е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и Youtube).</p>

<p>33. Аеродром www.aerodrom.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата има делумна маркетиншка/клиентска ориентација. Имено, информациите за можностите за инвестирање се посебно прикажани преку водич за инвестиции во кои се наведени причините за инвестирање во општината и нејзините клучни конкурентски предности (за што постои и слоган – „Општина Аеродром, вистинско место за Вашите инвестиции“), но не постојат класифицирани информации наменети за информирање на (потенцијалните) туристи. Во линкот насловен како „за граѓаните“ (што е дополнителен чекор напред кон целосна маркетиншка ориентираност на веб-страницата), се наведени корисни информации поврзани со квалитетот на живот на жителите. Од е-услугите постои и линк до системот за електронско издавање на одобренје (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, при што и покрај тоа што постои линк насловен како „стратешки план“, на него не е презентирани стратешки документи.</p> <p>На интернет-страницата има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/), како и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter и Youtube).</p>
<p>34. Кисела Вода www.kiselavoda.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целини групи на клиенти. Постои линк со услови за инвестирање (кој не е функционален). Доминира фокусот кон е-услуги/информации за жителите, при што посебно се издвојуваат форумот на кој граѓаните може да креираат дискусии, да даваат предлози и сл., како и интегрираниот систем на веб и мобилна апликација насловен како „Види, Пријави, Поправи“, а овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобренје за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета чија цел е да се испита задоволството од новиот изглед на општинската веб-страница, со „да/не/немам мислење“ одговори. Не постои линк на кој се презентирани стратешки документи за локален (економски) развој.</p> <p>На интернет-страницата има линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook, Twitter, Youtube и LinkedIn).</p>
<p>35. Гази Баба www.gazibaba.gov.mk</p>	<p>Веб-сајтот има делумна маркетиншка ориентираност. Имено, информациите за трите поголеми/генерички групи на клиенти сè уште не се соодветно кластерирани/групирани/насловени како: живеене, бизнис и посета, но сепак има посебни линкови за локалната економија со голем број корисни податоци за (потенцијалните) инвеститори (можности за инвестирање, бизнис-инкубатори, индустриски зони и сл.), при што се забележува и обид за извесна класификација и на информациите наменети за туристите (листа на сите општински манифестаци и сл.). Останатите информации се наменети, пред сè, за жителите (основни училишта, можности за спорт и рекреација и др.), при што во рамките на линкот за „општина“, како е-услуги (наменети за нив), се издвојуваат: можноста за поставување прашање до градоначалникот, бесплатен телефонски број/СМС-комуникација, информации за седници на советот, разни формулари и сл.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, но постои линк до Стратегијата за ЈЕР (2009–2012) во која е наведено дека како еден од</p>

	<p>чекорите во фазата на стратeгиска анализа е направена и анкета за локалната бизнис-клима, како и анализа на конкурентноста на општина Гази Баба (интересно е што се употребува терминот „конкурентност на градот“).</p> <p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Има линк до водич за инвеститори кој е со скромни информации, впрочем како и информациите на сите презентирани линкови (дури и оние наменети за граѓаните), од кои голем дел не се функционални.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, при што и покрај тоа што постои линк насловен како „стратегија за ЈЕР“, на него не е презентирани стратeгиски документ.</p>
<p>36. Горче Петров www.opstinagetrov.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари (преку линкот до едношагтерски систем), општинскиот профил, службени гласници, тековни проекти и сл., овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратeгиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>37. Бутел www.opstinabutel.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки соопштенија/новости/информации за општината и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), со исклучок на линкот насловен како „инфо/бизниси“ (кој е на албански јазик).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратeгиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>38. Сарај http://saraj.gov.mk/webmk/</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Сепак се забележува фокус кон промоција на индустриската зона „Колија“, при што постои промотивен видеоклип (на социјалната мрежа Youtube) со кампања која има слоган: „Општина Петровец – Инвестирај каде бизнисот најбзо ќе расте!“. Имаат јасна сегментација (според видот на дејноста) на (потенцијалните) инвеститори кои се настојува да се привлечат, при што географската локација и инфраструктурната уреденост на зоната се истакнуваат како клучни конкурентски предности. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, општинскиот профил, тековни проекти и сл., овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p>
<p>39. Петровец http://www.petrovec.gov.mk/</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Сепак се забележува фокус кон промоција на индустриската зона „Колија“, при што постои промотивен видеоклип (на социјалната мрежа Youtube) со кампања која има слоган: „Општина Петровец – Инвестирај каде бизнисот најбзо ќе расте!“. Имаат јасна сегментација (според видот на дејноста) на (потенцијалните) инвеститори кои се настојува да се привлечат, при што географската локација и инфраструктурната уреденост на зоната се истакнуваат како клучни конкурентски предности. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, општинскиот профил, тековни проекти и сл., овозможен е и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p>

	<p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>40. Василево www.opstinavasilevo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Како е-услуги (наменети за граѓаните), покрај обезбедување информации поврзани со разни електронски формулари, општинскиот профил, службени гласници, записници од седници на советот, тековни проекти и сл., овозможено е и директно доставување предлози, сугестии, забелешки до градоначалникот, како и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>41. Градско www.gradsko.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за општината/стопанството/културата/артефакти и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), со исклучок на оние кои се ставени во посебен линк (за туризам), кои исто така се многу кратки и нецелосни.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а постои линк на кој е презентирана Стратегија за развој, во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p>
<p>42. Демир Хисар www.demirhisar.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целни групи на клиенти. Се настојува да се развијат е-услугите/информациите за жителите, при што е обезбеден електронски пристап до повеќе формулари, а граѓаните имаат можност да поставуваат прашања до градоначалникот/советот/администрацијата, како и да пријавуваат проблеми во рамките на системот кој е развиен преку проектот на USAID и ЗЕЈС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета (има линк за анкета, кој е нефункционален), а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>43. Долнени www.opstinadolneni.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи информации за општината/стопанството/културата/историски обележја и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), со исклучок на е-услугите (наменети за граѓаните) со кои им се обезбедува електронски пристап до голем број документи, обрасци, формулари и сл., при што постои и линк до регионалниот туристички сајт за целиот Пелагониски плански регион (http://visitpelagonia.mk/).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак</p>

	<p>има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Twitter).</p>
<p>44. Зрновци www.zrnovci.gov.mk</p>	<p>И покрај тоа што се забележуваат извесни напори во насока на класификација на информациите (особено за (потенцијалните) туристи), сепак и за оваа веб-страница може да се каже дека не е маркетиншки/клиентски ориентирана (иако се разликува од останатите рурални општини, во позитивна смисла погледнаго). Може да се претпостави дека една од причините за оваа разлика е Стратегијата за развој на руралниот туризам (за која има линк на сајтот) каде што откако одлично е идентификуван профилот на целните групи на туристи кои се настојува да се привлечат, предложени се проекти кои ја сочинуваат „тоталната туристичка понуда“, во која големо внимание е посветено и на изгледот и содржините на општинската интернет-страница. Како е-услуга (наменета за граѓаните), постои и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f)</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, но има линкови до креираните профили на повеќе социјални мрежи (кои сè уште не се функционални).</p>
<p>45. Јегуновце www.opstinajegunovce.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за информирање на туристите и на бизнисите како целини групи на клиенти. Доминира фокусот кон е-услуги/информации за жителите кои ги има многу на број (сервисни информации, формулари, водич за даночни обврзници, електронски контакт и др.), при што постои можност и за пријавување на проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Youtube).</p>
<p>46. Конче www.konce.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки соопштениеја/новости/информации за општината и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, но при прегледот на презентираниот Стратешки план на микрорегионот Радовиш и Конче (2007-2011) (за кој постои линк), се прикажани и резултатите од анкета, каде што преку анкетно истражување на 30 различни бизниси (со добар методолошки пристап) се добиени нивните мислења кои се искористени во фазата на стратегиска анализа од процесот на стратегиско планирање.</p> <p>На интернет-страницата постојат и линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Twitter).</p>

<p>47. Крагово www.opstinakratovo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за општината не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Голем дел од постојните линкови (меѓу нив и оној за „е-општина“) не функционираат.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p> <p>На интернет-страницата има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/).</p>
<p>48. Ново Село www.novoselo.gov.mk</p>	<p>Се забележуваат извесни напори во насока на класификација на информациите согласно потребите на трите поголеми/генерички групи на клиенти (жители, туристи и бизниси). Ова особено се однесува на линкот „туризам“, на кој се презентирани корисни информации наменети за (потенцијалните) туристи (туристички атракции, водопади, културни настани, археолошки локалитети и др.) Останатите информации се наменети, пред сè, за жителите (спорт, јавни сервиси, институции, службени гласници, седници на совет и др.), при што како „е-сервиси“ за граѓаните посебно се издвојуваат: можноста за поставување на прашање, форумот на кој граѓаните може да креираат дискусии, да даваат предлози и сл., како и „системот 48“ (со помош на бесплатен телефонски број) (http://www.novoselo.gov.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=87&lang=mk)</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета чија цел е да се испита задоволството од новозградените тротоари, со „да/не одговор“.</p> <p>На интернет-страницата постои линк насловен како „стратешки план“ на кој е презентирана само визијата за економски развој на Струмичкиот микро-регион (Струмица, Василево, Босилово и Ново Село), утврдена во претходно споменатиот стратегиски план за економски развој на микро-регионот (2006-2011).</p> <p>На веб-сајтот има поставено линк до креираниот профил на социјалната мрежа Facebook.</p>
<p>49. Кривогаштани www.krivogastani.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за општината, тековни проекти, културни манифестации и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси). Исклучок од ова е можноста што ја имаат граѓаните за поставување прашања, давање сугестии, идеи, предлози и сл. (линкот за „е-услуги“ не е функционален), како и поставениот линк до регионалниот туристички сајт за целиот Пелагониски плански регион (http://visitpelagonia.mk/).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>50. Лозово www.opstinalozovo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за профилот на општината, тековни проекти, и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), па дури ни е-услуги за граѓаните.</p>

	<p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>51. Македонски Брод www.mbtod.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за општинскиот профил, буџетот, тековни проекти, галерија на слики, податоци за некои локални фирми и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), па дури ни е-услуги за граѓаните.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а и покрај тоа што постои линк насловен како „Стратегија за локален развој“, тој не е функционален.</p>
<p>52. Могила www.mogila.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи информации за профилот на општината, тековни проекти, земјоделство и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), па дури ни е-услуги за граѓаните.</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p> <p>На интернет-страницата има поставено линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Twitter).</p>
<p>53. Неготино http://negotino.gov.mk/</p>	<p>И покрај тоа што има корисни информации наменети за (потенцијалните) инвеститори/туристи кои се презентирани во линкот „Водич за инвеститори“ и „Календар со општински манифестации“, со оглед на фактот што не се забележува нивна посебна класификација, и за оваа веб-страница може да се каже дека нема маркетиншка/клиентска ориентација. Доминира фокусот кон „е-услуги“/информации за жители кои ги има многу на број (поставување прашања и закажување средби со градоначалникот, барања и одобренија, формулари и др.), при што е овозможен и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f), а постои и можност за пријавување проблеми (преку проектот на USAID и ЗЕЈС насловен како „ПРИЈАВИ ПРОБЛЕМ“).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета чија цел е да се испита задоволството од услугите на општина Неготино, со „да/не одговор“, при што не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој. Има линк до стратегијата за културен развој (2009-2013), за чии потреби, во фазата на стратегиска анализа е направено анкетно испитување на граѓаните (на примерок од околу 120 испитаници).</p> <p>На интернет-страницата има линк од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/).</p>

<p>54. Новаци www.opstinanovaci.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи информации за профилот на општината, тековни проекти, урбанizam и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), па дури ни е-услуги за граѓаните (со исклучок на линкот до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f)).</p> <p>На веб-сајот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>55. Пехчево http://pehcevo.gov.mk/</p>	<p>И покрај првичниот позитивен впечаток со промоција на слоганот „Општина Пехчево – општина препознатлива за сите“, како и посебен линк наменет за туризмот, (новата) веб-страница сè уште нема маркетиншка/клиентска ориентација. Не постојат класифицирани информации наменети за бизнисите како целни групи на клиенти, при што дури и информациите за граѓаните се минимални и се однесуваат на вести за тековни проекти, презентација на општинскиот профил, органите на општината и сл. На линкот кој води до старата интернет-страница има линк и до брошурата за промоција на регионот Пијанец – Малеш („изобилство од сонце и насмевка“) и останати многу подетални и покорисни информации за (потенцијалните) туристи (каде да се прошета во Пехчево/туристичките атракции, ресторани, сместување и сл.), како и за локалните жители, при што има линк и од проектот „Вклучи се, дај предлог“ (http://www.dajpredlog.mk/)).</p> <p>На двата веб-сајта (стариот и новиот) не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, а не постојат ниту линкови на кои се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој. Притоа, за разлика од старата интернет страница на која има анкета (со едно прашање и понудени шест одговори), чија цел е да се слушне мислењето на локалните жители/бизниси за тоа што е потребно за да заживее економијата во Пехчево, на новиот веб-сајт постои анкета за задоволството од неговиот нов изглед (со „да/не/може и подобро“ одговори).</p>
<p>56. Ранковце http://www.rankovce.gov.mk/web/</p>	<p>И покрај тоа што има корисни информации наменети за (потенцијалните) инвеститори/туристи кои се презентирани во линкот кон презентацијата за развојните потенцијали на општината, со оглед на фактот што не се забележува посебна класификација на информациите за бизнисите/туристите, и за оваа веб-страница може да се каже дека нема маркетиншка/клиентска ориентација. Доминантни се општите информации за профилот на општината, тековни проекти, галерии на слики и сл., при што е овозможен и линк до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f)).</p> <p>На веб-сајот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>

<p>57. Росоман www.opstinasosoman.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за профилот на општината, тековни проекти и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизнисии), па дури ни е-услуги за граѓаните. На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>58. Сопиште http://opstinasopiste.gov.mk/</p>	<p>Веб-страницата воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за профилот на општината, тековни проекти и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизнисии), па дури ни е-услуги за граѓаните. На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>59. Старо Нагоричане http://www.stn.gov.mk/</p>	<p>Со оглед на фактот што се забележуваат напори за кластерирање на информациите согласно потребите на триле поголеми/генерички групи на клиенти (проекти за кои се бараат донации и индустриски зони (за инвеститорите), места за посета, атрактивни настани, природни реткости и културно-историски споменици (за туристите) и јавни сервисии и квалитет на живеење (за граѓаните)), може да се заклучи дека оваа веб-страница има потенцијал (за брзо време) да прерасне во маркетиншки ориентиран веб-сајт. Постои и линк до каталог (на четири странски јазици) за промоција на општината пред (потенцијалните) туристи. На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>60. Тетово www.tetovo.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата (македонската верзија) воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за органите на општината, тековни проекти и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизнисии), па дури ни е-услуги за граѓаните (со исклучок на некои документи, како на пример, даночни пријави, барања и сл.) На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој. На интернет-страницата има поставено линкови до креираните профили на социјалните мрежи (Facebook и Twitter).</p>

<p>61. Гостивар www.gostivari.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата (македонската верзија) воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи и многу кратки информации за општинскиот профил, органите на општината, тековни проекти, вести и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), па дури ни е-услуги за граѓаните (со исклучок на линкот до системот за електронско издавање на одобрение за градење (https://www.gradezna-dozvola.mk/Account/Login?ReturnUrl=%2f)).</p> <p>На веб-сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, ниту пак има поставено таква анкета, а не постои ни линк на кој се презентирани стратегиски документи за локален (економски) развој.</p>
<p>62. Брвеница www.brvenica.gov.mk</p>	<p>Веб-страницата (македонската верзија) воопшто нема маркетиншка/клиентска ориентација. Освен општи информации за општинскиот профил, органите на општината, тековни проекти, вести и сл., не постојат класифицирани информации наменети за информирање на ниту една поголема/генеричка група на клиенти (жители, туристи и бизниси), па дури ни е-услуги за граѓаните (со исклучок на можноста за поставување прашања до градоначалникот/претседателот на советот, пристапот до определени формулари и сл.).</p> <p>На сајтот не постојат податоци за реализирани истражувачки проекти за задоволството на граѓаните, но има поставено анкета чија цел е да се испита нивното мислење за тоа која да биде градоначалник на Брвеница (со три понудени одговори), при што постои и линк на кој е презентирана Стратегија за локален развој (2008-2013), во која е применет партиципативниот („bottom-up“) планирачки пристап.</p>

ПРИЛОГ 3 - Општини кај кои не бешевозможен преглед на општинските веб-страници

Список на општини кај кои не беше возможно да се направи преглед на веб-страницата	Причини поради кои не беше возможно да се направи преглед на веб-страницата
1. Арачиново	Нема веб-страница
2. Зелениково	Нема веб-страница
3. Дебарца	Нема веб-страница
4. Центар Жупа	Нема веб-страница
5. Врапчиште	Веб-страницата е во изработка
6 Вевчани www.vevcani.gov.mk	Веб-страницата не се отвора
7. Карбинци www.karbinci.gov.mk	Веб-страницата не се отвора
8. Липково www.opstinalipkovo.gov.mk	Веб-страницата не се отвора
9. Маврово и Ростуше www.rostuse.gov.mk	Веб-страницата не се отвора
10. Пласница www.plasnica.gov.mk	Веб-страницата не се отвора
11. Чешиново – Облешево http://www.cesinovo-oblesevo.gov.mk/profil%20na%20opstinata.html	Веб-страницата не се отвора
12. Чучер Сандево www.cucersandevo.gov.mk	Веб-страницата не се отвора
13. Шуто Оризари www.sutoorizari.org.mk	Веб-страницата не се отвора
14. Теарце www.tearce.gov.mk	Во тек е изработката на сајтот и на македонски јазик.

<p>15. Чаир www.cair.gov.mk</p>	<p>Во тек е изработката на сајтот и на македонски јазик.</p>
<p>16. Дебар www.dibra.gov.mk</p>	<p>Во тек е изработката на сајтот и на македонски јазик.</p>
<p>17. Желино http://www.zhelina.gov.mk/</p>	<p>Нема опција за преглед на сајтот на македонски јазик.</p>
<p>18. Студеничани http://studenicani.gov.mk/</p>	<p>Не функционира поставената опција за преглед на сајтот и на македонски јазик.</p>
<p>19. Боговиње http://www.komunabogovine.gov.mk/index.php?lang=mk</p>	<p>Само дел од сајтот функционира на македонски.</p>

ПРИЛОГ 4 – Кластериран табеларен приказ на добиените одговори на прашањето за истакнување на две клучни предности на општината во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови **инвеститори/бизниси**

Физичка локација	<ol style="list-style-type: none"> 1. одлична сообраќајна поврзаност и географска локација на општина 2. добра сообраќајна инфраструктура 3. пограничната позиција на општина Гевгелија со Република Грција 4. геостратешка местоположба 5. близина на автопатот М1 и постоење на железничка станица 6. општината се наоѓа на раскрсница на два коридори, 8 и 10 7. геостратешка локација/коридор Е8, близина на две граници и на два аеродрома 8. добра местоположба на општината (близина до обиколница, железничка конекција со западна Македонија и Р. Косово) како предуслов за развој на економијата 9. близина до коридорот 8 10. географската местоположба 11. атрактивна локација 12. близина до центар на град 13. сообраќајна поврзаност 14. местоположба 15. добра сообраќајна поврзаност 16. можностите за лоцирање на стопанските капацитети, кои бараат голем транспорт на сировини и готови производи, при што близината на солунското пристаниште претставува значајна компаративна предност 17. постоење на стопански зони 18. локација за ТИРЗ Петралица - Псача и Стопански комплекс Криво Крушче 19. turn key infrastructure во неколкуте индустриски и трговски зони во општина Гази Баба 20. најавена изградба на ТИРЗ во 2014 година 21. економска зона со потребна инфраструктура 22. ТИРЗ-Технолошко индустриска развојна зона 23. ДУП за индустриски зони со одредени локации за различни типови на индустрии 24. викенд зона со ДУП за инвеститори во туристичкиот сектор 25. постојни нецелосно искористени капацитети и расположливи ресурси (Славишко поле) 26. формирани индустриски зони 27. со ДУП утврдени локации за развој на индустриски зони 28. инфраструктура 29. развој на индустриска зона 30. расположливи локации во постојните индустриски зони 31. во тек е изградба на индустриска зона на територија на општината во која можат да инвестираат инвеститори со секаков тип на бизниси 32. постоење на слободни капацитети кои со минимални интервенции може да се стават во функција 33. постојат индустриски капацитети кои можат да се рестартираат или
-------------------------	--

	<p>реновираат со нови инвеститори</p> <ol style="list-style-type: none"> 34. постојни изградени објекти во сопственост на општината, правни и физички лица 35. евтини градежни парцели и празни евтини капацитети за отпочнување бизнис 36. поволни локации со комплетна инфраструктура 37. понуда на локации за изградба на објекти 38. градежни локации за изградба на туристички објекти 39. развиена инфраструктура 40. високо урбанизирана средина 41. најурбана општина, со уредена инфраструктура и можност за уште поголем развој 42. добра патна инфраструктура 43. можност за брза гасификација
Природни ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. најголем природен ресурс е земјоделското земјиште и големиот број сончеви денови 2. здрава и чиста средина за развој на органско земјоделство 3. добра еколошка средина 4. здрава животна средина 5. чиста и незагадена животна средина 6. можност за искористување на геотермална вода 7. постоење на огромен хидро и сончев потенцијал за изградба на хидроцентрали и фотоволтаични централи 8. природни ресурси 9. природни ресурси 10. природни ресурси (минерални сировини, зачувана животна средина- еко храна и др.) 11. праски нема на друго место
Човечки ресурси/локална култура/менталитет	<ol style="list-style-type: none"> 1. квалификувана работна сила: текстилни, градежни, хемија, неметали 2. квалификувана работна рака (за текст. индустрија) 3. расположлива и квалификувана работна рака 4. постоење на расположлив кадар 5. високо едуцирана популација 6. млада високо едуцирана популација 7. поволен пазар на труд 8. човечки и природни ресурси за развој на туризмот
Субвенционирање	<ol style="list-style-type: none"> 1. даночни олеснувања 2. намалени комуналии во индустриска зона 3. ослободување од комунална такса 4. добра бизнис клима-поволности при инвестирање 5. релативно пониски цени на недвижностите 6. минимални цени на закупнина 7. привлекување инвеститори
Квалитет на живот/услуги од администрација	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока концентрација на голем број државни и образовни институции на мал простор 2. поскоро спроведување на процедури за градба 3. слободен пристап до услугите на локалната администрација 4. брза процедура за издавање на градежни дозволи
Атракции/атрактивни содржини	<ol style="list-style-type: none"> 1. културно историски споменици

Останато	<ol style="list-style-type: none">1. општина со најмала вработеност и високообразовано население2. земјоделството е стратешка гранка за развој на општината и во тој дел се насочени активностите за привлекување нови бизнис-инвеститори3. земјоделство4. трговија5. ресурси за развој на дрвна индустрија и земјоделството
-----------------	--

ПРИЛОГ 5 – Кластериран табеларен приказ на добиените одговори на прашањето за истакнување на две клучни предности на општината во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови **туристи**

<p>Атракции/атракативни содржини</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. општина Охрид е дел од светското културно наследство на УНЕСКО 2. богатото културно наследство и овозможува во општина Гевгелија развој на културниот туризам 3. богато културно историско наследство 4. богато културно наследство 5. располагаме со големо културно-историско богатство 6. културно-историски споменици 7. историски знаменитости 8. голема туристичка понуда од историски локалитети 9. град со голема традиција и историја (конзулски град) 10. историски споменици и атракативни туристички збиднувања 11. богатите археолошки наоѓалишта 12. археолошки потенцијали 13. располагаме со голем број археолошки локалитети 14. археолошки локалитети 15. црква „Св.Троица“ 16. Лесновски манастир 17. манастири 18. манастирски комплекси 19. во склоп на општина Могила се неколку села со традиционален и стар тип на градба кои имаат автентичност да привлечат туристи 20. села 21. село Лесново 22. голема концентрација на културно - забавни содржини на мал простор 23. меѓународни културни манифестации и богато историско наследство 24. постојни културни настани кои ја промовираат традицијата и културата на пијанечкиот крај 25. свезден град со богата туристичка понуда 26. голем број туристички атракции 27. атракативни манифестации 28. Аква-паркот 29. атракативни рибници за спорт и рекреација 30. качувачки спортови, Долина на кактусите 31. најпознат рано-антички пајонски град - Вила Зора 32. Крушино 33. Китино кале 34. област Мариово (Маркови Кули) 35. промоција на сите видови туристички потенцијал, особено на културниот и религиозниот туризам 36. рурален туризам во с. Кучково 37. развиен ловен туризам и голем потенцијал за развој на културен туризам 38. можност за развој на селски, еколошки, манастирски туризам
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> 39. можност за развој на алтернативен туризам 40. поволни места за алтернативен туризам 41. алтернативен туризам
Природни ресурси	<ul style="list-style-type: none"> 1. Демиркаписка клисура 2. Бислимска клисура - природни богатства - висок потенцијал за развој на туризам 3. природните и климатските услови овозможуваат развој на бањскиот и планинскиот туризам во општина Гевгелија 4. природни потенцијали 5. природни богатства, недопрена природа 6. природните убавини на селата во општината 7. природните убавини 8. природа 9. чиста и недопрена природа (Мариово) 10. планина Плачковица 11. планина 12. добра еколошка средина 13. еколошки чиста средина за селски и планински туризам 14. постоење на здрава животна средина за развој на винскиот туризам 15. релативно чиста животна средина 16. клима 17. пријатната надморска височина 18. геотермална вода 19. геотермален потенцијал 20. термални води - бањски туризам - Кумановска бања 21. богато природно наследство 22. општина Охрид е дел од светското природно наследство на УНЕСКО
Физичка локација	<ul style="list-style-type: none"> 1. близина до сообраќајна инфраструктура (автопат, аеродром,...) 2. обиколницата – 10 км, поминува низ општина Гази Баба - транзитни туристи 3. географските погодности овозможуваат развој на транзитниот туризам во општина Гевгелија 4. близина на аеродром и меѓународни патишта 5. влез и излез од градот Скопје – транзитни туристи 6. автопат, близина на границата кон соседна Грција 7. подобрена патна инфраструктура, достапност и сл. 8. СРТЦ Пониква како единствен зимски туристички центар во регионот и друга туристичка инфраструктура 9. изградено и уредено крајбрежје на Дојранското Езеро, со целосна инфраструктура (пешачка патека, велосипедска патека, осветлување, плажи, медитеранска клима, топла и лековита вода, алги итн.) 10. мирна локација 11. нема потреба од употреба на превозно средство - сè е достапно во градот (плажи, забава, пазар, големи маркети) 12. близина до центарот на градот 13. сместувачки капацитети кои исполнуваат високи стандарди (хотели и физички лица) 14. категоризирани објекти 15. сместувачки капацитети 16. располага со винарско сместувачки капацитети

	<ul style="list-style-type: none"> 17. хотелски капацитети кои се со висок ранг 18. одлична инфраструктура и голем број туристички сместувачки капацитети 19. имање на расположливи соби за спиење, како и ресторани
Квалитет на живот/услуги од администрација	<ul style="list-style-type: none"> 1. високо развиена сервисна индустрија 2. спортски содржини 3. спортски терени 4. квалитетна и еко здрава храна 5. постојат неколку производи кои се со заштитен знак на општината и истите можат да се брендираат 6. традиционална храна 7. храна 8. пониски цени на угостителски и хотелски продукти 9. добар имиџ кај тур-операторите и потенцијалните туристи
Човечки ресурси/локална култура/менталитет	<ul style="list-style-type: none"> 1. гостопримливи домаќини 2. подобрен квалитет на услугата во угостителско-туристичките објекти
Субвенционирање	
Останато	<ul style="list-style-type: none"> 1. иселените лица во Р.Турција, кои водат потекло од селата во општина Росоман 2. потенцијал за привлекување туристи, да видат и доживеат автентичност 3. нема предности

ПРИЛОГ 6 – Кластериран табеларен приказ на добиените одговори на прашањето за истакнување на две клучни предности на општината во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови **жители**

<p>Физичка локација</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. централно место во Република Македонија 2. планирана изградба на магистрален пат Свети Николе - Скопје (54 км) 3. близина на граничен премин и извозно-увозни активности 4. геостратешката поставеност на општина Радовиш 5. географската местоположба, пристапноста, близината до централното градско подрачје, покриеноста со електрична енергија, водоводна и канализациона мрежа и патната (комуникациска) поврзаност 6. планирана изградба на нова населба во с. Малино, на регионалниот пат Свети Николе - Куманово - Скопје 7. близина до центар на град 8. практично неограничена можност за проширување на ДУП за домување (површината на општина Радовиш изнесува 608 км²) 9. нова населба Хиподром II - донесен ДУП, поставена примарна комунална инфраструктура 10. урбана средина - најголема општина во Македонија 11. станбена експанзија 12. пониски цени на недвижности 13. евтин станбен простор 14. концептот на индивидуални куќи и поевтин м² 15. мирна локација 16. расположливи урбанизирани локации за изградба на нови станбени објекти 17. целосно изградена инфраструктура во урбанизиранiot дел на општината 18. најубаво место за живеење/инфраструктурно и комунално уредено со развиена трговска мрежа 19. одлична инфраструктура/секоја населба има училиште и градинка 20. нова инфраструктура 21. развиена инфраструктура 22. обезбедена инфраструктура 23. подобрени животни услови од областа на инфраструктурата 24. решена комунално сообраќајна инфраструктура
<p>Квалитет на живот/услуги од администрација</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока стапка на вработеност 2. перспектива за економски развој на општината 3. потенцијали за започнување бизнис во областа на туризмот 4. можност за отворање бизнис во туризам и угостителство 5. отворање нови бизниси/вработување 6. ниски цени за изнајмување деловен простор за отпочнување бизнис 7. можности за земјоделско производство („повратници“ од градови) 8. подобра социо-економска состојба 9. образовни институции 10. универзитет „Гоце Делчев“ 11. лесна и брза достапност до задоволување на своите потреби 12. достапност до сите клучни институции

	<ul style="list-style-type: none"> 13. целокупниот амбиент (природа, население, безбедност) 14. мирно место за семеен живот 15. мирен живот и помали трошоци за живот 16. уредени паркови, зеленило,... 17. безбедност 18. престиж
Природни ресурси	<ul style="list-style-type: none"> 1. силно влијание на медитеранската клима во овој регион 2. климатските и геолошките карактеристики 3. природа 4. чист воздух 5. здрава и чиста животна средина 6. здрава животна средина 7. здравата животна околина на општина Радовиш 8. еколошки чисти подрачја (како што се Волково, Орман, Стопански Двор) во близина на кои нема тешки индустрии и загаденост 9. општината располага со плодна и обработлива почва која е битен предуслов за егзистенција 10. поволни услови за работа од областа на земјоделство и сточарство 11. распложливи природни ресурси, како предуслов за потенцијални можности за самовработувања
Човечки ресурси/локална култура/менталитет	<ul style="list-style-type: none"> 1. население
Субвенционирање	
Атракции/атрактивни содржини	
Останато	<ul style="list-style-type: none"> 1. мултиетничка средина 2. етнички чиста средина 3. еднонационалност 4. нема услови за привлекување нови жители

ПРИЛОГ 7 - Анкетен прашалник

Почитувани,

Во продолжение е презентирани Прашалник кој претставува дел од истражување кое е практична подлога за изработката на мојата докторска дисертација и истиот ќе се искористи исклучиво за образовни и научни цели.

Главна цел на истражувањето е да се утврди дали и на кое ниво македонските општини ги применуваат маркетинг-алатките и особено информациите добиени од маркетинг истражувањето при креирањето на своите стратегиски развојни планови. Овие практики се составен дел на функционирањето на компаниите од бизнис-секторот, а во последните децении успешно се применуваат и од страна на општините, регионите и државите во развиените земји (особено во САД и ЕУ), но и од страна на сите субјекти во јавниот сектор.

Примената на овие современи бизнис-концепти од страна на локалните самоуправи во Република Македонија, ќе придонесе за подобрување на нивната конкурентска позиција во однос на останатите општини во регионот и пошироко, во жестоката битка за задржување на постојните и привлекување нови жители, туристи, бизниси, инвеститори и сл. Со тоа ќе се придонесе за подобрување на економската ситуација во македонските општини и за подобрување на квалитетот на живот и задоволството на локалното население.

Од овие причини верувам дека со задоволство ќе ги одговорите прашањата кои се содржат во Прашалникот со што директно ќе придонесете кон приближувањето на Вашите локални самоуправи кон начинот на кои функционираат општините во развиените западни демократии.

Ви благодарам за одвоеното време, при што Ве известувам дека дополнително ќе бидете информирани за денот на одбрана на мојата докторска дисертација на Економскиот факултет во Скопје, кога ќе бидат презентирани резултатите од спроведеното истражување.

Со почит,

м-р Игор Андреев

докторант на Економски факултет - Скопје

ПРАШАЛНИК

Име на општината

Функција која ја извршувате

- а) градоначалник
- б) раководител на Секторот/Одделението за локален економски развој
- в) вработен во Секторот/Одделението за локален економски развој
- г) друго (_____)

ПРВА ГРУПА НА ПРАШАЊА

1. Која од долунаведените изјави е првата асоцијација што Ви доаѓа на памет кога ќе го слушнете терминот „маркетинг на населено место/градови“? (можен е само еден одговор)

- а) рекламирање/промоција на општината преку разни медиуми (ТВ, радио, интернет и сл.)
- б) активности за дизајнирање на општината како населено место кое ќе ги задоволи потребите на неговите клучни клиенти (жители, туристи, бизниси и сл.)
- в) изработка на слоган, лого и разни симболи за креирање позитивен имиџ пред клиентите и пошироката јавност
- г) друго (_____)

2. Кои од долунаведените инструменти за промоција најчесто ги употребувате за да привлечете нови и/или да ги задржите постојните жители, бизниси, туристи и сл.? (можни се повеќе одговори)

- а) рекламирање на разни медиуми (ТВ, радио, интернет и сл.)
- б) продажни промоции (даночни олеснувања, субвенции, евтино земјиште, индустриски зони и сл.)
- в) директен маркетинг (директна промоција на градот преку организирање и присуство на саеми/бизнис-конференции и сл., директни посети од страна на општински економски промотори и сл.)

- г) односи со јавноста (пишување стории за градот во магазини/списанија и сл., јавен публицитет на општинските манифестации, раскажување приказни за познати личности од градот (спортисти, глумци, пејачи и сл.)
- д) друго (_____)

3. За која од долунаведените цели ги трошите во најголема мера Вашите ресурси наменети за маркетинг? (можен е само еден одговор)

- а) за задржување на постојните локални жители
- б) за задржување на постојните бизниси /инвеститори
- в) за задржување (повторно доаѓање) на туристите кои еднаш ја посетиле општината
- г) за привлекување нови жители
- д) за привлекување нови бизниси / инвеститори
- г) за привлекување нови туристи
- е) друго (_____)

4. Дали Вашата општина има изработено стратегија за локален (економски) развој?

- а) Да
- б) Не

5. Доколку има изработено, наведете го точниот назив на стратегискиот документ:

--

6. Дали се планира изработка на нова стратегија за локален (економски) развој?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

7. Дали Вашата општина има изработено стратегиски документ за маркетинг / промоција на градот („маркетинг план“ или „план/програма за промоција на општината за привлекување туристи, бизниси и сл.“)?

- а) Да, како самостоен документ
- б) Да, како посебен дел во стратегијата за локален (економски) развој

в) Не, нема изработено

8. Доколку имате изработено, наведете го точниот назив на стратегискиот (маркетинг) документ:

9. Дали се размислува за изработка на нов стратегиски документ за маркетинг / промоција на градот за привлекување туристи, бизниси и сл.?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

10. Дали имате реализирано маркетинг-кампања за брендирање на градот, со изработка на слоган и лого заради привлекување туристи, бизниси и сл.?

- а) Да
- б) Не
- ц) Друго (_____)

11. Дали се размислува за изработка на маркетинг-кампања за брендирање на градот, со изработка на слоган и лого, заради привлекување туристи, бизниси и сл.?

- а) Да
- б) Не
- ц) Друго (_____)

ВТОРА ГРУПА НА ПРАШАЊА

1. Дали имате детални информации и јасна слика за клучните сегменти на клиенти кон кои се насочени маркетинг-напорите на општината?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам
- њ) Друго (_____)

Појаснување* – со поимот „клиенти на градот“ (во поширока смисла на зборот) се подразбираат 3 поголеми групи на клиенти и тоа: 1. жители, 2. туристи и 3. бизниси/инвеститори. Прашањето се однесува на тоа дали општината има јасна слика и точни информации за профилот на клиентите (во рамките на овие 3 групи) кои со разни маркетинг-алатки се обидува да ги задржи или привлече како нови клиенти на градот.

Пример*: ако маркетинг напорите на општината се насочени кон привлекување нови туристи, тогаш дали општината има направено јасна сегментација и профил за тоа: кои туристи се нејзина целна група, каде живеат тие, колкав е нивниот семеен приход, која е нивната возраст и сл.

2. Доколку информациите за клучните клиенти постојат, тогаш на скала од 1 до 10 наведете колку се тие детални и јасно дефинирани (1 - воопшто не се детални и јасно дефинирани, 10 - многу се детални и јасно дефинирани)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Дали имате детални информации и јасна слика за градовите кои се клучни конкуренти на Вашата општина?

а) Да

б) Не

в) Не знам

г) Друго (_____)

Појаснување* – со поимот „клучни конкуренти на општината“ се подразбираат општините за кои се смета дека се најголеми конкуренти во борбата за задржување и привлекување нови клиенти: жители, туристи и/или бизниси/инвеститори. Прашањето се однесува на тоа дали општината има јасна слика и точни информации за профилот на овие конкурентски општини.

Пример*: ако маркетинг напорите на општината се насочени кон привлекување нови туристи (пример: бизнис-туристи), дали таа располага со детални информации за тоа кои се клучните конкуренти во оваа битка, каде се лоцирани тие (во регионот, во државата, пошироко на Балканот и сл.), каква е нивната економска моќ, колку средства тие трошат за маркетинг и сл., која е нивната клучна предност во однос на Вашата општина и сл.

4. Доколку информациите за клучните конкуренти постојат, тогаш на скала од 1 до 10 наведете колку тие се детални и даваат јасна слика за Вашите конкурентски предности (1 - воопшто не се детални, 10 - многу се детални)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Наведете 2 клучни предности на Вашата општина во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови инвеститори/бизниси?

1.
2.

6. Наведете 2 клучни предности на Вашата општина во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови туристи?

1.
2.

7. Наведете 2 клучни предности на Вашата општина во однос на главните конкурентски општини со цел – привлекување нови жители ?

1.
2.

8. Дали Вашата општина има реализирано некои од долунаведените маркетинг истражувања? (можни се повеќе одговори)

- а) истражување со цел – откривање на потребите/проблемите на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.) пред да се креираат стратегиските развојни документи/програми/проекти
- б) истражување со цел – мерење на задоволството на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.) од квалитетот на реализираните стратегиски развојни документи/програми/проекти
- в) истражување со цел – мерење на имиџот/перцепцијата на општината во свеста на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.) пред и/или по реализацијата на стратегиските развојни документи/програми/проекти
- г) нема реализирано ниту едно од овие истражувања
- х) друго (_____)

9. Доколку имате реализирано дел од овие истражувања, колку често ги правите и по чија иницијатива? (можен е само еден одговор)

- а) ад-хок, по иницијатива на определени донатори при реализацијата на нивните проекти во кои е вклучена општината
- б) ад-хок, по иницијатива на општината со цел – реално откривање на потребите/задоволството на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.)
- ц) континуирано, по иницијатива на општината со цел – исполнување на барањата за добивање/задржување на ИСО стандардот за квалитет
- в) континуирано, по иницијатива на општината со цел – реално откривање на потребите/задоволството на клиентите (локалните жители, туристи, инвеститори и сл.)
- д) друго (_____)

ТРЕТА ГРУПА НА ПРАШАЊА

1. Доколку во Вашата општина се организираат разни манифестации со кои се привлекуваат домашни и/или странски посетители, во просторот подолу наведете кои се тие рангирајќи ги според нивната атрактивност и бенефитот што го остварува градот (1-најатрактивни, 2-помалку атрактивни, итн...

2. Дали во општинската администрација постои сектор/одделение/вработен, чии клучни активности се поврзани со маркетинг на населеното место/градот (пр.: сегментација на клиенти, анализа на конкурентските градови, маркетинг-истражувања и сл.)?

- а) Да
- б) Не
- в) Друго (_____)

3. Доколку не постои таков сектор/одделение/вработен, која е причината за тоа? (можен е само еден одговор)

- а) немаме потреба за континуирани активности поврзани со маркетинг на градот
- б) недостиг на финансиски средства
- в) недостиг на квалитетни кадри кои би работеле во маркетинг-служба на општината за релативно ниски примања
- г) друго (_____)

ОТВОРЕНО ПРАШАЊЕ

Доколку има нешто што Вие сметате дека е корисно да се додаде во врска со маркетингот на градови, а го нема во горенаведените прашања, напишете во просторот подолу.

Ви благодарам за одвоеното време!