



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**

Трет циклус студии

Кандидат: м-р Тамара Јованов Марјанова

**„ПАЗАРНА ОРИЕНТАЦИЈА, МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА И ПЛАН – ОСНОВНИ
БИЗНИС ЧЕКОРИ ЗА УСПЕШНО КОНКУРЕНТСКО ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА
МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА НА ПАЗАРОТ – СО ПОСЕБЕН ОСВРТ
НА ИНДУСТРИЈАТА И ПАЗАРОТ НА КОНДИТОРСКИ ПРОИЗВОДИ ВО Р.
МАКЕДОНИЈА“**

**(MARKET ORIENTATION, MARKETING STRATEGY AND PLAN – BASIC
BUSINESS STEPS FOR SUCCESSFUL COMPETITIVE POSITIONING OF THE
SMEs ON THE MARKET – WITH A SPECIAL FOCUS ON THE CONFECTIONARY
INDUSTRY AND MARKET IN REPUBLIC OF MACEDONIA)**

(Докторски труд)

Ментор: проф. д-р Митре Стојановски

Скопје, 2013 г.

Членови на Комисијата:

проф. д-р Митре Стојановски
проф. д-р Нада Секуловска
проф.д-р Снежана Р. Јовановска

Датум на одбрана: _____
Датум на промоција: _____

ПОСВЕТА

*На Ева, мојата ќерка,
чија љубов и невиност ми даваа неисцрпна енергија за
континуирана и успешна работа.*

На моите блиски, за нивната поддршка и разбирање.

Апстракт

Докторскиот труд е разработен врз основа на две клучни цели: 1. Утврдување и докажување на големото влијание на малите и средни претпријатија (МСП) врз економскиот раст на национално и на светско ниво и 2. Докажување на позитивниот ефект од примената на современиот маркетинг концепт врз конкурентноста на МСП. Значењето на МСП беше анализирано и опишано врз база на клучни економски индикатори, опишување и утврдување на нивните клучни карактеристики и факторите кои влијаат за нивниот успех/неуспех и мерките за државна поддршка на МСП во Република Македонија и Европската унија. Ефектите од примената на современиот маркетинг концепт беа опишани и анализирани преку три области – пазарна ориентација, маркетинг стратегија и маркетинг планирање. Податоците беа добиени од примарни и секундарни извори, а анализата беше спроведена со помош на софтверот IBM SPSS19. Истражувањето ги даде следниве резултати: 1. Значењето на МСП за националната економија е големо, но воочени се значајни недостатоци во мерките за нивна државна поддршка; 2. Пазарната ориентација на домашните претпријатија, а особено на микро и малите е на ниско ниво, а од друга страна степенот на пазарна ориентација има директно позитивно влијание врз профитабилноста и големината на пазарниот удел; 3. Постојат значајни недостатоци во тековните маркетинг активности на домашните претпријатија, особено кај микро и малите претпријатија; 4. Формалното маркетинг планирање кое резултира во континуирана подготовка на пишан маркетинг план е директно поврзано и влијае врз профитабилноста на претпријатието. Резултатите од трудот се корисни за подобрување на тековните практики на постојните домашни претпријатија од областа на маркетингот, како и за потенцијалните домашни и странски претприемачи кои сакаат да влезат во оваа дејност.

Клучни зборови: *МСП, претприемаштво, пазарна ориентација, маркетинг стратегија, маркетинг план.*

Abstract

The doctoral thesis has been developed based on two key objectives: 1. Establishing and proving the great impact of small and medium enterprises (SMEs) on economic growth on national and global level and 2. Proving the positive effect of the application of modern marketing concept on the competitiveness of SMEs. The importance of SMEs has been analyzed and described based on key economic indicators, describing and determining the main characteristics and factors affecting their success/failure and measures of state support to SMEs in the Republic of Macedonia and the European Union. The effects of the application of modern marketing concept were described and analyzed in three areas - market orientation, marketing strategy and marketing planning. Data were obtained from primary and secondary sources, and the analysis was conducted using the software IBM SPSS19. The study provided the following results: 1. The importance of SMEs to the national economy is great, still, significant deficiencies in the state support measures were detected; 2. Market orientation of domestic enterprises, especially micro and small is at a low level, and on the other hand, the degree of market orientation has a direct positive impact on profitability and the size of the market share; 3. There are significant deficiencies in the current marketing activities of domestic enterprises, especially micro and small; 4. The formal marketing plan that results in continuous preparation of a written marketing plan is directly related to and affects the profitability of the enterprise. The results of this research are useful for the existing domestic companies as a guide toward improving their current practices in the field of marketing, as well as for potential domestic and foreign entrepreneurs who want to enter this arena.

Key words: *SMEs, entrepreneurship, market orientation, marketing strategy, marketing plan.*

СОДРЖИНА

Апстракт	4
Abstract.....	5
ВОВЕД.....	9
Актуелност на темата.....	12
Предмет, цел и очекувани резултати на истражувањето	13
План на презентирање на материјата.....	18
Методологија на истражување	20
I. ЗНАЧЕЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И ПОТРЕБАТА ОД ИНТЕГРИРАЊЕ НА ПАЗАРНА ОРИЕНТАЦИЈА ВО НИВНОТО РАБОТЕЊЕ	23
1. Улогата на малите и средните претпријатија во националното стопанство	23
1.1. Основни обележја на малите и средните претпријатија	33
2. Значење и примена на пазарна ориентација во работењето	38
3. Примена и цели на алатките на пазарната ориентација.....	56
3.1. Истражување на пазарот за прибирање информации и прогнозирање на побарувачката	57
3.2. Фокус на потрошувачите - креирање вредност, задоволство и лојалност	69
3.3. Тестирање на пазарот како основа за минимизирање на деловниот ризик.....	79
II. СТРАТЕШКА АНАЛИЗА НА ТЕКОВНАТА ПАЗАРНА ПОЗИЦИЈА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ОД КОНДИТОРСКАТА ИНДУСТРИЈА	85
1. Увид во тековната состојба во индустријата на кондиторски производи и развојните трендови на пазарот во Р. Македонија и во светот	85
2. Компаративна анализа на постојната маркетинг стратегија за настап на пазарот на големите наспроти малите и средните претпријатија на пазарот на кондиторски производи во Р. Македонија.....	103
3. Примена на модели за утврдување на конкурентската позиција на претпријатијата на пазарот	123
3.1. Оценување на стратегиските бизнис единици	123
3.2. Оценување на индустријата и бизнис опкружувањето	129
III. ФОРМУЛИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ОД ИНДУСТРИЈАТА ЗА КОНДИТОРСКИ ПРОИЗВОДИ	143
1. Поставување на корпоративна мисија	147
2. Дефинирање и формулирање на организациски цели.....	152
3. Сегментирање, таргетирање и позиционирање на пазарот	158
3.1. Избор на вид на стратегија и методи (фактори) на сегментација	160
3.2. Избор на таргет група и позиционирање на претпријатието.....	175

4. Формирање на понуда за пазарот преку компонирање на маркетинг миксот според потребите и барањата на потрошувачите.....	186
4.1. Планирање и одлуки за производот	188
4.2. Воспоставување на цената	202
4.3. Одлуки за дизајнирање и избор на маркетинг каналите	213
4.4. Дизајнирање на маркетинг комуникацијата.....	220
4.5. Процес на прифаќање од потрошувачите.....	233
IV. ПРОЦЕС НА МАРКЕТИНГ ПЛАНИРАЊЕ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ОД КОНДИТОРСКАТА ИНДУСТРИЈА	238
1. Значење, намена и содржинана маркетинг планот.....	239
2. Компаративна анализа на процесот на маркетинг планирање во малите и средните наспроти големите претпријатија во домашната индустрија на кондиторски производи	254
ЗАКЛУЧОК.....	289
РЕФЕРЕНЦИ.....	305
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	326
ПРИЛОЗИ.....	327
Легенда на користени кратенки	327
Прилог 1.1. Споредба на елементите вклучени во дефиницијата на МСП во РМ и ЕУ	328
Прилог 1.2. Десет принципи на Small Business Act за ЕУ и чекори за нивна имплементација	328
Прилог 1.3. Реформи на политиките за водење бизнис во Р. Македонија	333
Прилог 1.4. Мерки преземени во РМ за имплементација на десетте принципи на SBA за 2007-2009 год.....	333
Прилог 1.5. Тестирање на интерната конзистентност/веродостојноста на скалата за одредување на степенот на пазарна ориентација на претпријатијата од кондиторската индустрија (Cronbach's alpha)	335
Прилог 1.6. Утврдување на просечниот степен на пазарна ориентација на анализираните претпријатија (кростабулација/вкрстени табели и фреквенции)	336
Прилог 1.7. Оценка на степенот на влијание на факторите на кондиторската индустрија (ФКИ)	342
Прилог 1.8. Корелациона и едноставна линеарна регресиона анализа за влијанието на пазарната ориентација (ПО) врз профитабилноста	344
Прилог 1.9. Повеќекратна линеарна регресиона анализа за влијанието на пазарната ориентација (ПО) врз профитабилноста, контролирано за факторите на кондиторската индустрија (ФКИпросек)	345
Прилог 1.10. Повеќекратна линеарна регресиона анализа за влијанието на пазарната ориентација (ПО) врз профитабилноста, контролирано за големината на пазарниот удел како фактор на кондиторската индустрија (ФКИ 1)	346
Прилог 1.11. Едноставна линеарна регресиона анализа – ФКИ1 зависна варијабла, ПО (просек) – независна варијабла.....	347

Прилог 2.1. Структуриран анкетен прашалник за оценка на степенот на користење на маркетинг стратегија во работењето на домашните претпријатија од кондиторската индустрија	348
Прилог 2.2. Статистичка анализа на Прашалникот за маркетинг стратегијата	350
А. 350	
Б. 350	
В. 350	
Г. 351	
Д. 352	
Ѓ. 352	
Е. 354	
Прилог 2.3. Влијанието на елементите на Портеровиот модел на пет сили врз атрактивноста на индустријата, според условите на пазарот на кондиторски производи во РМ	355
Прилог 4.1. Прашалник за процесот на маркетинг планирање во кондиторските претпријатија	356

ВОВЕД

“Either find a way, or make one”—Hannibal
(„Или најди начин или создади го“—Ханибал)

Целата планета е подложена на големи промени - економски, политички и општествени. Од една страна е очигледен незапирливиот успех на малите и средните претпријатија како силна, скоро спектакуларна манифестација на тие промени, а од друга страна, формално или неформално, и луѓето и организациите се вклучуваат во голем број активности кои може да се наречат маркетинг, вградени длабоко во нашиот секојдневен живот – од појадокот што го консумираме, облеката што ја носиме, банките чиишто комитенти сме, веб-страниците што ги посетуваме, рекламите што ги гледаме – маркетингот е насекаде. Добриот маркетинг стана витален составен дел на бизнис-успехот, а тој не е случаен, туку е резултат на внимателно планирање и спроведување.

Во светот кој го окупираа циновски извозни претпријатија, глобални пазари, глобални производи, глобалните играчи станаа главен фокус на интерес. На малите претпријатија се гледаше како недостаток, наспроти големите, поради фиксните трошоци на учење за странските пазари и опкружувањето, комуницирањето на големи оддалечености и преговарањето со странските национални влади. Сепак, улогата на малите и средните претпријатија значително е променета со преоѓањето од моделот на т.н. менаџирана/планирана економија кон т.н. претприемничка економија. Моделот на планирана економија е политички, социјален и економски одговор на економија водена од голем обем на производство и производствените фактори на капитал и труд како извори на конкурентска предност. Од друга страна, моделот на претприемничка економија е политички, социјален и економски одговор на економија водена не само од знаењето како производствен фактор, туку и од претприемачкиот капитал и капацитет да се креира и генерира претприемничка активност. Како агенти на промените, претприемничките претпријатија се значаен извор на нови идеи и експериментирање, кои без нив би биле недопрени како подрачје во економијата. Импаکتот од малите и средните претпријатија се манифестира преку раст на ниво на претпријатија, региони и на национално ниво.

Во современата економска теорија и практика посебно внимание привлекува однесувањето на државите при проекцијата и реализацијата на националната политика за поддршка и развој на малите и средните претпријатија. Исто така, имплементацијата на пазарната ориентација и маркетинг стратегија и планирање во работењето на малите и средните претпријатија се поставуваат како еден од клучните фактори за развој на

стопанството и поголема конкурентност на економијата во целина. Особено внимание сè повеќе се посветува на анализа од една страна на влијанието на пазарната ориентација, маркетинг стратегијата и планирањето врз деловниот успех/неуспех на малите и средните претпријатија, како и поврзаноста помеѓу развиеноста и застапеноста на малите и средните претпријатија и развиеноста на националното стопанство. Сепак, и покрај тоа што се нагласува значењето како на МСП, така и на влијанието на маркетингот врз нивниот успех, најголем дел од стратегиите што се анализираат за имплементација во МСП се преземени и делумно модифицирани од големите претпријатија. Она што ги карактеризира малите претпријатија е меѓу останатото и недостатокот од финансии, поради што размислувањата и приодот кон маркетинг активностите треба да биде поинаков отколку кај големите претпријатија, но во литературата сè уште отсуствува еден сеопфатен приод кон маркетингот за МСП или т.н. претприемнички маркетинг. Маркетингот како бизнис филозофија е всушност процес за кој се претпоставува дека треба да ги пронајде, да ги задоволи и да ги задржи потрошувачите, додека во друга паралела се остварува профит од работењето, при што централното место го задржува потрошувачот и неговиот однос со производот, односно неговото ценето мислење дали производот/услугата може да ја задоволи потребата или желбата. Она што како најголем недостаток се јавува кај најголемиот број од нашите домашни претпријатија е работењето по инерција, без воведување на промени и следење на трендовите на пазарот, што во многу случаи се покажало како погубно за опстанокот, особено на МСП. Еден негативен тренд што е евидентен во нашето стопанство, дури и пред периодот на речисијата, е пазарниот неуспех и слабата конкурентност на МСП, најмногу поради употребата на производна или продажна ориентација во работењето, во светот надминати уште во 1950 година. Како резултат на тоа, наместо континуирано истражување на пазарот, фокус на потрошувачот и тестирање на пазарот, нашите претпријатија сèуште применуваат истражување на производи фокус на производот. Не е невозможно да се постигне успех со која било од ориентациите во работењето, но секако е потешко денес да се успее само со производната ориентација, без притоа таа да се надополни или замени со пазарната ориентација, особено ако се работи за бизнис кој настапува на пазар за широка потрошувачка. Вклучувањето на нашето стопанство во светските економски текови е почеток на голем предизвик пред кој се наоѓа нашето стопанство и стратегијата за економски развој на нашата земја. Тоа е предизвик на кој брзо треба да се одговори, затоа што од тоа зависи иднината на генерациите што доаѓаат. Една народна поговорка вели: „Навиката е една мака, а одвикнувањето две маки“. Еден

од основните проблеми на македонското стопанство е како најбрзо и најбезболно старата навика на придавање на преголемо значење на големите претпријатија, популарните гиганти, да се замени со нова. Суштинското прашање е – дали можеме да ги прифатиме и поддржиме малите и средните претпријатија како универзален образец на современата пазарна економија и дали тие можат да го прифатат маркетингот како модел на работење на патот кон успехот?

Конкурентноста може да се набљудува на повеќе нивоа, и тоа: макро, мезо и микро ниво. Конкурентноста на макро ниво ја претставува способноста на државата да произведува и дистрибуира производи и услуги во меѓународната трговија, во конкуренција со производите и услугите произведени во други земји, на начин кој доведува до зголемување на животниот стандард. Мезоасpektот на конкурентноста се однесува на секторите, а микроасpektот ја означува способноста на претпријатијата да се натпреваруваат, растат и бидат профитабилни на пазарот на кој настапуваат. Односно, микроконкурентноста се однесува директно на конкурентноста на претпријатието и ја означува неговата ефикасност да ги продава своите производи и услуги на пазарите на кои е присутна и меѓународна конкуренција. Во суштина, макро-, мезо- и микроконкурентноста се меѓусебно условени и постигнувањето на целта да се биде конкурентска и динамична економија базирана на знаење, способна за одржлив економски раст, креирање на повеќе и подобри работни места и развој на поголема социјална кохезија, ќе зависи од успехот на претпријатијата, особено на малите и средните претпријатија. Нивната конкурентност и успех, пак, ќе зависи од способноста да развијат и имплементираат стратегија која ќе обезбеди највисока вредност за своите потрошувачи, преку совладувањето на главните предизвици во работењето - одржлив и стабилен раст, совладување на конкурентите и лојалноста/задржување на потрошувачите, предизвици чиешто достигнување директно зависи од маркетингот. Вредноста е способност да се задоволат или да се надминат потребите и очекувањата на потрошувачите на производите и услугите, а истовремено тоа треба да се направи што поефикасно. Всушност, вредноста е способност да се задоволат или да се надминат потребите и очекувањата на потрошувачите на производите и услугите, а истовремено тоа треба да се направи што поефикасно.

Актуелност на темата

Еден од основните предизвици на државите на светско ниво, особено во услови на функционирање во рамки на капиталистички систем, е брз економски развој. Како дел од клучните економски сили, Европската унија, со обновената Лисабонска стратегија, како еден од најзначајните фактори кои ќе влијаат на забрзаниот економски развој ги посочи малите и средните претпријатија. Македонија како претендент за влез во ЕУ од една страна, како и врз основа на усвојување на најдобрите практики, треба исто така да тежнее кон создавање на развиена економија преку подобар, поинтензивен развој и поттикнување на секторот на МСП и претприемаштвото. Притоа, развојната перспектива треба да се бара во зацврстување на позициите на домашниот пазар и во нагласената извозна, односно надворешно ориентирана стратегија за развој, што наведува на потребата од сериозна анализа на клучните слабости и развојни јазови на претпријатијата во Република Македонија, меѓу кои на прво место се недоволната долгорочна меѓународна конкурентност на корпоративниот сектор. Основен индикатор на недоволната развиеност на нашата економија е негативниот трговски биланс, кој покажува дека покриеноста на увозот со извоз е релативно ниска и асоцира на недоволнен капацитет на економијата за справување со конкурентскиот притисок на пазарните сили.

Зголемувањето на конкурентската способност на МСП е сложен проблем што бара конкретни долгорочни мерки за негово решавање, при што е потребно ангажирање како надржавните институции, така и на претпријатијата. Со мерките на државата треба да се создадат услови за нормално функционирање на пазарот, односно услови за конкуренција, при што сите учесници на пазарот би биле ставени во иста положба. Од друга страна, она што корпоративниот сектор може да го направи за да си помогне, пред сè, себеси, а со тоа и на економскиот развој на државата, е да воспостави практика на планско и стратешко деловно работење на долг рок, ориентирано кон крајните потрошувачи, односно пазарот.

Фокусот во анализата на трудот е на прехранбената и во нејзини рамки кондиторската индустрија, од неколку причини: таа е дел од преработувачката индустрија која вработува значаен дел од работната сила во државата; најголем удел помеѓу претпријатијата од аспект на големина имаат микро, малите и средните претпријатија; таа е претставник и дел од индустријата за стоки за широка потрошувачка, а работењето на претпријатијата во оваа индустрија треба да се карактеризира со проактивен однос кон маркетинг активностите. Наспроти овие факти,

тековната состојба на пазарот покажува дека домашните претпријатија се соочуваат со низа слабости: ги идентификуваат своите конкуренти од индустриска, наместо од пазарна гледна точка, се случува да имаат лажна претстава за тековните состојби на пазарот, како на пример да веруваат дека го произведуваат најдобриот квалитет во индустријата, да го поддржуваат генералното мислење дека клиентите преферираат претпријатија со целосни линии на производи, дека продажната сила е единствениот маркетиншки алат или цената е најважен фактор за купување, дека креирањето на препознатлив бренд не е клучно итн.

Искуството на земјите со долгогодишна пазарна традиција претставува гаранција за значењето на пазарната ориентација, маркетинг стратегијата и планот за развој, успешност и опстанок претпријатијата, а особено на оние кои се занимаваат со производство на т.н. добра за широка потрошувачка во кои спаѓаат и прехранбените, односно кондиторските производи.

Во овој контекст, темата што е предмет на обработка на докторскиот труд е исклучително актуелна и значајна за подобрувањето на конкурентноста на нашата национална економија, претставено преку подобрување на конкурентноста на нашите мали и средни претпријатија.

Предмет, цел и очекувани резултати на истражувањето

Потребата од функционална пазарна економија и капацитет за справување со конкурентскиот притисок и со пазарните сили наложува креирање и примена на активности за подобрување на деловната клима, поттикнување на претприемаштвото, подобрување на инвестициската клима, либерализацијата на економијата, зголемување на конкурентноста на македонското стопанство. Во оваа насока, од пресудно значење е зголемување на конкурентноста на домашните претпријатија која ќе води кон успешен пласман на нашите производи на домашниот и на странските пазари, што воедно значи и рентабилното работење и развој на претпријатијата, зголемување на Бруто домашниот производ (БДП), намалување на дефицитот во трговскиот биланс, зголемување на глобализираноста на македонската економија, раст и развој за целата економија и животниот стандард.

Во однос на горекажаното, предмет на истражувањето на овој труд се следниве четири проблематики:

П1. Придонесот на МСП кон развојот на едно национално стопанство, како и потребата од интегрирање на пазарна ориентација во нивното работење

При разгледување на првиот дел од наведениов проблем на истражување, детално се разгледани стопанствените активности на малите и средните претпријатија поврзани со зголемување на вработеноста и воедно намалување на невработеноста, учеството во Бруто домашниот производ, развој на нови производи, поттикнување на конкурентноста, индиректно зголемување на ефикасноста на големите претпријатија. Исто така, анализирани се и факторите кои влијаат на постигнувањето на тие резултати и странските и домашните искуства во развојот на малите и средните претпријатија, како основа поттикнување и насочување на современиот економски развој.

Во вториот дел од проблематиката се опфатени варијаблите кои водат кон зголемување на конкурентноста на едно претпријатие на пазарот во однос на неговите домашни и странски конкуренти, како и кон подобрување на позицијата во однос на постојните и потенцијалните потрошувачи. Притоа, како клучен елемен кој води кон зголемување на конкурентноста е разработена примената на пазарната ориентација во работењето, со фокус на пазарот за кондиторски производи и во негови рамки на дел од домашните претпријатија од кондиторската индустрија. Акцентот е ставен на докажување на директната зависност на профитабилноста од степенот на пазарната ориентација на претпријатијата, преку нултата и алтернативната хипотеза, односно:

H₀: Профитабилноста на претпријатијата не зависи од степенот на пазарна ориентација; и **H_a:** Профитабилноста на претпријатијата зависи од степенот на пазарна ориентација. Истовремено се прикажуваат и целите и позитивните ефекти што се постигнуваат во деловното работење со помош на алатките на пазарната ориентација и тоа, процесот на истражување на пазарот, фокус кон потрошувачот и тестирање на пазарот.

П2. Тековната пазарна позиција и маркетинг стратегија на малите и средните претпријатија во рамки на индустријата на кондиторски производи во Р. Македонија

Се анализира тековната примена на маркетинг активности во домашните претпријатија, со цел да се добие увид во постојните маркетинг стратегии, како и предностите и слабостите на МСП во однос на пазарните трендови и во однос на големите претпријатија. Опфатени во анализата се и моделите на стратешка анализа на сектор, анализа на опкружувањето, кои се на располагање и се практични за конструирање на една слика што јасно ќе ја прикаже позицијата на претпријатието на пазарот во однос на неговите конкуренти. Со намера да се прикаже на кој начин можат да се добијат релевантни квантитативни и квалитативни податоци за потрошувачите на пазарот (што ќе купи, од кого ќе купи, зошто, како, од каде и кога ќе купи и колку ќе

купи), анализирани се и најефикасните од палетата на различни методи за истражување. Фокусот е ставен на докажување на тезата дека домашните претпријатија, особено микро и малите, сè уште немаат голема примена на разработена маркетинг стратегија во деловното работење, преку побивање на нултата хипотеза **H₀**: Микро и малите домашни претпријатија имаат напредното користење на маркетинг стратегија во работењето, а со докажување на алтернативната **H_a**: Микро и малите домашни претпријатија немаат напредното користење на маркетинг стратегија во работењето.

П3. Начинот на подготовка на маркетинг стратегија и формулирање на маркетинг стратегија за претпријатијата од кондиторската индустрија

Определување на насоките за развој на конкурентноста врз основа на добиените резултати од спроведените истражувања на пазарот за кондиторски производи, која претставува целосен план/инструмент за остварување на целите, а се состои од четири дела, и тоа: поставување на корпоративната мисија, утврдување и дефинирање на целите, сегментирање, таргетирање и позиционирање (СТП) на пазарот и конструкција на ефективен маркетинг микс. Во овој дел, всушност, преку докажување на значењето и ефикасноста на сите поединечни чекори (мисијата, целите, СТП и маркетинг миксот) од процесот на формулирање на стратегија се прави обид за побивање на нулатата хипотеза **H₀**: Остварување на поставените цели е возможно без однапред определена форма (чекори) на маркетинг стратегијата, се застапува тезата дека **H_a**: Остварување на поставените цели е невозможно без однапред определена форма (чекори) на маркетинг стратегијата. Всушност, овде се тврди дека маркетинг стратегијата треба да има однапред определена форма, која следи строго дефинирани чекори, без кои е невозможно остварување на поставените цели на претпријатието. Воедно, се даваат и клучни стратегиски насоки, кои МСП можат да ги следат во менувањето на нивните постојни маркетинг стратегии и креирање на понуда со поголема вредност.

П4. Процес на маркетинг планирање

Планот се набљудува како основна водилка на претпријатијата од аспект на неговото значење, основна намена и детално анализирана содржина. Основната намера е подобро да се прикаже примената на планот, како средство кое може да му помогне на претпријатието да ги изврши своите задачи на најдобар можен начин, да ја концентрира својата енергија и да обезбеди максимално остварување на целите и задачите, за да одговори на променливото опкружување и да даде основи за донесување на фундаментални одлуки. Дополнително, процесот на маркетинг планирање и неговото извршување се разгледува на примерок од домашни претпријатија од индустријата, што

дава увид во клучните предности и слабости во работењето, односно: 1. Начинот на кој нашите претпријатија/менаџери од избраната индустрија го разбираат процесот; 2. Кои елементи од процесот на маркетинг планирање ги применуваат и до кој степен; 3. Воочување на клучните предности и недостатоци во нивното работење, со можност за давање на препораки за надминување на проблемите; 4. Поврзаноста на маркетинг планирањето со перформансите на претпријатијата преку корелација и регресија и др. Анализата се насочува кон докажување на директната зависност на профитабилноста од примената на формално маркетинг планирање преку хипотезите: **H₀**: Профитабилноста на претпријатијата не зависи од континуираната подготовка на пишан маркетинг план и **H_a**: Профитабилноста на претпријатијата зависи од континуираната подготовка на пишан маркетинг план.

Во суштина, трудот се заснова на четири клучни претпоставки или хипотези, чиешто докажување, односно побивање го конструира скелетот на докторската дисертација. Процесот на испитување на хипотезите се базира на следниве чекори: определување на проблемот/ите на истражувањето; поставување на нултата (H_0) и алтернативната хипотеза (H_a) за секој од разгледуваните проблеми, при што во маркетинг истражувањата, нултата хипотеза најчесто се формулира спротивно на претпоставката на истражувачот, така што со истражувањето истата се настојува да се побие и да се докаже спротивното (да се отфрли нултата, а да се прифати алтернативната хипотеза). При тестирањето на зависноста на две појави се врши и избор на релевантен тест; избор на критична вредност (ниво на значење, број на степени на слобода, избор на еднократен или двократен тест); пресметка на тест-статистичката и критичната вредност; определба дали тест-статистиката навлегува во критичниот регион (да-се отфрла нултата хипотеза, не-не се отфрла нултата хипотеза).

Основната цел на истражувањето на овој труд е да се утврди влијанието на малите и средните претпријатија врз економскиот развој на национално ниво и општата благосостојба на општеството во целина, како и да се покаже и докаже позитивниот импакт на примената на современиот маркетинг концепт за развој и унапредување на конкурентноста на претпријатијата, што води до поголема стапка на опстанок на претпријатијата на пазарот.

Спознајни, односно научни цели на трудот се:

- Објективно, потполно и систематично научно опишување или дескрипција на прецизираната тематиката, како прв чекор во процесот на спознавање, преку увид во постојната пазарна позиција и маркетинг стратегија на нашите домашни

претпријатија од кондиторската индустрија за да се регистрираат нивните клучни недостатоци, да се создаде основа за нивно надминување и да се демонстрира примената на најефикасните модели за стратешка анализа на работењето. Овој процес овозможува изведување на истражувањето со минимални грешки;

- Научно објаснување на предметот на трудот, преку откривање на условите, причините и мотивите за текот на случувањата, врз основа на научната теорија и пракса;
- Научно предвидување или прогноза, со насочување кон тенденцијата на менување на состојбите и следење на динамичките карактеристики на дефинираниот проблем.

Прагматични цели на трудот, кои ја опфаќаат општествено корисната димензија на резултатите од истражувањето, се:

- Да се одредат најефективните модели за стратешка анализа на работењето на малите и средните претпријатија и преку нив да се откријат факторите кои влијаат на подобрувањето на конкурентската позиција на пазарот и примена на ефикасни методи на истражување на пазарот преку кои се спознаваат потрошувачките преференции и однесување на пазарот и степенот до кој тие се пресретнати од претпријатијата;
- Да се подготви маркетинг стратегија која ќе ја обезбеди вистинската насока за секое претпријатие кое ќе сака да конкурира на пазарот на кондиторски производи;
- Да се постави основата на маркетинг планот кој ќе претставува своевиден водич за претпријатијата од кондиторската индустрија и кој ќе може да се адаптира и на потребите на малите и средните претпријатија и да се имплементира во нивното работење, како и да се истакнат клучните предности и недостатоци во процесот на планирање во претпријатијата, со препораки за нивно надминување.

Резултатите кои произлегуваат од ова истражување се следниве:

- Согледување на релевантноста на малите и средните претпријатија за националното стопанство;
- Воочување на клучните предности и недостатоци во работењето на претпријатијата од аспект на степенот на пазарна ориентација, тековната маркетинг стратегија и процесот на маркетинг планирање, од каде што произлегуваат можности за промени и корекција на тековните практики;

- Докажување на значајноста на примената на пазарната ориентација за бизнис перформансите, а со тоа и за зголемување на конкурентноста на пазарот на којшто се настапува, како и издвојување на клучните алатки кои ја овозможуваат нејзината имплементација;
- Докажување на важноста од подготвување на маркетинг стратегија за успешно и насочено раководење на претпријатието, особено од аспект на тековни и идни пазарни трендови, позиционирање и избор на начин за настап на пазарот, динамика на каналите на дистрибуција, прифаќање и преференција од страна на потрошувачите;
- Создавање на претстава за ефективност и функционалност на маркетинг планот, како патоказ за начинот на кој што треба да се развива едно претпријатие на пазарот, кое има за цел максимизирање на добивката и долгогодишен опстанок на пазарот;
- Запознавање на стручната и деловната јавност со ефектите од современиот маркетинг концепт, маркетинг ориентација и пазарна ориентација во економската теорија и пракса.

План на презентирање на материјата

Презентацијата на материјата ќе ги следи претходно споменатите основни проблематики на истражувањето, поради што ќе биде поделена во четири делови, со почетно воведно излагање и сумирање на заклучоци на крај.

Во првиот дел од докторскиот труд се посветува внимание на прашањата поврзани со придонесот на МСП кон развојот на едно национално стопанство, како и потребата од интегрирање на пазарна ориентација во нивното работење. Првото прашање е образложено во два чекори: 1. Излагање на клучните влијанија на МСП за развојот на националната економија, претставени преку анализираните основни економски показатели за бројот на МСП и бројот на вработени во нив, придонесот кон БДП и/или додадената вредност на производството, влијанието врз зголемување на иновациите и конкурентоста и значењето за големите бизниси; 2. Објаснување на клучните карактеристики на МСП и факторите за нивниот успех/неуспех. Второто прашање кое ја обработува пазарната ориентација е презентирање преку три чекори: 1. Објаснување на значењето на концептот за пазарна ориентација и неговото место во рамки на маркетинг концептот и маркетинг ориентацијата; 2. Презентирање на резултатите од примарното истражување на степенот на пазарна ориентација во

домашните претпријатија и обраќање кон поставената хипотеза H_0 : Профитабилноста на претпријатијата не зависи од степенот на пазарна ориентација; 3. Претставување на основните алатки за имплементација на пазарна ориентација во работењето.

Во вториот дел од трудот, се претставени прашањата поврзани со тековната пазарна позиција и маркетинг стратегија на малите и средни претпријатија во рамки на индустријата на кондиторски производи во Р. Македонија. Притоа, оваа материја се презентира преку три основни чекори: 1. Прикажување на резултатите од анализата на тековната состојба во индустријата; 2. Презентирање на резултатите од компаративната анализа на тековните маркетинг стратегии на МСП наспроти големите претпријатија со обраќање кон поставената хипотеза H_0 : Микро и малите домашни претпријатија имаат напредното користење на маркетинг стратегија во работењето; 3. Претставување на моделите кои претпријатијате можат да ги користат за ефективна анализа на бизнис единиците/претпријатието, индустријата и опкружувањето.

Третиот дел го опфаќа процесот на подготовка на маркетинг стратегија и деталите од формулираната предлог-маркетинг стратегија за претпријатијата од кондиторската индустрија, поставена на основите на претходно спроведеното истражување. Овој дел од материјата е претставен во четири последователни чекори: 1. Објаснување на потребата и значењето на маркетинг стратегијата со посочување на основните елементи што ја сочинуваат; 2. Презентирање на значењето и моделите на мисијата и целите; 3. Претставување на стратегијата за сегментација, таргетирање и позиционирање; 4. Прикажување на елементите од маркетинг миксот и процесот на прифаќање на производот на пазарот.

Во четвртиот дел од трудот е опфатено прашањето за процесот на маркетинг планирање. Презентирањето на овој дел се одвива во четири чекори: 1. Посочување на основната намена, значење и содржина на планот; 2. Презентирање на врската на маркетинг планирањето со профитабилноста и обраќање кон поставената хипотеза H_0 : Профитабилноста на претпријатијата не зависи од континуираната подготовка на пишан маркетинг план; 3. Анализа на процесот на маркетинг планирање во МСП наспроти големите претпријатија од кондиторската индустрија, преку примарното истражување; 4. Изведување на препораки за подобрување на процесот на планирање во претпријатијата.

На крај, се дадени кратки заклучни видувања за значењето на проблематиките опфатени во трудот, со потенцирање на резултатите поврзани со основните истражувачки хипотези и можностите за апликативна примена на наодите од истиот.

Методологија на истражување

За изработката на докторскиот труд е користена литература од објавени книги, бројни публикации, списанија, извештаи, статии, веб-страници, добиени од библиотечните фондови, од извори на интернет, како и од претходно спроведени истражувања за други потреби кои содржат релевантни податоци за конкретната тема, т.е. податоци добиени од секундарни извори (desk research), како и податоци од примарни извори добиени во рамките на интервјуирање на претставници – менаџери на претпријатија од кондиторската индустрија и анкетање на потрошувачите за нивните преференции во однос на кондиторските производи.

Во методолошката анализа на проблемите поврзани со пазарната ориентација и примената на маркетинг стратегија и планирање во деловното работење на малите и средните претпријатија беше употребена модифицирана и современа литература од познати реномирани автори од полето на маркетингот и менаџментот, применети се и студии на случај од праксата, а од методите се користени следниве:

- **Методот на индукција и дедукција** – применет за да се добијат значајни податоци врз основа на набљудување и воочување на индивидуалното и специфичното и извлекување на заклучоци за проблематиката од областа на пазарната ориентација и креирањето на маркетинг стратегии и планови за придобивки во конкурентскиот развој на претпријатијата;
- **Методот на анализа и синтеза** – на домашна и странска литература и практични примери поврзани со оваа област, при што се осознаа логични поставки за правилниот начин на деловно стратегиско работење на претпријатијата врз основа на расчленување на композитни елементи од кои може да се согледаат активностите кои може да се применат на ова поле;
- **Дескриптивна и каузална метода** – за опис и запознавање на карактеристиките на проблематиката што е предмет на истражување и согледување на меѓузависноста или причинско-последичната поврзаност на појавите, како основна цел на секое научно истражување - усовршување на практиката;
- **Методот на компарација** – применет при компарација на деловното стратегиско маркетинг работење и процесот на маркетинг планирање на големите наспроти малите и средните претпријатија во Р. Македонија, од којшто се утврдени сличностите, разликите, предностите и недостатоците;
- **Метод на испитување** – применет во два дела: дел на секундарно или т.н. деск-истражување како почетна точка на испитувањето и примарно истражување.

Преку секундарното истражување се консултирани бројни релевантни меѓународни, национални и локални извори (Националниот завод за статистика на РМ, Министерството за економија на РМ, Агенцијата за промоција и развој на претприемништвото на РМ, Стопанската комора на РМ, национални и интернационални публикации и извештаи, годишни финансиски извештаи од претпријатијата, онлајн дата бази на податоци, финансиски, бизнис и дневен печат). Исто така, користени се и резултати од претходно спроведено истражување на потрошувачите на пазарот на чоколада во РМ, на намерен примерок од 300 испитаници, за нивните преференции, начин на однесување и размислувања за постојните брендови на пазарот. Примарно истражување е применето при анализата на индустријата и работењето на претпријатијата, преку техниката на полуструктурирано интервју и анкетни прашалници. Примарното истражување придонесе за добивање на релевантни квантитативни и квалитативни податоци од кои се извлечени заклучоци за моменталната состојба на маркетинг активностите во претпријатијата во кондиторската индустрија;

- **Метод на докажување** – при што врз основа на аргументи, факти, ставови и судови и претходно утврдени вистинити теоретски принципи се утврди вистинитоста на поставените тези.

Анализата на податоците се одвиваше со употреба на IBM SPSS19 (Statistical Package for Social Sciences) програмата за обработка на статистички податоци за општествени науки.

Ограниченоста на трудот произлегува од опфатот на примарното истражување - истражувањето се однесува само на претпријатија од кондиторската индустрија, а не за мали и средни претпријатија од различни индустриски дејности, со што се добива увид само во начинот на нивното деловно работење, како репрезентативен дел од индустријата за производство на стоки за широка потрошувачка, но не и на ниво на сите индустрии во едно општество. Предложените алатки за имплементирање на пазарна ориентација може да имаат потешката примена во претпријатија кои немаат познавања од областа на маркетингот и/или немаат маркетинг оддел. Дополнително, како недостаток може да се спомене користењето на субјективни скали за оценка на профитабилноста на претпријатијата и за оценка на факторите на кондиторската индустрија, кои ја мерат појавата описно во конкретен временски период, а не во тек на повеќе години, поради што не може да се следи динамиката на појавата.

Како насока за понатамошно истражување може да се наведе тестирање на моделот на пазарна ориентација во претпријатија од повеќе различни индустриски дејности, при што профитабилноста како показател на бизнис перформансите би се мерела, т.е. оценувала преку објективна скала изразена во апсолутни вредности и тоа, во подолг временски период, за да може да се изврши анализа на временска серија и да се предвиди трендот на појавата. Покрај повторено тестирање на пазарната ориентација се јавуваат потреба и можност за следење на процесот на маркетинг планирање во претпријатијата и тестирање на зависноста со профитабилноста за низ години. Исто така, како можеен предмет за дополнително истражување се издвојуваат средните претпријатија за да се увидат основните причини за нивното подобро маркетиншко работење (во рамките на испитуваните проблеми покажуваат најдобри резултати) и финансиски успех во споредба како со малите, така и со големите претпријатија.

I. ЗНАЧЕЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И ПОТРЕБАТА ОД ИНТЕГРИРАЊЕ НА ПАЗАРНА ОРИЕНТАЦИЈА ВО НИВНОТО РАБОТЕЊЕ

“If most of us are ashamed of shabby clothes and shoddy furniture, let us be more ashamed of shabby ideas and shoddy philosophies.... It would be a sad situation if the wrapper were better than the meat wrapped inside it“ - Albert Einstein

(„Ако повеќемина од нас се срамот од стара облека и евтин мебел, нека биде поголем срамот од излитени идеи и евтини филозофии... Би била тажна ситуацијата доколку омотот е подобар отколку месото завиткано внатре“ – Алберт Ајнштајн)

По распаѓањето на социјалистичкиот економско-општествен систем, македонското општество се врати кон капиталистичкиот економско-општествен и политички систем, кој покрај бројните придобивки (пазарни принципи во стопанисувањето) носи и негативни последици, како: пораст на бројот на невработени луѓе, брзо социјално раслојување, зголемување на бројот на сиромашни итн. Во тешките и недоволно транспарентни услови на стопанисување во изминативе две децении од нашето осамостојување, како последица од исцрпувачкиот и недоволно успешен транзициски период, се наметнува прашањето за обезбедување на избор и еднакви шанси за работа. Имајќи го предвид претставениот проблем, како и фактот дека континуираниот прогрес во транзициските економии зависи од голем број на фактори на ниво на претпријатие (способност на бизнисот да се адаптира на пазарните услови, способност за успешна имплементација на иновации, способност за развој на стручни менаџери и тимови, способност за развој на пазарно ориентирана деловна култура), во трудот се застапува тезата дека решението се наоѓа во развој на претприемаштвото и малите и средните претпријатија од една страна, и во имплементација на пазарна ориентација во работењето на претпријатијата, од друга страна.

1. Улогата на малите и средните претпријатија во националното стопанство

Во економската теорија и воопшто, со децении наназад, се дебатира за специфичностите и предностите на малите и средните во однос на големите претпријатија. Како фокус на трудот, малиот бизнис може да се дефинира како „бизнис во приватна сопственост на поединец или мала група на поединци, кој остварува продажба и има средства кои не се доволно големи да влијаат на неговата средина“ (Griffin, 2002, p.111). Претприемаштвото, пак, е „процес на планирање, организирање,

водење и преземање ризик од инвестицијата“ (Griffin, 2002, p.111). Денес се повеќе се зборува за претприемачко општество што претпоставува примена на претприемаштвото не само во малите и средните претпријатија, туку и (OECD, 2002): се помасовна примена на претприемаштвото во големите корпорации, претприемаштвото како база за развој на единиците на локалната самоуправа, претприемачка организација на образовни, здравствени, културни и спортски институции, креирање на поволен претприемачки амбиент од страна на сите современи влади. Истовремено, секој мал бизнис не е претприемачки, како што и секој претприемачки потфат не е продуктивен (Baumol, 1990). Вистинската насока за развој на општеството е поттикнување на отворање на мали продуктивни претприемачки претпријатија. Од аспект на претприемачката перспектива, малите претпријатија претставуваат можност за остварување економска независност.

Повеќе елементи ги карактеризираат МСП како динамичен развоен фактор (Baumol, 1990): Брзото креирање на нови работни места, зголемување на понудата на стоки и услуги и развој на креативноста, зголемување на конкуренцијата во стопанството и јакнење на конкурентската способност, флексибилно приспособување кон потребите на пазарот, помали ризици во работењето во споредба со големите претпријатија кои ја користат економијата на обемот, користење на домашни сировини и расположливи ресурси, приспособување на потребите на локалниот пазар, придонесување кон порамномерен регионален развој, придонесување кон севкупен рамномерен економски развој, специјализирање во одделни области на производство и услуги, можност за станување кооперанти на големите претпријатија, можност за производство на стоки со што се врши супституција на увозот, можност за заземање на специјализирани сегменти од пазарот, за кои не се заинтересирани големите претпријатија. Улогата на МСП, токму поради економските функции, е особено голема во процесот на реструктурирање на стопанството и во јакнењето на конкуренцијата на пазарот.

Развојот на МСП во Македонија е еден од клучните приоритети како на национално, така и на регионално и локално ниво и е еден од клучните фактори за успешно завршување на процесот на транзицијата. Создавањето на широка мрежа на МСП и нивно економско поврзување со големите деловни системи е услов за развој на индустријата и стопанството во целина, остварување на поуспешно заедничко работење и полесно поднесување на ризикот.

Класификацијата на претпријатијата на микро, мали, средни и големи претпријатија (прилог 1.1.) во Република Македонија институционално е регулирана со Законот за трговски друштва од 2004 година, Законот за основање на Агенција за

поддршка на претприемаштвото и др. Покрај тоа, донесена е и Ревидирана национална стратегија за развој на МСП (2002 - 2013) во април 2007 година и Програма за развој на претприемаштвото, конкурентноста и иновативноста на МСП (2007-2010 година). Во стратегијата се дефинирани општите насоки на развојот на секторот на претприемаштвото и на МСП во Македонија, а во програмата се предвидени мерките и инструментите за спроведување на стратегиските определби и развојни приоритети во оваа област, неопходни за економскиот развој на земјата и за побрз влез во Европската Унија (ЕУ). Развојот на МСП во Република Македонија треба да се одвива врз основа на соодветна правна и регулативна рамка, компетентни и ефикасни деловни услуги и пазарно ориентирано претприемаштво.

Општествената улога и придонесот на малите и средните претпријатија во трудот се претставени преку нивното влијание врз клучните аспекти на еден економски систем, изразено преку (European Commission, 2013):

1. Бројот на МСП и број на работни места;
2. Учество во БДП и/или додадена вредност во производството;
3. Иновации, конкурентност и важност за големите бизниси.

Во однос на првиот аспект, малиот бизнис, особено во одредени индустрии, претставува важен извор на нови работни места. Малите претпријатија често вработуваат поинтензивно од големите, а исто така се и првите кои вработуваат при економско закрепнување, додека големите претпријатија го прават тоа последни (Griffin, 2002). Така, на пример, МСП учествуваат со 99,7% во вкупниот број на регистрирани бизниси во САД, Јапонија и ЕУ, а во истите се вработени 49%, 67% и 70% од населението, респективно (Stokes и Wilson, 2010, p.13). Придонесот на МСП во ЕУ и светот постојано се следи, при што некои од главните наоди за улогата на МСП во националната економија се следниве (European Commission, 2009):

- Помеѓу 2002 и 2008 год. МСП во ЕУ27 забележиле значаен пораст и биле главен двигател на вработувањата за поголем дел од европската економија. Бројот на МСП се зголемил за 2,4 милиони (13%), наспроти бројот на големи претпријатија кој пораснал за само 2.000(5%);
- Помеѓу 2002 и 2008 год. бројот на работни места во МСП се зголемувал за 1,9% годишно, додека бројот на работни места во големите претпријатија растел за само 0,8% годишно. Во апсолутни броеви, 9,4 милиони работни места биле креирани во секторот на МСП помеѓу 2002 и 2008 год.;

- Области каде што МСП имаат подобри резултати од големите претпријатија се: тенденцијата за инвестирање, која во европскиот нефинансиски сектор во целина е највисока кај микро претпријатијата. Бруто инвестициите на микро претпријатијата во материјални добра зафаќаат 24% од додадената вредност, во споредба со 19% кај сите останати претпријатија. Во целина, тенденцијата за инвестирање кај микро претпријатијата е поголема во однос на очекуваното според нивната профитабилност, со што се потенцира нивното значење за економијата на ЕУ;
- На долг рок, земајќи ги предвид и претходните трендови во бројот на претпријатија во ЕУ и Интернет револуцијата, растот на услужниот сектор и институционалниот развој во прилог на самовработувањето се очекува да бидат помеѓу приоритетите и во идните години. Кога економскиот раст повторно ќе добие залет, се очекува МСП да го повратат трендот на брз развој.

Во споредба со ЕУ, структурата на деловниот сектор во Македонија во 2012 година е многу слична на онаа во ЕУ, со приближно ист просек, односно уделот на МСП во вкупниот број на претпријатија е околу 99,8%, со доминација на микро и малите претпријатија (European Commission, 2012). Просечниот број на вработени во МСП е 3,97 и е помал од просекот на ЕУ (4,2), но сепак малите и средните претпријатија креираат околу половина од вкупната вработеност во државата или 43,7%, додека останатите 56% отпаѓаат на големите претпријатија (European Commission, 2012).

Податоците за активните деловни субјекти во РМ во однос на секторска структура и број на вработени, според Државниот завод за статистика на РМ за 2010 година, го поддржуваат ставот за големото значење на МСП во нашата национална економија (Државен завод за статистика на Република Македонија, 2009).

- Бројот на активните деловни субјекти во Република Македонија во 2010 година изнесува 75,497;
- Податоците за структурата на активните деловни субјекти според бројот на вработени покажуваат дека најголемо учество од 78,5% имаат деловните субјекти со 1-9 вработени. Потоа следат деловните субјекти без вработени (или субјектите не го прикажале податокот за вработени) со 14,2%, па субјектите со 10-19 вработени со 3,3%, учеството на субјектите со 20-49 вработени е 2,1%, со 1,6% учествуваат субјектите со 50-249 вработени, односно на МСП отпаѓаат 85,5% и само 0,3% од активните деловни субјекти се со над 250 вработени;

- Во рамки на преработувачката индустрија како еден од секторите со најголемо учество во структурата (8,263 субјекти или 11.0%), кондиторската индустрија се карактеризира со регистрирани 50 субјекти во 2009 година, од кои 41 претпријатија се микро и мали, 7 средни и 2 големи, а вработуваат 1.185 лица (Стопанска комора на Македонија, 2012).

Врз основа на втората точка, покрај тоа што МСП имаат доминантно учество во вкупниот број на активни претпријатија, тие имаат и најголемо учество и во создавањето на бруто вредноста на производството и во формирањето на вкупниот приход на стопанството (Министерство за економија на РМ, 2009) и (Шуклев, 2011). Од финансиска гледна точка, МСП создаваат 2/3 од БДП во Европската унија (European Commission, 2006), а креираат 58,4% од вкупната додадена вредност на производството (European Commission, 2012). Структурните деловни статистики за учеството на МСП во додадената вредност во РМ покажуваат дека според трошоците за факторите на производство, МСП со 65,7% имаат поголем удел од големите претпријатија во креирањето на додадената вредност на производството, а овој процент е поголем и од процентот на креирана додадена вредност од МСП во ЕУ. Во однос на големината на претпријатијата, најголемо е учеството на претпријатијата кои вработуваат од 0 до 9 лица кои создале 24,2% од додадената вредност (Државен завод за статистика на РМ, 2011). Притоа, еден од секторите со најголемо учество во додадената вредност во структурата на БДП има *преработувачката индустрија* со 14,1% (Државен завод за статистика на РМ, 2010).

Од гледна точка на иновациите кои се основен двигател на економскиот развој, минатото покажува дека големите иновации поверојатно е дека потекнуваат од мали бизниси или поединци, отколку од големи бизниси. Нови материјали, бројни идеи, производи или услуги, па и бизнис процеси, често како извор го имаат малото претпријатие. Всушност, за да бидат конкурентни на пазар каде што најголем дел од уделот им припаѓа на големите, малите претпријатија мораат да демонстрираат иновативност. Според Управата за мали бизниси во САД, овие претпријатија се клучни двигатели и најголеми учесници во иновациите што се пласираат на американскиот пазар (Kobe, 2012). Малите бизниси развиваат поголем број на патенти споредбено со големите претпријатија, особено претпријатијата со помалку од 25 вработени, кои произведуваат најголем број на патенти по вработен (Breitzman и Hicks, 2008) и (Office of Small Business Advocacy, 2009). Понатаму, патентите на малите претпријатија се позначајни отколку патентите на големите претпријатија, надминувајќи ги во неколку

категории, како на пример, раст, оригиналност и влијание (Breitzman и Hicks, 2008) и (Office of Small Business Advocacy, 2009). Всушност, одредена активност да се смета како претприемничка иновативност треба да претставува „една или повеќе од воочените пет типови на „нови комбинации“ кои се идентификуваат како конституенти на претприемничката иновативност“ (Baumol, 1990, pp.896-897):

- Воведување на нов производ или воведување на нов квалитет на добрата;
- Воведување на нова метода на производство, што сè уште не е испробана низ искуството на индустриската гранка и/или нов начин на третирање на комерцијалните добра;
- Создавање на нов пазар во нови региони или нови сегменти на потрошувачи;
- Освојување на нов извор за снабдување со сировини или полупроизводи.

Во Р. Македонија меѓу главните причини за преземање на иновативни активности од страна на малите и средните претпријатија, се вбројуваат (Европска Агенција за Реконструкција, 2004, стр.49): квалитет на производите со 16%; производствени линии, пристап до нови и соочување на постојните пазари со по 13%; трошоци на производство со 11%; подобар начин на работење – 10%; диверзификација – 8%. Од друга страна, може да се каже дека бројот на претпријатијата во РМ кои вложуваат во истражување и развој (ИР), а особено малите, е многу мал, како и износот на средствата кои се вложени во ИР (АППРМ, 2005). Генерално, Република Македонија припаѓа кон групата на скромните иноватори, со перформанси многу под просекот на ЕУ27, при што е забележано следново (European Commission, 2011, p.62): слаб извоз на услуги базирани на знаење и приходи од патенти и лиценци од странство, голем пад кај апликациите за регистрација на патенти и марки/брендови во државата, над просекот е растот кај расположливи човечки ресурси, инвестициите на претпријатијата и аутпутот, под просекот се наоѓа финансиската поддршка и заштитата на интелектуалните права.

Покрај значењето за иновациите, МСП се значајни и заслужни и за зголемување на конкуренцијата на пазарот, изразено како преку зголемување на бројот на претпријатија во една индустрија, така и преку зголемување на продуктивноста на национално ниво (Carter и Thurik, 2010). Поголемата и посилната конкуренција пак, влијае на намалување на стапката на смртност на претпријатијата во првите три години од постоењето, бидејќи агресивното конкурентско окружување ги предизвикува претпријатијата уште во почетокот јасно да се фокусираат на задоволување на потрошувачките потреби и да најдат начин истовремено да ги намалат и трошоците (Burke и Hussels, 2013). Поголемата конкуренција неминовно води и кон пласман на нови

и подобрени производи, зголемување на вработеноста и долгорочни придобивки за ефикасноста и конкурентноста на една национална економија (Carree et al, 2007).

Исто така, значењето на малите претпријатија се потврдува и со нивната улога во работењето и опстојувањето на големите бизниси. Вообичаено, големите претпријатија дел од своите активности преку процесот наречен *outsourcing* ги префрлуваат на малите и средните претпријатија, со цел за поефикасно извршување на истите, како на пример, застапување на домашни и странски пазари, доработка на производот, добавување на сировини, пакување, дистрибуција на производите до крајниот потрошувач и сл. Тие го прифаќаат процесот *outsourcing* за да можат „да иновираат побрзо и поефтино, за да растат, да го зголемат пазарниот удел и да ангажираат повеќе специјалисти од различни области“ (Friedman, 2005, p.446). Всушност, утврдено е дека „кај претпријатијата кои пренесуваат дел од своите активности на МСП се јавува значајна корелација со остварувањето на подобри финансиски перформанси“ (IBM Global Services, 2010, p.4). Најдобрите претпријатија ја применуваат оваа практика за да победат, а не да ги намалат активностите.

Врз основа на гореспоменатите економски показатели, недвосмислено може да се увиди и заклучи дека МСП се двигатели и на македонската економија, бидејќи учествуваат во структурата на стопанството во најголем дел, вработуваат најголем процент од населението, учествуваат во БДП и додадената вредност колку и големите корпорации, се со клучно значење за поголема конкуренција и движењето на иновациите, и се од голема важност за големите претпријатија. Поради големото економско значење, секторот на МСП во светски размери од страна на државните институции добива значајна помош и поддршка преку утврдување на стратегии и програми со јасно одредени мерки на финансиска и нефинансиска поддршка. Така на пример, во ЕУ главниот збор за прашањето на МСП го има Европската комисија, чија основна цел е да промовира успешно претприемаштво и подобрување на деловното опкружување за МСП, со цел да го реализираат својот целосен потенцијал во денешната глобална економија. Тековно, целокупната поддршка на МСП во ЕУ се огледа преку стратегијата за поддршка, раст и развој на МСП, во форма на т.н. Small Business Act (SBA) - збир на десет принципи кои треба да ги водат дизајнот и имплементацијата на политиките и во ЕУ и на национално ниво во секоја од земјите-членки. На тој начин, се создава заеднички терен за мали и средни претпријатија во ЕУ и подобрување на административната и правната средина (табела 1.1. За повеќе види: прилог 1.2.)

Табела 1.1. Десет принципи на Small Business Act за ЕУ

SBA принципи и дистрибуција на политиките според SBA принципите: ЕУ27 во %	
I. Претприемаштво (Entrepreneurship)	14%
II. Втора можност/шанса (Second Chance)	4%
III. Прво размислувај за малите (Think Small First)	6%
IV. Одговорна администрација (Responsive Administration)	11%
V. Јавни набавки и државна помош (Public Procurement and State Aid)	9%
VI. Финансии (Finance)	20%
VII. Единствен/слободен пазар (Single Market)	5%
VIII. Вештини и иновација (Skills and Innovation)	16%
IX. Опкружување (Environment)	5%
X. Интернационализација (Internationalisation)	10%

Извор: Commission of the European Communities (COM), (2008), *“Small Business Act for Europe”*, Brussels, pp.2-18

Креирањето на мерките кои ги опфаќа SBA ја одразува политичката волја на Комисијата да ја признае централната улога на МСП во економијата на ЕУ, со што за прв пат се креира сеопфатна политичка рамка за МСП за Европската унија.

Како резултат на аспирациите на РМ за членство во ЕУ, во последните десетина години Владата беше принудена да обезбеди соодветна поддршка на бизнис секторот преку креирање, односно преземање на најдобрите практики од ЕУ за развој на програми, стратегии, политики за подобрување на бизнис климата, особено за МСП. Во таа насока, формирани се повеќе институции на национално и локално ниво кои ја сочинуваат институционалната инфраструктура за МСП на РМ (Национален совет за претприемаштво и конкурентност, Агенција за поддршка на претприемаштвото на РМ, МСП Форум, Бизнис инкубатори, Центри за локален економски развој, консултантни) (Службен весник на Република Македонија, 2007). Генерално, прописите кои се однесуваат на деловните субјекти на една економија, за време на нивниот животен циклус, може да вклучат: операции за отворање на нови бизниси (start-up), активности кои го помагаат тековното работење, прекугранична трговија, плаќање даноци, безбедноста, макроекономската стабилност, корупцијата, ниво на поседување вештини, силата на финансиските системи, затворање на бизнис итн. Во тој поглед, според Doing Business извештајот, Македонија е рангирана на 38 место од 183 економии во светот, во однос на реформите направени во неколку, од вкупно 9 анализирани области кои се во прилог на МСП (World Bank and International Finance Corporation, 2011, p.177): почнување на бизнис; заштита на инвеститори; плаќање на данок; пристап до кредити (за повеќе види: прилог 1.3.).

Во однос на принципите (сл.1.1), Македонија најмногу заостанува во активности поврзани со (European Commission, 2012): Осмиот принцип *вештини и новација* (послаба примена на маркетинг или организациски иновации, послабо иновирање во рамки на

претпријатието, поретка соработка помеѓу иновативни претпријатија, послаба продажба на нови производи за пазарот и/или за претпријатието, поретко учество на МСП во истражувања финансирани од ЕУ, поретко учество на вработените во дополнителна едукација и обуки) и деветиот принцип *опкружување* (мал број на МСП кои преземаат мерки за постигнување на ресурсна ефикасност, мал број на МСП кои искористиле државна помош за активности за ресурсна ефикасност, мал број на МСП кои нудат т.н. зелени производи) (за повеќе види: Прилог 1.4.). Од друга страна, може да се каже дека Македонија напредува најмногу по основ на три принципи (European Commission, 2012): Првиот принцип *претприемаштво* (позитивни промени во универзитетските образовни програми, достапност на значајна техничка помош од странските донатори за обука и образование на претприемачите, постоење на образовани домашни консултанти за МСП); четвртиот принцип *одговорна администрација* (изградена регулативна рамка за деловно опкружување и базична институционална инфраструктура) и шестиот принцип *пристап до финансии* (достапност на повеќе кредитни линии за поддршка на приватниот сектор и МСП) (сл. 1.1., за повеќе види: Прилог 1.4.)

Слика 1.1. Тековна состојба по основ на SBA принципите во РМ наспроти ЕУ



Извор: European Commission (2012), „Enterprise and Industry: SBA Fact Sheet – FYROM“, p.2

Значајни можности за развој на МСП и поголема конкурентност во бизнисот можат да се креираат и во случај на промени во следниве области¹ (Стопанска комора на Македонија, 2011):

¹Некои од овие фактори (намалување на царината на шеќерот, субвенции за извозно ориентирани претпријатија, организирање на заеднички настап на саеми во земјата и во странство, поголема поддршка и поттикнување на домашната побарувачка за домашни производи и др.) беа посочени и од страна на испитаните менаџери вклучени во примарното истражување и се дел од нивните генерални забелешки за условите на работење со кои се соочуваат.

- Еднаков третман на странските и домашните инвеститори во однос на субвенционирање на трошоците;
- Намалување на царините и царинските стапки за сировини, репроматеријали и опрема кои не се произведуваат во земјата,
- Даночни олеснувања (плаќање на ДДВ по наплатување на побарувањата);
- Склучување на нови договори за слободна трговија и за избегнување на двојното оданочување (на пример, во трговијата со Босна и Херцеговина и Косово);
- Закон за финансиска дисциплина кој ќе важи како за приватните така и за државните институции²;
- Финансиска поддршка за развој на производи наменети за извоз и за имплементација на иновативни решенија во производствениот процес;
- Кофинансирање за настап на саеми и пропаганден материјал;
- Поголема транспарентност и во однос на програмите за финансирање на МСП;
- Обединување на информациите од промоторите од земјите каде што работат во еден систем достапен за сите извозници и др.

Овие области се посочуваат како едни од најголемите пречки за конкурентното работење од страна на домашните стопанственици, а со оглед на фактот што дел од нив се посочени и како предности на националната стратегија за развој и поддршка на МСП, може да се забележи јаз помеѓу напишаното и фактичката реализација на програмите и активностите. Според тоа, а со цел за постигнување на поголем успех во економските политики и заземање на проактивна улога во поддржувањето на претприемништвото, Р. Македонија треба да се фокусира на неколку чекори:

1. Ревизија на политиките за развој на МСП и претприемаштвото во согласност со последните и актуелни промени во ЕУ. На пример, за поголема конкурентноста на МСП, според ревидираната Лисабонска агенда, фокусот треба да се насочува кон (Министерство за економија на РМ, 2007, стр.2): институционална инфраструктура, деловно опкружување, финансии и оданочување, иновативност и конкурентност;
2. Постојано да се следат и да се учи од најдобрите практики, како што е примерот на Република Хрватска (Централна Канцеларија за Развојна Стратегија и Координација

²Според податоците од менаџерите, претпријатијата и државата долговите си ги подмируваат со задоцнување од три и повеќе месеци, што во голема мера го отежнува нормалното функционирање на бизнисот, бидејќи толеранцијата од добавувачите на сировини за плаќање на истите е максимално од 60 до 90 дена, како услов за понатамошна добра соработка, поради што се јавува опасност од намалена ликвидност на претпријатието која мора да го плати долгот кон добавувачот, а не може да си ги наплати своите побарувања од претпријатијата или државата.

на ЕУ Фондови, 2011)³, со намера да се поттикнат понатамошните промени и „подобри практики“. Голем број на конкретни примери сведочат за успехот од примената на следниве методи/мерки (European Commission): примена на принципот „*прво размислувај за малите*“, поедноставување на старт-ап процедури, интернационализација на МСП, образование за претприемаштво, затворање на бизнис (стечај) и нов почеток, намалување на административните оптоварувања;

3. Помагање на претпријатијата да станат пазарно-ориентирани преку обезбедување на решенија за недостаток на компетентни менаџерски и маркетинг знаења, едукација на инволвираните страни за проектите финансирани преку ЕУ фондовите и развој на дијалог помеѓу јавниот и приватниот сектор;
4. Големо внимание треба да се посвети и на реализацијата на напишаното, затоа што предвидената стратегија, колку и да е добро напишана, за да има ефект треба да се примени и во праксата.

Може да се заклучи дека тековно во Македонија постои напредок во поглед на генералната политика за МСП, но и дека по многу основи се заостанува зад реформите кои се спроведуваат во ЕУ27. Имајќи го во предвид значењето на МСП и големото внимание кое им се посветува на глобално ниво, неопходно е да се потенцира потребата од сериозно посветување на развојот на политиките и стратегиите за поддршка на МСП во рамки на нашата држава. Од тој аспект, придонесот на овој труд е во поглед на поврзување на предвиденото и реализираното од страна на државата со размислувањата и потребите на домашните стопанственици и идентификување и издвојување на главните јазови во имплементирањето на политиките за развој на МСП во РМ и посочување на предлог-решенија.

1.1. Основни обележја на малите и средните претпријатија

Заедничка карактеристика на сите мали и средни претпријатија (МСП) која очигледно се истакнува е нивната универзалност од аспект на тоа дека ги исполнуваат сите пори на економијата и економскиот живот. Специфичноста на МСП во трудот е објаснета преку неколку елементи: принципите на малите претпријатија,

³ "Добра практика/пракса" е општоприфатен термин со кој се илустрира пристап кој заслужува внимание и интерес на други креатори на политики или експерти. На пример, во Република Хрватска добра практика постои во искористување на средствата од ЕУ фондовите, овозможено преку основање на Централна канцеларија за развојна стратегија и координација на ЕУ фондови којашто извршува експертски и административни задачи коишто се поврзани со подготвувањето на развојната стратегија на Република Хрватска и е одговорна за целокупната координација на ЕУ фондовите. Сите програми на заедницата се детално објаснети, се организираат курсеви и тренинзи за аплицирање, понатаму Канцеларијата ги објавува тендерите за проекти, како и сите потребни контакти. На интернет-страницата се објавени и сите поважни стратешки документи за Хрватска, напишани детално, на англиски и достапни за јавноста.

карактеристиките кои ги разликуваат од големите претпријатија, факторите и проблемите кои влијаат на нивното работење, причините за неуспех во работењето.

Почетен пристап кон објаснувањето на причините за издвојување и фокусирање на малите претпријатија можат да бидат принципите на најуспешните мали претпријатија во светот (Gerber, 2010):

- малиот бизнис, изграден правилно, може да порасне 10.000 пати од неговата почетна големина;
- малиот бизнис е систем во кој сите негови делови придонесуваат за успехот/неуспехот во целина;
- малиот бизнис мора да биде оддржлив во сите економски услови, на сите пазари, обезбедувајќи значајни, диференцирани резултати за неговите потрошувачи;
- малиот бизнис е училиште во кое сите негови вработени се студенти, со намера, желба и решителност за раст;
- малиот бизнис мора да ја претставува повисоката цел на која е поставен, визијата која ја илустрира и мисијата што треба да ја исполни;
- малиот бизнис е економски ентитет, има економска реалност, креира економска сигурност за заедницата во која егзистира.

Популаризирањето на МСП произлегува од неколку клучни улоги кои ги издвојуваат како особено значајни субјекти како на национално, така и на меѓународно ниво, односно тие претставуваат (Stokes и Wilson, 2010, p.13):

- продуктивен излез/насока за претприемачки настроени индивидуи;
- најефикасна форма на бизнис организација во одредени индустрии/пазари каде оптималната количина на производствени единици или продажни места е мала;
- специјализирани добавувачи или подизведувачи на поголеми претпријатија;
- главни „виновници“ за широката палета на производи/услуги кои се направени да бидат достапни до потрошувачите на специјализирани пазари;
- конкуренција на монополистичките тенденции на големите корпорации;
- иноватори на нови производи, услуги и процеси;
- значајна основа за развој на нови индустрии;
- основа за развој на нови големи претпријатија, обезбедувајќи влез на нови претприемачки таленти.

Малите претпријатија имаат специфични карактеристики по кои се разликуваат од големите во секојдневното работење, како на пример способност да ги менуваат активностите и брзо да реагираат на промените на локалниот пазар, блиски и непосредни

односи помеѓу вработените и со потрошувачите, доставувачите и останатите стеикхолдери. Од друга страна, честопати тие располагаат со ограничени финансиски средства, а сопствениците се воедно и генерални менаџери со најголем авторитет и автономија во управувањето со одлуките, инвентивноста и акциите. Малите претпријатија можат да се сретнат во секоја индустрија – производство, трговија, градежништво, нудење на услуги од секој тип. Сепак, покрај нивната широка застапеност, постојат ситуации во кои можат да демонстрираат предности во однос на големите претпријатија, а особено во услови кога личното внимание на сопственикот е важно за секојдневните активности; кога пазарот е главно локален и/или ограничен и др.

Врз основањето, растот и затворањето на малите претпријатија влијаат бројни фактори, кои можат да се класифицираат на интерни и екстерни фактори. Особено се потенцира значењето на факторите врз кои претпријатието може да влијае, односно факторите од интерен карактер, во кои секогаш неизбежно се посочуваат личните обележја, техничките способности и менаџерските вештини, особено од аспект на понавањата и умеењата во областа на маркетингот (Stokes и Wilson, 2006). Дополнително се споменуваат и факторите за развој кои се однесуваат на стратегијата на малото претпријатие. Во оваа група на фактори како клучен предуслов за развој на претпријатието се наведуваат типичните маркетинг активности, како на пример (Storey, 2006, p.123): позиционирање на пазарот, приспособување на пазарот, воведување нови производи, конкуренција итн. Екстерните фактори на влијание се многубројни (политички, правни, економски, социјални, културни, технолошки), но врз нив претпријатието не може значајно да влијае, туку треба со деловната стратегија да се приспособува кон истите.

Во текот на годините, особено во периодот од почетокот на економската криза во 2007 година до денес, МСП се соочуваат со проблеми кои континуирано се повторуваат (European Commission, 2009): пристап до капитал, плаќање на придонесите, привлекување и задржување на квалитетна работна сила, глобална конкуренција и настап на нови пазари, даноци и регулативи (државата треба да ги намали бариерите во бизнис регулативите за да се зголеми бизнис активността). Во преработувачката индустрија во РМ, како ограничувачки фактори, односно проблеми на производството кое функционира со половина капацитет, се наведуваат неколку (Државен завод за статистика на РМ, 2011): недоволни финансии, неизвесно економско опкружување, недоволна домашна и странска побарувачка и др. Сепак, имајќи предвид дека претпријатијата, без оглед на големината, функционираат во услови на пазарна

економија, недоволната побарувачка (домашна и странска) не може сериозно да се сфати како фактичка отсутност на потребата/побарувачката, туку може да се поврзе со несоодветната продажба и неумешноста во привлекување на крајните потрошувачи.

Во согласност со потребите на менаџментот за донесување на одлуки, покрај факторите за развој и проблемите, потребно е да се испитуваат и причините за неуспех на МСП, бидејќи анализата на клучните фактори на неуспех може да резултира во превенција, односно нивно избегнување во иднина. Дел од причините за неуспех на МСП се групирани во шест категории (Cromie, 1991): финансии, маркетинг, производство, други ендогени и егзогени проблеми и однесувањето на сопственикот/менаџерот (табела 1.2.).

Табела 1.2. Причини за неуспех на малите претпријатија

Видови проблеми	%
Финансии	95.08
- Недостаток на средства	41
- Готовински текови	27
- Наплаќање на побарувањата	27
- Друго	0.08
Маркетинг	75.13
- Обезбедување на задоволително ниво на продажба	31
- Политика на цени	22
- Дистрибуција	0.06
- Конкуренција	12
- Промоција	10
- Други	0.07
Производство	57.04
- Објект/простории	19
- Постигнување на соодветен квалитет	15
- Одржување на залихи	10
- Преголемо ширење	0.04
- Други	13
Персонал	Наведени се најчесто истакнуваните проблеми, без квантитативни податоци
- Наоѓање на квалификувани и одговорни работници	
- Избор на нови работници	
- Отпуштање на вработени	
Лични проблеми	Наведени се најчесто истакнуваните проблеми, без квантитативни податоци
- Организирање на времето	
- Недостаток на самодоверба	
- Преголем товар/обврски	
- Други	

Извор: Cromie, S. (1991), "The Problems Experienced by Young Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 9(43), pp.49-56

Од прикажаното, во однос на маркетингот во малите претпријатија, може да се забележи дека во поголемиот број на случаи, неискуството, некомпетентноста која води

до несоодветна продажба и конкурентска слабост се посочени како најзначајните фактори за неуспех на МСП. Ова наведува на размислување дека малите претпријатија, главно, се соочуваат со „недостаток на менаџерски и маркетинг познавања и способности“ (Ihva, 2009, p.204). Сè додека не се направат промени во работењето на МСП во поглед на надминување и решавање на проблемите што стојат на патот на успехот, овие претпријатија, и покрај тоа што се значајни за економскиот развој и се предмет на државните национални стратегии за развој, и понатаму ќе имаат високи стапки на смртност. Истражувањата покажуваат дека „50% од МСП не ги преживуваат првите пет години од постоењето, а просечната годишна стапка на смртност на претпријатијата во ЕУ25 е 7%“ (European Commission, 2007, p.3). Кај нас оваа стапка е повисока, односно од вкупниот број на новосоздадени претпријатија во 2008 година 81,3% преживеале во 2009 година, а 70,1% во 2010 година, додека пак во 2010 година преживеале 81,5 % од новосоздадените претпријатија во 2009 година (Државен завод за статистика, 2013). Всушност, најчестите проблеми со кои се соочуваат македонските производители се (АППРМ, 2005): нискиот квалитет на македонските производи наспроти барањата на потрошувачите и наспроти високиот квалитетот на производите на странските конкуренти, непоседување на сертификати за исполнување на меѓународните стандарди за квалитет или за стандардизација на производствените процеси, недоволната едукација или неинформираност за настап на странски пазари (немање информации за условите и можностите за извоз на наши производи во странство, достапноста на нови пазари, потребни документи, можните бариери). Генералната слика на деловниот сектор прикажува една незавидна ситуација на претпријатија кои се борат да го преживеат секој нов ден, потчинети на странската конкуренција, со производи и услуги кои конкурираат со цената за сметка на квалитетот, неразработени деловни стратегии, минимален извоз, слаба финансиска моќ итн.

Може да се заклучи дека едни од најчесто споменуваните и клучни фактори за успехот на МСП се нивната флексибилност за промени, иновативноста и претприемачкиот дух. Од друга страна, истражувањето наведува на заклучок дека помеѓу најзначајните фактори за неуспех, се наоѓа некомпетентноста на менаџерите/сопствениците, која произлегува од недостатокот на менаџерски способности и вештини и незнаењето во областа на маркетингот. За наведените проблеми и причини за неуспех, секако, постојат и мерки кои можат да се преземат за истите да бидат избегнати или минимизирани. Менаџерите/сопствениците на претпријатијата треба да обрнат внимание на препознавање на ограничувањата во

опкружувањето на бизнисот, неминовно да го планираат работењето и растот на претпријатието, да вршат истражување на пазарот, да користат професионална помош за стручни прашања, континуирано да учат и да се обучуваат, да организираат и да се вклучуваат во кластери од нивната дејност, како и во мрежи на соработка или т.н. Networking активности и др.

2. Значење и примена на пазарна ориентација во работењето

За да може да се разбере и оцени начинот на работење на МСП од аспект на маркетингот, неопходно е претходно да се разгледаат и различните концепции на работење, чијашто употреба/неупотреба ја одредува и иднината на претпријатието. Имено, во текот на развојот на маркетингот како наука и бизнис модел на работење на едно претпријатие се јавуваат повеќе алтернативни концепти по кои организациите ги дизајнираат и изведуваат нивните маркетинг активности (Kotler и Armstrong, 2008): производството, производот, продажбата, маркетингот и општествениот маркетинг концепт. Производствениот концепт, кој е една од најстарите концепции што ги водат претпријатијата вели дека потрошувачите претпочитаат производи кои се лесно достапни, поради што менаџментот треба да се фокусира на подобрување на производството и ефикасноста во дистрибуцијата. Според концептот на производот, потрошувачите ги претпочитаат производите кои нудат најмногу квалитет, перформанси и иновативни карактеристики. Продажната ориентација смета дека потрошувачите нема да купат доволно производи на претпријатието, доколку не се преземе опсежна продажба и промотивен напор. Маркетинг концептот вели дека остварувањето на организациските цели зависи од познавањето на потребите и желбите на целните пазари и од испорачувањето на посакуваното задоволство подобро од конкурентите. Општествениот маркетинг концепт ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според тоа, се претпоставува дека маркетинг стратегијата треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ја одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството. Општествениот маркетинг концепт всушност ги обединува сите претходни, издигнувајќи ги на повисоко ниво, поради фокусот на потребите и желбите на потрошувачите и долгорочната благосостојба.

Како и во многу други области, МСП се разликуваат од големите претпријатија и по нивните маркетинг карактеристики. Без оглед на укажувањата и доказите дека маркетингот е клучен елемент за успех во работењето, кај малите претпријатија во тек на

годините се забележува еден негативен тренд во однос на примената на маркетингот во нивното работење и прифаќање на култура на маркетинг концепт на работење. Од таа причина, можат да се издвојат маркетинг карактеристики специфични за мали претпријатија, кои ги разликуваат од големите:

- Во однос на поставените маркетинг принципи, и покрај тоа што се смета дека се подеднакво добро применливи и за мали и за големи претпријатија, кај малите претпријатија е воочен сериозен недостаток како резултат на тоа што софистицираниот маркетинг го преципираат како проблематичен (Cromie, 1991).
- Во малите претпријатија не постои јасно разграничување помеѓу маркетингот како целина и продажбата – за голем број мали претпријатија, маркетингот се одвива за време на продажбата и за многу сопственици, продажбата всушност претставува маркетинг (Oakey, 1991).
- Сопствениците/менаџерите на малите претпријатија се пред сè генералисти, а не специјалисти, што значи дека формалниот маркетинг може да е интересен за претприемачите, но е малку веројатно дека ќе биде прифатен како одговор на нивните специфични потреби или како решение за проблемите (Carson, 1993).
- Генерално, сопственикот на мало претпријатие не верува дека формалното стратегиско планирање е корисно за неговиот/нејзиниот бизнис, иако е докажано дека балансирањето на формалното и неформалното планирање произведува добри резултати (Orpen, 1994).

МСП генерално се соочуваат со проблеми кои произлегуваат од нивните општи карактеристики – ограничена база на потрошувачи, ограничени маркетинг активности, знаење и влијание, преголема зависност од знаењата и вештините на сопственикот/менаџерот, примена на реактивен, наместо планиран маркетинг, со маркетинг планови изработени само за потребата за обезбедување на заеми. Сепак, недвосмислено може да се каже дека успехот на малите и средните претпријатија зависи не само од присуството на нивните производи/услуги на пазарот, туку и од ефикасниот маркетинг на тие производи во рамките на нивните пазари (Smith, 1990).

Кај претпријатијата во транзиција независно од нивната големина, генерално, можат да се забележат промени кои настанале под влијание на промената на економскиот систем и бизнис опкружувањето во кое работат (Kotler, 1999), кои доколку се споредат со работењето на нашите претпријатија се воочуваат бројни јазови, односно задоцнувања во следењето на тие промени (табела 1.3.). Споредбата е направена врз основа на ставовите и размислувањата на сопствениците/менаџерите на дел од

претпријатијата, односно 6 или 32% од нив (едно микро, три мали, две средни) добиени преку полуструктурирано интервју, во периодот јануари - февруари 2012 год.

Табела 1.3. Споредбена анализа на промените во претпријатијата во транзиција во светот и РМ

Во 60тите год. од 20тиот век	Новиот милениум	Домашните претпријатија (2012 год.)
Сè се одвива во рамките на претпријатието	Повеќе се користи помош од надвор (outsourcing)	Настојуваат колку што е можно повеќе активности да се завршат во рамките на претпријатието, бидејќи веруваат дека сами најдобро ќе ја завршат работата
Претпријатието подобрувањата во работењето ги врши врз основа на своите искуства	Подобрувањата се вршат преку следење на туѓите искуства/практики (benchmarking)	Најмногу се следат чекорите на директната конкуренција и се имитира пазарниот лидер, но не во својство на подобрување на одредени практики, туку пред сè, станува збор за просто копирање – на логото, дизајнот на името, заштитните бои на брендот, пакувањето и сл.
Се настапува самостојно	Се соработува со другите претпријатија (networking)	Сè уште се настапува претежно самостојно, а кластерите на ниво на индустријата се оценети како неефикасни, со поделеност помеѓу членовите по разни основи (партиска припадност, несогласувања на ставовите и сл.)
Претпријатието е поделено на функционални департмани	Бизнисот е организиран преку мултидисциплинарни тимови	Преовладува поделеноста по различни и издвоени едни од други оддели
Фокусот е на домашниот пазар	Фокусот е и на глобалниот и на локалниот пазар	Фокусот е претежно на домашниот и регионалниот пазар
Се поаѓа од производот	Се поаѓа од потрошувачот и пазарот	Сè уште најпрво се поаѓа од производот, но зголемено е и вниманието кон потрошувачот
Производство на стандардизиран производ	Производство на адаптиран производ	Ретко се врши адаптација на производите за различни пазари, односно се пласираат истите производи на сите пазари на кои настапува претпријатието (домашни и странски)
Фокусот е на производот	Фокусот е на синџирот на вредности	Фокусот е на производот и цената, односно трошоците на производство и продажба
Се користи масовен маркетинг	Се користи таргетиран/целен маркетинг	Сè уште во голема мерка доминира користењето на традиционален масовен маркетинг, дури и од страна на малите претпријатија
Се наоѓа одржлива конкурентска предност	Постојано се бараат нови предности	Се бара одржлива конкурентска предност, која ќе послужи за подолг временски период
Развојот на новите производи е бавен и внимателен	Развојот на нови производи е забрзан	Развојот на нови варијанти на производи во рамките на иста линија на производи е забрзан, но проширувањето на асортиманот, односно внесување на нови линии на производи во асортиманот е бавно
Се користат многу добавувачи	Се користат неколку добавувачи	Се користат неколку добавувачи, со кои се одржуваат блиски врски
Се раководи по вериткална хиерархија озгора – надолу	Се раководи во сите правци озгора - надолу, оздола - нагоре и хоризонтално	Доминира вертикалната хиерархија озгора – надолу, особено во малите претпријатија

Се оперира во местото - конкретниот пазар	Се оперира и на пазарот и во неговото потесно и пошироко опкружување	Операциите на претпријатијата најмногу се насочени кон конкретниот пазар, без поголемо внимание на останатите стеикхолдери како јавноста, медиумите, можните партнери за стратегиски алијанси, професионалните асоцијации, академските институции

Извор: Адаптирано од Kotler, P. (1999), *“Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets”*, The Free Press, NY, p.6 и сопствено истражување

Од прегледот може да се забележи дека нашите претпријатија сè уште се наоѓаат во состојба на длабока транзиција, со повеќе сличности на минатите искуства на претпријатијата во светот, отколку со нивната конкурентска состојба денес, по завршување на транзицијата. Елементите наведени во табелата како карактеристики за претпријатијата по периодот на транзиција се всушност карактеристики на пазарно ориентирани претпријатија, што споредено со состојбата на нашите претпријатија укажува дека тие се далеку од пазарна ориентација во нивното работење.

За подобро да се разбере значењето на пазарната ориентација, потребно е претходно да се направи разлика помеѓу поимите: маркетинг концепт, маркетинг ориентација и пазарна ориентација. Еволуцијата на маркетинг концептот датира уште од 50тите години на 20тиот век, а е опишан како бизнис филозофија којашто потрошувачот го става во центарот, т.е. фокусот на активностите. Всушност, „маркетинг концептот дефинира уникатна организациска култура, која го става потрошувачот во центарот на размислувањата на претпријатието при креирање на стратегијата и операциите“ (Deshpande и Webster, 1989, pp.4-5). Наспроти бизнис филозофијата, маркетинг ориентацијата може да се опише како начин на имплементација на маркетинг концептот. Односно, маркетинг концептот се однесува на начинот на кој што претпријатието размислува за своите производи, потрошувачи, додека маркетинг ориентацијата се однесува на преземањето на активности кои се неопходни за имплементирање на маркетинг концептот (Wren, 1997). Од друга страна, пазарната ориентација е претставена како „бизнис култура која: 1. Придава највисок приоритет на профитабилно креирање и одржување на супериорна вредност за потрошувачите, земајќи ги предвид и интересите на останатите стеикхолдери и 2. Обезбедува норми за однесување во однос на генерирање на пазарна интелигенција за тековните и идните потреби на потрошувачите, распределба на интелигенцијата по департмани и одговор на истите од страна на претпријатието, со што се обезбедува конкурентска предност и супериорни организациски перформанси на долг рок“ (Kohli и Jaworski, 1990, p.6). Според Narver и Slater (1990, pp.21-22): „Пазарната ориентација се состои од три бихевиористички

компоненти: 1. Ориентација кон потрошувачот, што вклучува разбирање на целните купувачи сега и во текот на времето, со цел да се креира супериорна вредност за потрошувачите и разбирање на економските и политичките ограничувања на каналите; 2. Ориентација кон конкурентите, што вклучува собирање на информации за постојните и потенцијалните конкуренти, како и разбирање на краткорочните предности и слабости и долгорочните способности на тековните и на потенцијалните конкуренти, и 3. Интерфункционална координација, што ја претставува координираната употреба на ресурсите на претпријатието во креирањето на супериорната вредност за целните потрошувачи“. Дополнително, пазарната ориентација се дефинира и како (Ruekert, 1992, p.228): „Степен до кој бизнис единицата: 1. Располага со користи информации за потрошувачите, 2. Развива стратегија која ги пресретнува барањата на потрошувачите, 3. Ја имплементира таа стратегија преку одговарање на потрошувачките потреби и желби“. Може да се забележи дека дефинициите за пазарната ориентација се согласуваат во следново: пазарната ориентација резултира во акции на индивидуалци кон пазарот кој го опслужуваат, водени од информациите добиени за тој пазар (за потрошувачите и конкурентите), а се одвиваат во сите сектори/оддели на едно претпријатие. Во суштина, може да се каже дека пазарната ориентација е дел од и го поддржува и помага маркетинг концептот како филозофија на работење и маркетинг ориентацијата како деловни активности, обединувајќи ги двата поими.

Од друга страна, треба да се постават прашањата: како пазарната ориентација може да придонесе за повисоки бизнис перформанси? Како да се биде сигурен дека се применува пазарна ориентација и дека она што од аспект на сопственикот/менаџерот е пазарна ориентација и фактички може да се смета за таква? Без оглед на тоа дали се свесни или не, најголем дел од претпријатијата имаат некоја допирна точка со пазарната ориентација, само прашање е дали тоа го прават планирано и правилно или махинално. Пазарната ориентација има одредени карактеристики, по кои може да се препознае степенот на нејзината употреба во претпријатието (Wren, 1997):

- Фокус кон потрошувачите (Демонстрирање на разбирање и посветеност кои резултираат со понуда на поголема вредност, а клучни елементи на однесување посветено на потрошувачот се: истражување и концентрирање на потребите, мерење и известување за задоволството на потрошувачите, подобрување на постојните и нудење на нови производи/услуги);
- Пазарен разузнавачки систем (Систематски и интегриран пристап кон собирање анализа и претворање на податоците во пазарни информации, складирање и

соодветна реакција. Се однесува на истражување и тестирање на пазарот, а вклучува: систематски методи за организација на тековните информации, мрежа за собирање и дистрибуција на информациите каде што има потреба во рамките на претпријатието, систематски пристап при собирање на нови пазарни информации преку квантитативни и квалитативни методи и процес на анализа на информациите за донесување на одлуки);

- Ориентација кон конкурентите (Проширување на погледите во однос на конкуренцијата од конкуренција во рамки на индустријата кон т.н. генеричка конкуренција, затоа што конкуренција од аспект на потрошувачите е сè она што ќе ја задоволи потребата. Затоа претпријатијата треба да се ориентираат кон *бенчмаркинг*, односно примена на најдобрата практика, да ги евалуираат стратегиите и понудите на конкурентите на пазарот, нивните активности, и предвидување на нивната реакција во однос на сопствената понуда);
- Интерфункционална ориентација (Целосна посветеност на сите во претпријатието за изградба и воведување на маркетинг, односно пазарна филозофија во работењето и интегрирање на маркетинг активности кои ќе обезбедат вредност за потрошувачите. На пример, различни сектори и тимови во претпријатието работат заедно за креирање на понуда за потрошувачите - од размена на информации, преку интегрирање на стратегиите и поделба на ресурси, до создавање на вредност);
- Фокус на долги рокови (Фокусот на подолг временски период обезбедува основа за креирање на ефикасни стратегиски планови и осигурува напредок во креирањето на лојални потрошувачи преку идентификување и надминување на тешкотиите и идентификување и примена на нови производи и услуги).

Овие карактеристики за препознатливост на примената на процесот на пазарна ориентација вклучуваат повеќе од само неколку чекори на одредено однесување. Тие подразбираат широко прифаќање на нов вид на организациска култура базирана на заеднички вредности и слично или исто разбирање на пазарот и неговите потреби, како и дистрибуција на внатре-органizaциска моќ на одлучување. Честопати промените се иницирани од сопственикот или врвните менаџери на едно претпријатие, но соработката помеѓу секторите и соодветниот систем на наградување, се исто така значајни за успешно имплементирање на пазарна ориентација.

Во докторскиот труд, пазарната ориентација е анализирана и испитувана во 19 или 38% од претпријатијата од кондиторската индустрија од вкупно 50 регистрирани

(Стопанска комора на Р. Македонија, 2011), преку техниката на структуриран анкетен прашалник со кој се испитани ставовите на менаџерите, во периодот од јуни – ноември 2011 година (таб.1.4).

Табела 1.4. Примерок на опфатени претпријатија со емпириското истражување, по големина

Големина на претпријатија	Број	Процент (учество во испитаните)
Микро	2	10,5%
Мало	4	21,1%
Средно	7	36,8%
Големо	6	31,6%
Вкупно	19	100 %
Вкупно	19	38% (од вкупно регистрираните)

Иницијално, во врска со истражувањето беа контактирани 30 претпријатија од индустријата со цел да се опфати над 50% од популацијата, но од нив само 23 прифатија да учествуваат во истражувањето и им беа доставени структурирани анкетни прашалници. По добиените одговори на прашалникот, само 19 од анкетите беа употребливи, додека останатите содржеа премногу неодговорени прашања, поради што мораше да бидат исфрлени од понатамошната анализа. За мерење на ставовите на менаџерите употребена е петстепенa ликертова скала за мерење на ставови (1 - воопшто не се согласувам, 5 - потполно се согласувам), при што беше мерен степенот на согласување со тврдењата за употреба на одредени практики во однос на пазарната ориентација, маркетинг стратегијата и маркетинг планирањето во нивното работење.

Моделот, т.е. основата на скалата за мерење на ставови во врска со степенот на примена на пазарна ориентација е креирана со помош на двете најпопуларни мерни скали за мерење на пазарна ориентација MKTOR (Narver и Slater, 1990, p.24) и ревидираната MARKOR скала од 20 точки/варијабли (Kohli et al, 1993, p.476) и (Farrell и Oczkowski, 1997, pp.10-11). Скалата е дополнета и со неколку нови точки, кои произлегоа како прашања од претходно истражување во рамки на кондиторската индустрија, со кое е откриено дека нашите стопанственици, а особено малите претпријатија, минимално, нередовно, честопати и несоодветно вршат истражување на пазарот, при што за резултат имаат сурови податоци кои не умеат да ги претворат во информации, имаат минимален увид во фактичките барања и потреби на потрошувачите и покажуваат ригидност во процесот на менување на постојните практики (Јованов, 2009, стр.18-20). При изработката на моделот, т.е. скалата за мерење на пазарна ориентација, разгледани се и други мерни скали од повеќе различни истражувачи како Graham et al (2008), Hooley et al (2008), Pelham и Wilson (1996) и Deng и Dart (1994), кои

најчесто се изведени од и се повикуваат на претходно споменатите, поради што изборот беше ограничен на тие две.

Скалата во анкетниот прашалник е претставена преку модел од четири компоненти карактеристични за пазарна ориентација, сочинети од соодветни варијабли:

- **Анализа на потрошувачите (АП):**
 1. Периодично ги разгледуваме можните ефекти од промените во бизнис опкружувањето врз потрошувачите (АП 1) (MARKOR, точка 6);
 2. Претпријатието континуирано и систематски го мери задоволството на потрошувачите (АП 2) (MKTOR, точка 5);
 3. Претпријатието често презема акција врз основа на информации од потрошувачите за квалитетот на производите (АП 3) (адаптирано од MARKOR, точка 4);
 4. Претпријатието има внатрешна структурирана програма за прибирање на потрошувачки фидбек (АП 4) (адаптирано од MARKOR, точка 2);
 5. Претпријатието континуирано ги проучува трендовите и шемите во однесувањето на различните сегменти на потрошувачи (АП 5) (нова точка⁴);
 6. Една од најголемите конкурентски предности на претпријатието е креирање на стратегии врз основа на детална и ефективна анализа на целните потрошувачи (АП 6) (нова точка⁵).
- **Реакција на потрошувачки барања (РПБ):**
 1. Претпријатието реагира многу брзо на информација за незадоволство на потрошувачот (РПБ 1) (адаптирано од MARKOR точка 18);
 2. Претпријатието реагира многу брзо на промени во потрошувачките потреби (РПБ 2) (адаптирано од MARKOR точка 13 и точка 20);
 3. Претпријатието реагира многу брзо при промени на факторите кои влијаат на нејзиниот пазар (РПБ 3) (адаптирано од MARKOR точка 15);
 4. Во претпријатието често се имплементираат воочените промени во потрошувачките потреби за зголемување на потрошувачкото задоволство (РПБ 4) (нова точка⁶).

⁴Точката е додадена за да се прошири опфатот на скалата за да се увиди до кој степен МСП го следат не само задоволството на потрошувачот, туку и свесноста за производите, лојалноста, начинот на неговото однесување при купување, следење на шемите на купување, за различните сегменти на пазарот.

⁵Точката е додадена за да се увиди колкав е степенот на разбирање на потрошувачите преку опсежно испитување кое вклучува и анализа на информациите, а не единствено нивно собирање и дистрибуција.

⁶Точката е креирана за да се увиди состојбата на следење на идните потрошувачки потреби и посветувањето на внимание на задоволството на потрошувачите.

- Ориентација кон конкуренцијата (ОК):
 1. Менаџментот редовно ги анализира предностите и слабостите на конкуренцијата (ОК 1) (МКТОР точка 10);
 2. Редовно ги искористуваме информациите за конкуренцијата при креирањето на нашите маркетинг стратегии и активности (ОК 2) (нова точка)⁷;
 3. Во случај кога конкурентот лансира кампања која ја загрозува нашата пазарна позиција (ориентирана кон наши потрошувачи) ќе преземеме акција (ОК 3) (адаптирано од МКТОР точка 8 и MARKOR точка 16);
 4. Таргетираме потрошувачи или потрошувачки групи таму каде што имаме или можеме да развиеме конкурентска предност (ОК 4) (МКТОР точка 9).
- Интерно споделување на пазарни информации (ИСИ):
 1. За идните потреби на потрошувачите се разговара во сите засегнати оддели (ИСИ 1) (адаптирано од MARKOR точка 8);
 2. Кога некој оддел ќе дознае нешто важно за потрошувачите или конкуренцијата брзо ги информира другите оддели (ИСИ 2) (адаптирано од MARKOR точка 11);
 3. Постои интензивна комуникација помеѓу различните оддели во однос на потрошувачките искуства и пазарните промени (ИСИ 3) (адаптирано од МКТОР точка 12 и MARKOR точка 7).

Рационалноста на ваквата конструкција на моделот за тестирање на пазарната ориентација, врз основа на консултираната литература за предностите и слабостите на мерните скали⁸ (Kohli et al, 1993), се базира на следниве поставени барања:

1. Во моделот да се вклучат мерки за степенот на следење на целокупното однесување на потрошувачите, а не само мерење на задоволството, како и за степенот на разбирање на потрошувачите преку анализа на информациите, а не единствено преку собирање и дистрибуција на податоци (честа практика во нашите претпријатија);
2. Да се измери степенот на реакција, односно имплементација на промените настанати од факторите на влијание кои ги менуваат и потрошувачките барања и можат да го зголемат задоволството на потрошувачите;

⁷Точката е креирана за да се утврди дали претпријатијата покрај анализа на конкурентот во реалноста преземаат и активности базирани на добиените сознанија од таа анализа.

⁸ Некои од мерните скали се критикувани за нивниот тесен фокус, на пример, Kohli et al, (1993) ја критикувале скалата МКТОР (Narver и Slater, 1990), поради тоа што таа се фокусирала на потрошувачите и конкуренцијата, а ги занемарила останатите фактори (технологија, регулативи и сл.) кои влијаат на создавање на потрошувачките желби и очекувања.

3. Да се увиди степенот на анализа и реакцијата на конкурентските акции;
4. Да се измери и степенот на интраорганизациско комуницирање, односно пренос на информации клучни донесување на соодветни и навремени одлуки и за развој на пазарната ориентација.

Интерната конзистентност на скалата е тестирана со коефициентот Cronbach alpha (α), по што е добиено дека $\alpha=0,967$ (прилог 1.5.), односно скалата во целост има одлично ниво на внатрешна конзистентност (George и Mallery, 2003), (Gilem и Gilem, 2003) и (Chong, 2001). Ова воедно значи моделот може едноставно да се примени и дека тестот може да се повтори во идни истражувања.

Претставениот модел на пазарна ориентација, мерен преку интервална ликертова скала, дозволува степенот на ПО да биде утврден преку мерките на централна тенденција во овој случај – аритметичка средина од одговорите на менаџерите за секоја од варијаблите кои ја сочинуваат скалата (Aaker et al, 2007). Притоа, утврдено е дека микро и малите претпријатија имаат понизок степен на примена на сите предвидени активности кои ја опишуваат пазарната ориентација, за разлика од средните претпријатија чиј степен е поголем за секоја од анализираните активности (таб.1.5).

Табела 1.5. Степен на пазарна ориентација на МСП

Големина на претпријатие	Степен на активности на пазарна ориентација (минимум и максимум)	Степен на активности на пазарна ориентација (просечни вредности во апсолутни броеви)	Степен на пазарна ориентација (минимум и максимум)	Степен на пазарна ориентација (просечни вредности во апсолутни броеви)
Микро и мали (кумулативни вредности)	$2.17 \leq \text{АП} \leq 3$ $2.5 \leq \text{РПБ} \leq 3.75$ $2.5 \leq \text{ОК} \leq 3.75$ $2.33 \leq \text{ИСИ} \leq 5$	АП – 2.7 РПБ – 3 ОК – 3.04 ИСИ – 3.39	$2.5 \leq \text{ПО} \leq 2.77$	ПО - 3
Средни	$3 \leq \text{АП} \leq 5$ $3.25 \leq \text{РПБ} \leq 4.25$ $2.75 \leq \text{ОК} \leq 5$ $3 \leq \text{ИСИ} \leq 5$	АП – 4.07 РПБ – 4.25 ОК – 4.28 ИСИ – 4.24	$3.21 \leq \text{ПО} \leq 5$	ПО – 4.2
Забелешка: Вредностите се пресметани како проста аритметичка средина за секоја од активностите на ПО, по број на претпријатија по големина. Пример: $\text{АП } 2.7 = (2.17+2.33+2.33+2.5+3+4)/6$; $\text{АП } 4.07 = (3+3*3.83+4+2*5)/7$ итн.				

Вкупниот просек за степенот на пазарна ориентација (ПО) од анализата на претпријатијата покажа ниво од 3,8⁹, кое на прв поглед изгледа задоволително, но кога ќе се погледне просекот на одговорите на микро и малите претпријатија ќе се увиди дека кај нив нивото е ниско од 2,5-2,77 или вкупен просек од 3, додека средните претпријатија имаат повисоки просеци кои се движат од 3,21 до 5 или вкупен просек од 4,2. Големите претпријатија имаат степен на ПО кој значително варира - од 2,5 до 5, но сепак имаат висок просек од 4,2 (прилог 1.6.). Дополнително, активностите кои ја дефинираат

⁹Пресметано како проста аритметичка средина: $73,14/19=3,849$

пазарната ориентација АП, РПБ, ОК и ИСИ, се анализирани од аспект на најмногу и најмалку практикувани активности од страна на домашните претпријатија (таб.1.6).

Табела 1.6. Најмногу и најмалку практикувани активности на ПО од МСП

Најмногу практикувана (просечна вредност во апсолутни бројеви)	Најмалку практикувана(просечна вредност во апсолутни броеви)	Вкупна просечна вредност на активностите
АП 3 (4,00)	АП 4 (3,32)	АП е 3,59
РПБ 1 (4,53)	РПБ 3 (3,63)	РПБ е 3,9
ОК 1 (3,79)	ОК 3 (3,58)	ОК е 3,8
ИСИ 2 (4,16)	ИСИ 1 (3,53)	ИСИ е 3,9
Забелешка: Вредностите се пресметани како проста аритметичка средина за секоја од активностите на ПО на претпријатијата, по вкупен број на варијабли. Пример: АП 3,59 = (3.63+3.53+4.00+3.32+3.79+3.58)/6; РПБ 3.92 = (4.53+3.74+3.63+3.79)/4; ОК 3.8 = (3.79+3.74+3.58+4.11)/4; ИСИ 3.91 = (3.53+4.16+4.05)/3		

Од табелата може да се забележи дека поврзано со АП или анализа на потрошувачи, претпријатијата најмногу посветуваат внимание на преземање на акција врз основа на информации од потрошувачите за квалитетот на производите (АП 3), а помалку на креирање на внатрешна структурирана програма за прибирање на потрошувачки фидбек (АП 4). Во однос на РПБ, може да се увиди дека претпријатијата повеќе посветуваат внимание на брза реакција на информација за незадоволство на потрошувачот (РПБ 1), а помалку на брза реакција при промени на факторите кои влијаат на нивниот пазар (РПБ 3). Понатаму, може да се каже дека менаџментот повеќе се посветува на редовна анализа на предностите и слабостите на конкуренцијата (ОК 1), но поретко се презема акција во случај кога конкурентот лансира кампања која ја загрозува пазарната позиција на претпријатието и е ориентирана кон нивните потрошувачи (ОК 3). Од аспект на интер-функционалната ориентација, во испитаните претпријатија повеќе се ангажираат за брз пренос на информации (ИСИ 2)(кога некој оддел ќе дознае нешто важно за потрошувачите или конкуренцијата брзо ги информира другите оддели), а помалку се посветуваат на внатрешна размена на мислења и идеи за потребите на потрошувачите помеѓу различни оддели (ИСИ 1). Генерално, просечните вредности на РПБ,и ИСИ како одделни активности на ПО за сите МСП се на приближно исто ниво кое се движи околу 3.9, додека за ОК и АП просекот е понизок и изнесува 3,8, односно 3.59 респективно.

Од анализата може да се забележи дека степенот на примена на пазарна ориентација е пропорционален со големината на претпријатијата, но само до определена мерка, бидејќи средните и големите претпријатија се покажа дека имаат ист степен на примена на пазарна ориентација во своето работење. Притоа, набљудувано од аспект на големината на претпријатијата може да се каже дека средните претпријатија во однос на примената на пазарна ориентација во работењето се во подобра положба од малите, но и

од големите претпријатија. Во услови кога на пазарот владее силна конкуренција, профитните маргини се намалуваат или стагнираат, постои широка диференцијација на производи/услуги, очекувањата на потрошувачите секојдневно се зголемуваат, технологијата се менува на дневна основа, постојат бројни супститути итн., треба да се нагласи дека ниските нивоа на пазарна ориентација се неприфатливи.

Во однос на претходно споменатото за степенот на примена на пазарната ориентација, мерена преку клучните четири елементи (АП, РПБ, ОК, ИСИ), од анализата произлегуваат следниве сугестии за домашните МСП:

- Во областа на анализа на потрошувачите (АП):
 - Креирање на соодветни мерки за редовна комуникацијата со потрошувачите и добивање на мислења од клиентите, создавајќи посветеност и доверба кај нив;
 - Запознавање со ставовите на клиентите и придружено со анализа на задоволството, преку истражување на пазарот, проучување на промените на опкружувањето и трендовите во потрошувачките преференции.
- Во областа на реагирањето на потрошувачките барања (РПБ):
 - Одржување на систем за динамично следење на потрошувачките жалби и осветување на посебно внимание на постпродажните услуги;
 - Игнорирањето на незадоволството и поплаките на потрошувачите да се сведе на минимум преку пронаоѓање начини за нивно промптно решавање.
- Во областа на ориентацијата кон конкуренцијата (ОК):
 - Побрз, соодветен одговор на чекорите кои ги презема конкуренцијата, преку креирањето на шеми за конкурентските сили, за навременото искористување на нивните слабости и реагирањето на нивните активности¹⁰;
 - Идентификација на стратегиите на конкурентите во секој од таргетираните пазари и идентификација на постојните можности на пазарот, соодветни на сопствените конкурентски сили;
 - Анализата на маркетинг варијаблите (производот, цената, промоцијата, дистрибуцијата) на редовен и периодичен начин, за да се обезбедат информации за утврдување на чекорите на конкурентите;
- Во областа на интерното споделување на пазарните информации (ИСИ):
 - Целокупниот персонал, без оглед на големината на претпријатието, во различните оддели на претпријатието мора да биде координиран на начин што

¹⁰Земајќи го предвид фактот дека кондиторската индустрија е зрела, високофрагментирана индустрија, со изразено висока конкурентност, во која профитните маргини имаат мал, маргинален раст, идентификувањето на силите и слабостите на постојните и потенцијалните конкуренти може да обезбеди значајна помош за претпријатијата.

може да се создаде вредност за клиентите преку заедничка соработка и помош, односно да се размисли за организирање на мултифункционални тимови наместо посебни оддели, особено во малите претпријатија;

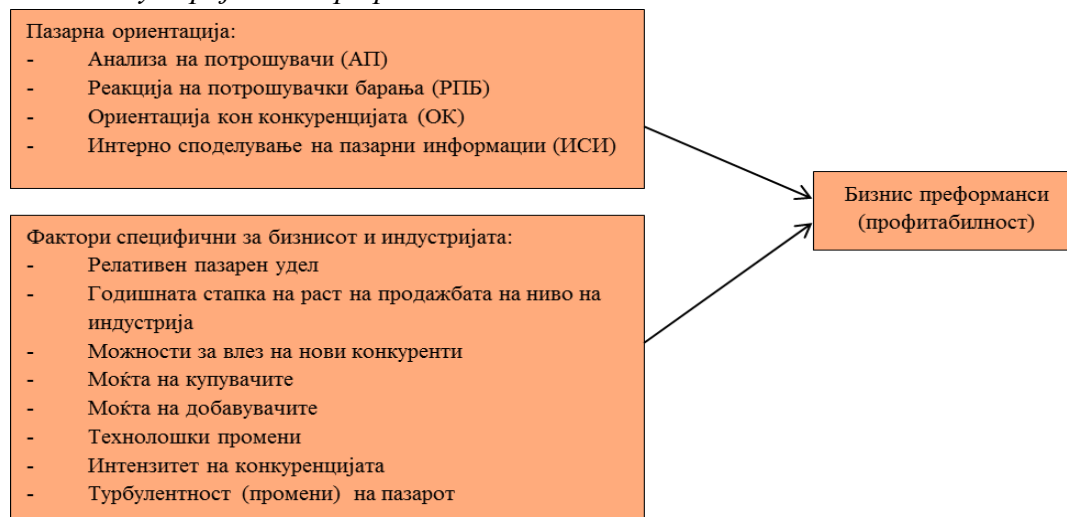
- Внатрешната соработка треба да се презентира преку учеството во креирањето на плановите и стратегиите на претпријатието, креирање на состојба на рамнотежна при користење на ресурсите помеѓу одделите, дистрибуцијата на информации добиени од/за клиентите помеѓу секторите, како и знаење за понуда на супериорна вредност за клиентот.

Влијанието на примената на пазарната ориентација во работењето на претпријатијата, независно од нивната големина може да се почувствува на повеќе нивоа: 1. Ефикасност/перформансите на бизнисот изразена преку еден или повеќе различни параметри (финансискиот резултат/профитабилноста, готовинските текови, стапка на поврат на инвестицијата - ROI, ефективноста на таргет пазарот, доминацијата на пазарот итн.); 2. Потрошувачите (можност за зголемување на нивото на задоволство и задржување на постојните потрошувачи) (Krepara et al, 2003); 3. Дистрибутивните канали (поголема доверба и потесна соработка со дистрибутерите и добивање на поголема моќ на преговарање во дистрибутивните канали) (Day, 1994); 4. Јавноста (пазарната ориентација му овозможува на претпријатието навремено да ги воочи промените во погледите на јавноста како еден од стеикхолдерите на претпријатието и истите да ги имплементира во работењето, на пример: зголеменото значење на општествената одговорност) (Narver и Slater, 1990) итн.

Овој труд ја испитува подетално поврзаноста на пазарната ориентација (ПО) со финансискиот резултат (профитабилноста за 2010 год., мерена на субјективна скала¹¹) (Dawes, 1999), вклучително специфични фактори за бизнисот и пазарот, т.е. кондиторската индустрија (ФКИ), преку обид да се побие хипотезата дека профитабилноста на претпријатијата не е поврзана со степенот на пазарна ориентација и да докаже дека постои зависност меѓу појавите (сл. 1.2.).

¹¹ Финансискиот резултат/профитабилноста од неколку причини е мерен на субјективна интервална скала од 11 точки, од 0 до 10 (0-катастрофален, до 10-апсолутно извонреден), која ја мери профитабилноста во апсолутна вредност на краток рок: 1. Сопствениците, особено на малите претпријатија не беа расположени за прикажување на објективната, фактичка состојба на нивниот финансиски резултат, 2. Се минимизира неточноста во одговорите поради слаба меморија на сопствениците/менаџерите, 3. Поголемиот распон на скалата го минимизира ефектот на пристрасно заопкружување на поголемите вредности од скалата, 4. Истражувањата покажуваат дека помеѓу субјективните и објективните скали за мерење на бизнис перформансите постои високо ниво на конвергентност, вклучително и оваа конкретна скала.

Слика 1.2. Модел на односи помеѓу пазарната ориентација, фактори специфични за бизнисот и индустријата и профитабилноста



Извор: Адаптирано од Boal и Bryson (1987) цит. во Narver, J. C. and Slater, S.F. (1990) "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), October, p.29, дополнето со варијаблата РПБ во моделот за ПО и варијаблата турбулентност на пазарот во моделот за ФКИ¹² од сопствено истражување

Претставениот модел понатаму се тестира врз база на претпоставката за линеарна зависност на појавите, според која се претпоставува дека профитабилноста на претпријатијата е линеарна функција на степенот на пазарна ориентација кој го применуваат во своето работење и факторите на кондиторската индустрија. Анализата е изведена преку тестовите на пирсонова корелација и линеарна едноставна и повеќекратна регресија, применливи поради употребената параметарска статистика, односно анализирање на нумерички податоци (интервална скала) (Newbold et al, 2007). Примарната нулта хипотеза за постоење на нелинеарна зависност меѓу појавите ($H_0: \rho=0$) е поставена со цел да се побие, односно да се докаже дека корелацијата не е нула ($H_1: \rho \neq 0$). Извршени се неколку мерења со помош на корелациона и линеарна единечна регресиона анализа¹³, со цел да се испита изолирано влијанието на пазарната ориентација врз профитабилноста. Корелационата анализа покажа дека помеѓу пазарната ориентација (ПО) и профитабилноста постои значајна корелација (таб.1.7., за повеќе: Прилог 1.8.).

¹²Варијаблата турбулентност на пазарот во моделот за ФКИ е вметната бидејќи пазарот на кондиторски производи се карактеризира со брзи промени, особено во однос на маркетинг миксот.

¹³Преку регресионата анализа е уврден, не само степенот на поврзаност на анализираните појави, туку и начинот на кој тие се поврзани меѓусебно. Пред извршување на регресионата анализа, исполнети се и условите за линеарна регресија: 1. Линеарна поврзаност на зависната и независните променливи (потврдено со значајната корелацииска поврзаност на појавите и F-тестот); 2. Висока интерна конзистентност на тестот за мерење на независните променливи (утврдено преку вредностите на Cronbach's alpha); 3. Не постои мултиколинearност помеѓу независните варијабли ($VIF < 5$).

Табела 1.7. Корелациона анализа на меѓусебната поврзаност на профитабилноста и пазарната ориентација на претпријатијата

Корелација		Профит. на претпријатието t_2010
Профит. на претпријатието t_2010	Пирсонова корелација	1
	Значајност (двострано)	
	N (број)	19
ПО_просек	Пирсонова корелација	.578**
	Значајност (двострано)	.010
	N (број)	19
ПО_просек	Пирсонова корелација	.578**
	Значајност (еднострано)	.005
	N (број)	19
**Корелацијата е значајна на ниво на значајност 0,01 (двострано)		
**Корелацијата е значајна на ниво на значајност 0,01 (еднострано)		

Потоа, со цел да се испита влијанието на пазарната ориентација врз профитабилноста, извршена е и едноставна регресиона анализа, каде што вкупниот финансиски резултат прикажан преку профитабилноста е зависна варијабла, а пазарната ориентација (ПО) е независна варијабла (таб.1.8; прилог 1.8.).

Табела 1.8. Едноставна линеарна регресиона анализа на профитабилноста (зависна варијабла) и пазарната ориентација (независна варијабла) на претпријатијата

Коефициенти/параметри ^a							
Модел	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	t	Значајност (Sig.)	95.0% Интервал на доверба за B	
	B	Стандардна грешка	Бета (Beta)			Долна граница	Горна граница
1 (Константа)	.632	1.756		.360	.723	-3.073	4.337
ПО просек	1.299	.445	.578	2.921	.010	.361	2.237

a. Зависна варијабла: Профитабилност за t_2010

При едностранот тест, едноставната линеарна регресиона анализа со ниво на значајност $p(\text{Sig.})=\alpha=0.01$; коефициент на детерминација $R^2 = 0.334$; статистика на т-тестот $t=2.921$; степени на слобода $df=n-2$ или $df=17$; критична вредност на тестот $t_{df;\alpha}=2.567$ (Newbold et al, 2007, p.946); според правилото на одлучување: $t>t_{df;\alpha}$ (Newbold et al, 2007, p.439) ја потврди линеарната поврзаност на профитабилноста и ПО, односно дека профитабилноста на претпријатијата зависи од степенот на пазарна ориентација, а согласно со тоа и дека повисокиот степен на ПО води кон повисока профитабилност. Дополнително, F-тестот (Прилог 1.8.) за испитување на статистичкиот квалитет на регресијата $F=8.531$; степени на слобода $df_1=1$ $df_2=17$ и критична вредност на тестот $F_{1;17} = 8.40$ (Newbold et al, 2007, p.949), H_0 се отфрла според правилото на одлучување: $F>F_{1;17}$ и сеприфаќа алтернативната хипотеза (профитабилноста на претпријатијата зависи од степенот на пазарна ориентација), односно релацијата помеѓу профитабилноста и пазарната ориентација е статистички значајна (Newbold et al, 2007). Сепак, поради

комплексноста на економските појави и бројноста на факторите кои имаат влијание врз истите, како внатрешни така и надворешни, не е доволно изолирано оценување на значајноста на само еден фактор на влијание. За таа цел, повеќекратната линеарна регресиона анализа е искористена во моделот на оценување на зависноста на профитабилноста од пазарната ориентација, а како контролна независна варијабла се вметнати факторите на кондиторската индустрија (ФКИ)¹⁴, при што еднаш се контролира за просекот на ФКИ¹⁵, а потоа и само за големината на пазарниот удел (ФКИ 1)¹⁶. При тестирање на хипотезата во услови кога контролна варијабла е просекот на ФКИ, утврдено е дека пазарната ориентација повторно има статистички значајно влијание врз профитабилноста и е отфрлена H_0 -нултата хипотеза која го тврди спротивното (табела 1.9; прилог 1.9.).

Табела 1.9. Повеќекратната линеарна регресиона анализа на профитабилноста (зависна варијабла) и ПО и ФКИ (независни варијабли)

Коефициенти/параметри ^a												
Модел	Нестандардизирани коеф.		Стандардизир. коеф.	t	Sig.	95.0% Интервал на доверба за В		Корелации			Колинеарност	
	В	Станд. грешка	Бета(Beta)			Долна граница	Горна граница	Нулта	Парц.	Единеч.	Толеранција	VIF
1 (Константа)	-2.266	2.929		-.773	.451	-8.476	3.944					
ПО_просек	1.188	.448	.529	2.653	.017	.239	2.136	.578	.553	.518	.959	1.04
ФКИ_просек	.948	.773	.244	1.226	.238	-.691	2.588	.351	.293	.239	.959	1.04

a. Зависна варијабла: Профитабилноста за t_2010

Од друга страна, при тестирање на хипотезата во услови кога како контролна варијабла се јавува големината на пазарниот удел (ФКИ 1) се забележува дека врз профитабилноста доминира влијанието на големината на пазарниот удел, со намалено значење на пазарната ориентација, односно не се успева во обидот да се отфрли нултата хипотеза за ПО како независна варијабла, а се прифаќа тврдењето дека големината на

¹⁴Степенот на пазарна ориентација зависи од присуството/отсуството на одредени интерни и екстерни фактори. Во интерни фактори спаѓаат: карактеристиките на менаџментот, организационата поставеност, динамиката помеѓу одделите. Во надворешни фактори на влијание се вбројуваат: трубулентноста на пазарот, технолошките промени, петте сили на влијание на атрактивноста на индустријата (Porter's five forces). Генералното влијание на факторите на кондиторската индустрија (ФКИ) е оценето преку интервална скала (ликертова скала) за мерење на ставови на менаџери, каде преку оценката на повеќе поединечни тврдење за посочените фактори на скала од 1-5 (1-воопшто не се согласувам, 5-потполно се согласувам) и нивната аритметичка средина, е оценето вкупното влијание на ФКИ. Со корелационата анализа, добиен е резултат кој покажува дека има значајна корелација во неколку случаи (прилог 1.7.): Помеѓу ФКИ 1 (Големината на пазарниот удел) и ПФ (профитабилноста), помеѓу ФКИ 1 (Големината на пазарниот удел) и ФКИ 2 (Годишна стапка на раст на продажбата), помеѓу ФКИ 2 и ФКИ 6 (Технолошки промени во индустријата), ФКИ 3 (Бариери за влез во индустријата) и ФКИ 7 (Интензитет на конкуренцијата во индустријата). Понатаму, како контролна независна варијабла во повеќекратната линеарна регресиона анализа, земено е предвид заемното влијание на сите варијабли, односно просекот на ФКИ.

¹⁵Просекот на ФКИ е земен како контролна варијабла за да се увиди заемното влијание на сите потфактори, преку нивниот просек, без исклучување на ниту еден од моделот.

¹⁶ФКИ 1 е земен како контролна варијабла за да се увиди промената во зависноста на појавите, во случај кога во моделот е вклучена варијабла која има значајна директна корелација со зависната променлива (прилог 1.7.), а останатите кои немаат значајна корелација се отстранети од моделот.

пазарниот удел ФКИ 1 има доминантно и значајно статистичко влијание врз профитабилноста на претпријатијата (табела 1.10. и/или прилог 1.10.).

Табела 1.10. Повеќекратната линеарна регресиона анализа на профитабилноста (зависна варијабла) и ПО и ФКИ 1 (независни варијабли)

Коефициенти/параметри ^a												
Модел	Нестандардизирани коеф.		Стандардизирани коеф.	t	Sig.	95.0% Интервал на доверба за В		Корелации			Колинеарност	
	В	Станд. грешка	Бета(Beta)			Долна граница	Горна граница	Нулта	Парц.	Единеч.	Толеранција	VIF
1 (Константа)	1.101	1.522		.723	.480	-2.125	4.328					
ПО_просек	.546	.478	.243	1.144	.269	-.466	1.559	.578	.275	.195	.642	1.55
ФКИ 1	.887	.337	.560	2.635	.018	.173	1.600	.705	.550	.449	.642	1.55

а. Зависна варијабла: Профитабилноста за t_2010

Во контекст на ова, мора да се нагласи дека од друга страна постои значајна корелација помеѓу пазарната ориентација и големината на пазарниот удел, односно тие се меѓусебно зависни (прилог 1.11.). Дополнително, со еднострани тест, едноставната линеарна регресиона анализа со ниво на значајност $p(\text{Sig.})=\alpha=0.007$; коефициент на детерминација $R^2 = 0.358$; статистика на т-тестот $t=3.076$; степени на слобода $df=n-2$ или $df=17$; критична вредност на тестот $t_{df;\alpha}=2.898$ (Newbold et al, 2007, p.946)¹⁷; според правилото на одлучување: $t>t_{df;\alpha}$ ја потврди линеарната поврзаност на големината на пазарниот удел (ФКИ1) и ПО, во насока на тоа дека повисокиот степен на ПО води кон поголем пазарен удел (табела 1.11., прилог 1.11.). Дополнително, F-тестот ($F=9.459$; степени на слобода $df_1=1$ $df_2=17$ и критична вредност на тестот $F_{1;17}= 8.40$)¹⁸(Newbold et al, 2007) го потврдува квалитетот на статистиката (прилог 1.11.).

Табела 1.11. Едноставна линеарна регресиона анализа на ФКИ 1 (зависна варијабла) и ПО (независна варијабла)

Коефициенти/параметри ^a							
Модел	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	t	Sig.	95.0% Интервал на доверба за В	
	В	Станд. грешка	Бета (Beta)			Долна граница	Горна граница
1 (Константа)	-.529	1.089		-.486	.633	-2.828	1.769
ПО просек	.848	.276	.598	3.076	.007	.266	1.431

а. Зависна варијабла: ФКИ1 големина на пазарен удел

Според правилото на индукција следи: „Ако повисокиот степен на примена на ПО води кон поголем пазарен удел, а поголемиот пазарен удел води кон поголема профитабилност, тогаш и повисокиот степен на примена на ПО води кон поголема профитабилност“. Може да се заклучи дека имплементацијата на пазарна ориентација во работењето на претпријатијата е значајна од едноставна причина што истата има

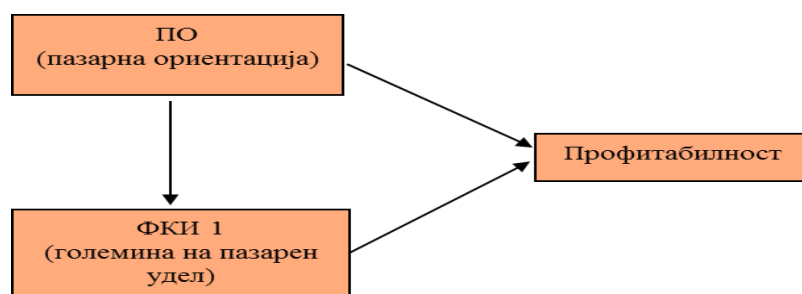
¹⁷Newbold, P., Carlson, W. L. and Thorne, B. M. (2007), “Statistics for Business and Economics”, 6th ed., Pearson Education, Inc., p.946

¹⁸Newbold, P., Carlson, W. L. and Thorne, B. M. (2007), “Statistics for Business and Economics”, 6th ed., Pearson Education, Inc., p.949

директен ефект врз крајниот финансиски резултат, односно колку е поголем степенот на пазарна ориентација, оправдано е да се очекува дека за возврат, толку ќе биде поголема и профитабилноста на претпријатието, *ceteris paribus*.

Од направената корелациска и регресиона анализа, претходно конструираниот модел на односи помеѓу пазарната ориентација, фактори специфични за бизнисот и индустријата и профитабилноста (сл.1.2) треба да се модификува, за да се отстрани претпоставеното влијание на факторите кое не е потврдено со анализата (сл.1.3).

Слика 1.3. Модел на односи помеѓу ПО, ФКИ 1 и профитабилноста



Како недостаток на анализата може да се земе користената субјективна мерка при оценка на профитабилноста и одредувањето на пазарниот удел од страна на менаџерите. И покрај тоа што субјективните скали имаат изразена примена, како и високо ниво на конвергентност со објективните скали (Dawes, 1999), сепак тие ги мерат состојбите во даден момент од времето, а не во одреден продолжен временски период. На тој начин не може да се следи динамиката на појавата, ниту да се одреди зависноста во тек на време. Сепак, тоа создава можност за натамошно истражување и тестирање на моделот на пазарна ориентација врз објективни податоци за профитабилноста, изразени во апсолутни броеви, за подолг временски период (временска серија), како и врз објективни податоци за пазарниот удел на претпријатијата во тек на време. Исто така, се препорачува и опфаќање на поголем број на претпријатија од различни индустрии, за да може да се изведе генерален заклучок за поврзаноста на моделот со бизнис перформансите на претпријатијата на национално ниво.

Може да се заклучи дека промената на начинот на менаџирање, пренасочен од производот кон потрошувачот произлегува од зголемената конкурентност во меѓународното бизнис опкружување, брзите промени во технологијата кои доведоа до скратен животен циклус на производите, како и зголемената моќ на потрошувачите (Pitt et al, 1996). Претпријатијата мораа да најдат начин да ги задржат своите пазари, поради што многу претпријатија почнаа со развивање на формални програми за зголемување на квалитетот на производството, подобрување на понудените услуги и промовирање на обновената посвета на служење на потрошувачот. Постојат докази кои

демонстрираат дека трансформацијата довела до зголемување на користењето на маркетинг активностите од страна на претпријатијата, практики кои ја рефлектираат разбудената свест на менаџерите за неопходност од развој и одржување на пазарна ориентација на претпријатието (Deshpande и Webster, 1989). Сепак, нешто што и понатаму останува карактеристично за транзициските економии, во кои сè уште спаѓа и РМ, е тоа што претпријатијата честопати се неуспешни во развивањето на фокус кон нивните потрошувачи и пазари, а фокусот кон пазарот не е ништо друго, освен ориентирање на активностите на претпријатието во насока на задоволување на потрошувачките потреби и барања. Компонентите на пазарната ориентација и чекорите за нејзина имплементација во едно претпријатие, како и факторите кои водат кон интерна структура на претпријатие способно да гради силни брендови треба да добијат сериозен пристап од страна на менаџерите/сопствениците на претпријатијата, бидејќи пазарната ориентација е средство за имплементирање на маркетинг концептот кое ја обезбедува основата на секој бизнис - постоењето на ентузијастички настроени потрошувачи за планираниот производ.

3. Примена и цели на алатките на пазарната ориентација

Кога генералниот менаџер на Intel објавил дека „секоја идеја и техничко решение треба да биде фокусирано на пресретнување на потребите и желбите на потрошувачите од почетокот“ (Edwards, 2005, p.35), тој всушност предложил радикални промени и поместување од организација со дизајн и фокус на микропроцесори кон претпријатието со дизајн и култура која ќе даде приоритет на разбирањето и пресретнувањето на специфичните потреби на потрошувачите. Пазарно ориентираните претпријатија постојано треба да бараат начини да обезбедат додадена вредност за своите клиенти, со истовремено намалување на цената на производите/услугите (Erdil et al, 2003). Деловните субјекти стратегијата треба да ја креираат на долг рок, игнорирајќи ги моменталните последици од промените во економските состојби, додека пак на краток рок треба да ги модифицираат тактиките за настап на пазарот, со што ќе им излезат во пресрет на потрошувачите погодени од таквите промени. Пазарната ориентација се набљудува како средство за имплементирање на маркетинг концептот или процес преку кој претпријатието ги утврдува тековните и идните потреби на потрошувачите и понатаму ја пренесува оваа информација до различните оддели на претпријатието, кои потоа работат здружено со единствена цел - да се пресретнат специфичните потреби на потрошувачите (Kohli и Jaworski, 1990).

За фактичка имплементација на пазарната ориентација во работењето на МСП, потребно е спроведување на низа на активности (алатки) со чие извршување се потврдува примената на пазарната ориентација, од кои во трудот се анализирани алатките поврзани со крајното задоволство на потрошувачите.¹⁹

1. Истражување на пазарот;
2. Фокус на потрошувачите;
3. Тестирање на пазарот (Tracy, 2005) и (Business Case Studies LLP, 2013).

За премин од застарениот концепт на производствена и/или производна ориентација на работење кон пазарна ориентација, фокусот кон потрошувачите може да се постави во основата на дејствувањето, како вид на организациска култура, која ќе биде поддржана од истражувањето на пазарот и тестирањето на пазарот – активности кои ќе го обезбедат имплементирањето и одржувањето на културата на пазарна ориентација. Фокусот кон потрошувачите едновременно значи и обезбедување на фокус на долги рокови, како и интерфункционална ориентација и соработка. Истражувањето на пазарот е дел од пазарниот разузнавачки систем кој ја инкорпорира и ориентацијата кон конкуренцијата, додека пак тестирањето на пазарот е дел од пазарниот разузнавачки систем кој обезбедува контрола и корективна акција на претпријатието. Во случајот на производи за широка потрошувачка, се препорачува воведување и одржување на пазарна ориентација на работење, затоа што истата се поврзува со остварување на позитивни финансиски резултати во работењето (Deshpande и Farley, 1998) и (Steven, 2006) или евентуална комбинација од двете ориентации (Business Case Studies LLP, 2013).

3.1. Истражување на пазарот за прибирање информации и прогнозирање на побарувачката

Задоволувањето на потребите на потрошувачите, како главна цел на маркетинг концептот, наложува потреба претпријатието да дојде до информации за потребите на купувачите во процесот на собирање на бизнис интелигенцијата. Докторската теза го анализира истражувањето на пазарот како клучен елемент на маркетинг интелигенцијата (Aker et al, 2007). Истражувањето на пазарот се набљудува како систематско, објективно собирање и анализа на податоци за конкретен пазар, конкуренцијата и/или опкружувањето (Market Research World, 2009). Истражувањето на пазарот, поддржано со информации од другите бизнис и финансиски истражувања е силен индикатор за примена на повисоко ниво на пазарна ориентација (Golden et al, 1995), а го претставува

¹⁹Изборот на овие алатки се должи на претходно споменатите истражувања кои се земаат предвид при мерење на степенот на примена на пазарната ориентација во работењето.

првиот од петте основни чекори во процесот на маркетинг – менаџментот (ММ), кој може да биде прикажан како (Kotler, 1999, p.30):

$$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$$

Каде:

R=Research / Истражување;

STP=Segmentation, targeting, and positioning / Сегментација, таргетирање и позиционирање;

ММ = Marketing mix / Маркетинг микс (four P's/ четирите П: product/производ, price/цена, place/место, promotion/промоција);

I = Implementation / Имплементација;

C = Control / Контрола (добивање на повратен одговор/feedback, евалуација на резултатите, ревизија и подобрување на STP стратегијата и ММ тактиките).

Со други зборови, овој процес помага да се разбере внатрешното и надворешното опкружување кое е поврзано со потрошувачите, конкурентите, индустријата и целните пазари, со што се подобрува процесот на одлучување во едно претпријатие. Процесот на истражување на пазарот воедно значи и подобрување на маркетинг знаењата на сопствениците/менаџерите и вработените, поради што е од особено значење е правилно поставување на проблемот на истражување. Затоа, на почетокот на работењето на секое претпријатие треба да му претходат неколку клучни прашања поврзани со истражувањето на пазарот (Kotler, 1999):

1. Кои информации му се потребни на претпријатието за да може да донесе подобри маркетинг одлуки?
2. Кои се ефикасни и истовремено ефективни методи на собирање на информациите?
3. Кој е најдобриот начин за менаџирање со информациите, за клучните информации навремено да бидат достапни до носителите на одлуките?

Притоа, меѓу позначајните видови на информации потребни на претприемачите се истакнуваат (Baron и Shane, 2005, p.84): Маркетиншки информации, информации за владини регулативи и политики, вклучително оданочувањето и информации за релевантни закони. Всушност, претпријатието треба да ги прибере информациите поврзани со макроопкружувањето, потесното опкружување и информациите за претпријатието. Во однос на конкретната област за која се однесуваат одлуките, истражувањето на пазарот, во поглед на потребните информации, може да заземе различна форма (табела 1.12.).

Табела 1.12. Видови на истражување на пазарот во однос на маркетинг одлуките

Маркетинг одлуки	Видови истражување
Пазарно таргетирање	Продажба, големина на пазар, побарувачка за производи, карактеристики на потрошувачите, потрошувачко однесување, задоволството на потрошувачот, посетеност на веб-страницата
Производи	Развој на производот, заштита со пакувањето, свесноста за пакувањето, избор на името на брендот, препознавање на брендот, преферирање на брендот, позиционирање на производот
Дистрибуција	Интересот на дистрибутерите, можностите за транспорт со брод, онлајн купување, избор на местото за малопродажба
Промоција	Влијанието на рекламата, стапките на одговор на унапредувањето на продажбата, избор на медиуми, продажната сила
Цена	Анализи на еластичноста на цената, оптимално одредување на цената, опциите за намалување на цената
Надворешни фактори	Анализа на конкуренцијата, правно опкружување, социјални и културни трендови
Други	Имиџот на претпријатието, тест маркетинг и др.

Извор: KnowThis LLC, (2009). “*Marketing Research*”, [Интернет] Достапно на:

www.knowthis.com/tutorials/principles-of-marketing/marketing-research/ (Посетено на 29 Јуни 2009)

Сепак, и покрај докажаното значење на истражувањето на пазарот за конкурентноста на претпријатијата, во нашите домашни МСП, а особено микро и малите претпријатија, поради ограничените ресурси со кои располагаат (слаби финансии, немање на квалификуван кадар и време), активностите поврзани со истражување на пазарот не се во фокусот на работењето. Напротив, ваквите активности се извршуваат повремено, податоците се собираат претежно од секундарни извори, а најчесто се бараат информации за конкурентите, добавувачите и дистрибутерите, додека знаењето за потребите на потрошувачите добиено од примарни истражувања е релативно мало и најчесто базирано на сопствените гледишта, сфаќања и предрасуди за пазарот на сопственикот/менаџерот.

Во поглед на методите за собирање на податоците, по растечки редослед во однос на цената на чинење, на располагање се следниве (Kotler, 1999): набљудување, секундарни податоци, примарни податоци, експерименти. Наспроти скапите техники за истражување на пазарот, МСП можат да направат избор од палетата на различни нискобуџетни извори на податоци и техники на истражување. Во тој правец, во трудот како препорака за МСП се посочува самостојно вршење на истражување на пазарот, кое пак не треба да се поистовети со бесплатно истражување на пазарот, туку се однесува на конкретно дизајнирано истражување на пазарот кое може ефикасно и ефективно да се спроведе и од непрофесионалци во областа, кои располагаат со ограничен буџет. Притоа, треба да се сфати дека истражувањето на пазарот не претставува само едноставно прибирање и интерпретација на податоци како последица на набљудување на она што се случува околу нас, туку тоа во себе треба да вклучи конкретно одредена структура и намена, што може да се претстави преку конкретен модел на истражување (табела 1.13).

Табела 1.13. Предлог-модел за обемот,намената и структурата на истражувањето на пазарот за производител на стоки за широка потрошувачка

Обем на потребни информации	Намена на информациите (одговарање на прашања)	Структура (извори и техники на истражување)
1. Пазарна средина - Технологии (на кој друг начин потрошувачите ќе ги задоволат своите потреби?); - Економски трендови (расположлив приход, задолженост, штедење); - Општествени трендови (возраст, брачна состојба, вработени жени, професии, локации на живеење, модерни вредности); - Политички или регулаторни (нови стандарди, етикети, безбедност, синдикати).	Кои се трендовите и постојните и идните можности и ограничувања како надворешни фактори на влијание, со цел да се направи обид за претворање на ограничувањата во можности за претпријатието?; Како да се приспособат сите оддели во претпријатието да бидат потрошувачки ориентираны?	Извори: претежно секундарни (трговски асоцијации, национални и локални весници и магазини, веб – страници, неформални контакти во и надвор од претпријатието, трговски дирекции, издадени годишни извештаи на претпријатијата, професионални институти и организации, претходно направени маркетинг истражувања, публикации од агенциите за истражување на пазарот, јавни извештаи, образовните институции, владини извештаи и државни извори). Техники: SWOT и/или PEST/EL анализа
2. Карактеристики на индустријата/пазарот - Големина на пазарот, потенцијал и стапка на раст; - Географска дисперзираност на купувачите; - Сегментирање (колку одделни групи постојат, кои од нив се во пораст?); - Конкуренција (директна и индиректна, големина, нивните перформанси, стратегии, намери, веројатност за однесување во однос на пуштање во употреба на производи, промоции и сл.); - Конкурентни производи/супститути (нивна природа и број); - Посредници, членови (распределеност на продажбата низ малопродажбата, трендови, што прават продавниците за да ги поддржат сопствените марки?)	Дали да се влезе во конкретната индустрија/пазар?; Како да се избере сегментот на пазарот кој треба да се опслужува?; Кои и колку посредници да се избераат и како да се избегне конфликт во каналот на дистрибуција?; Дали да се соработува или да се напаѓа конкуренцијата?; Како да се натпреварува со конкуренцијата која има пониски трошоци или пониски цени? итн.	Извори: секундарни; Примарни (продавачите, купувачите, корисниците, набавувачите и конкурентите). Техники: Анализа на синцирот на вредности; BCG/GE матрица; Портеров модел на 5 сили; скенирање на промотивните активности на конкурентите²⁰, мислења на експерти од индустријата, интервјуа
3. Однесување на потрошувачите - Што купуваат тие? (производ или услуга, погодност, пазарење или специјалност, задоволство...);	Како да се диференцира понудата од останатите?; Како да се одговори на барањата на потрошувачите за	Извори: секундарни и примарни. Техники: интервјуа, фокус групи, техники на „продирање под радарот“²¹ (Peter и Olson, 2008)

²⁰Скенирањето на промотивните активности на конкурентите може да открие многу за таргет пазарот на конкурентот, да укаже на нов производ, нова технологија, градење на нов бренд, репозиционирање, влегување во нов сегмент, проширувања или стеснувања на производните линии, нови сознанија од истражување на пазар или производ, нов правец на деловната стратегија, нов извор на конкурентска предност, нова ценовна стратегија (пенетрациски, дискриминациски, дампинг, премиум цени, попусти во цените), промотивната стратегија (стратегија на туркање или привлекување, креирање на краткорочни повисоки профити или долгорочно градење на бренд, информативна стратегија, промовирање со цел на потсетување, емотивен апел за поврзување, нов концепт или нова промотивна агенција), дистрибутивната стратегија (нови дистрибутивни канали, поекстензивна или поинтензивна дистрибуција, промена на географскиот фокус или ексклузивна дистрибуција). Ја открива и алокацијата на буџетот, стратегијата на сегментирање и таргетирање и фокусот на работење. Од тактичка гледна точка, може да му помогне на менаџерот да имплементира сопствен медија план, преку проценка на изборот на медиумите, фреквенцијата на прикажување, досегот и континуитетот.

²¹ Ваквите техники и покрај критиките кои ги добиваат за претерано навлегување во интимата на потрошувачите се често користени од страна на претпријатијата за да добијат информации кои не можат да се добијат со класичните методи. Ова подразбира на пример: давање на очила со камера на учесниците во истражувањето за детално да се следи користењето на производот; изведување на фокус група во ресторан – за поопуштена атмосфера; набљудување на говорот на телото на испитаниците додека одговараат на прашања или гледаат рекламни пораки за производот; директна посета на местото каде што се собираат целните потрошувачи за увид во содржината на нивните разговори и

- Кој купува? (исклучиво жените или...тинејџери, т.е. демографска, географска, психографска класификација); - Каде и како купуваат? (дали по потреба, преку пазарење, дали разгледуваат, тип на луѓе кои пазарат во таквите продавници, процесот низ кој минуваат); - Зошто купуваат (мотиви, перцепција на производите, потреби, влијанија на врсниците, углед, влијанија на реклами, медиуми); - Кога и колку купуваат? (еднаш неделно, секој ден, сезонски, по едно парче или повеќе производи по набавка); - Очекувани промени? (нови производи, промена во приоритетите, потребите).	сnižување на цените?; Како да се приспособи понудата кон секој потрошувач?; Кои се начините/правците за раст на бизнисот?; Како да се изгради бренд?; Како да се создаде лојалност кај потрошувачите?; Како да се воочи кои потрошувачи се позначајни од останатите?	истражувања во трговски центри, тестирање на производот/пазарот.

Извор: Адаптирано од Aker, D. A., Kumar, V. and Day, G. S. (2007), *“Marketing research”*, 9th Ed. John Wiley&Sons, Inc., p. 10 и Doman, et.al., *“Market Research – Made Easy”*, 2nd edition, International Self – Counsel Press Ltd., 2002, p. 30-78

Овој модел, согласно со неговиот опфат и обем при изведувањето, ќе ги открие најзначајните промени во опкружувањето и клучните мотиватори на однесувањето на потрошувачите и ќе обезбеди значајна конкурентска предност за претпријатијата. Во однос на начинот на менаџирање со информациите, во почетокот, кога претпријатието е микро или мало, може да биде со тим на вработени кои имаат познавања во препознавање на потребите од информации, подготовка на инструментите на истражувањето, собирање, класифицирање, анализирање и толкување на информации и нивни пренесување до носителите на одлуки. Со раст на претпријатието овој тим може да биде основа за создавање на маркетинг информативен центар (МИЦ) кој податоците ќе ги анализира врз основа на софистицирани статистички модели - мултипла регресија, факторска анализа, анализа на кластери, концоинт анализа и сл. Исто така, МИЦ може да применува и софистицирани модели за носење на одлуки (BRANDAID, MEDIAC, PROMOTER, ADCAD и др.)²², во однос на сегментирање на пазарот, политика на цени, промотивни буџети, планирање на продажбата итн.

набљудување на нивното однесување или најмување на припадници на целната група да го направат тоа за претпријатието итн.

²² BRANDAID – е модел за маркетинг миксот, фокусиран на производи за широка, секојдневна потрошувачка, чии клучни елементи се производителот, конкурентите, малопродажбата, потрошувачите и поширокото опкружување. Моделот се состои од подмодел за промоција, ценовна политика и конкурентски предности. Анализата е врз основа на историски податоци, мониторинг, експериментирање на терен и адаптивна контрола. MEDIAC – модел кој помага во одлуките за закупување на простор во медиумите, а вклучува разграничување по сегменти, проценка на потенцијалот на продажбата, намалување на маргиналниот поврат на средствата, заборавање на пораката, прашања поврзани со временскиот период на прикажување и траење на пораката, медиа планови на конкурентите. PROMOTER – врши евалуација на техниките на унапредување на продажбата, преку утврдување на основната продажба - големината на продажба која би се остварила и без продажна промоција и мерење на зголемената продажба над основната, која е резултат на продажната промоција. ADCAD – препорачува тип на рекламна порака

Во рамките на докторскиот труд, истражувањето на пазарот е анализирано и како основен креатор и двигател на побарувачката за производите/услугите на претпријатијата (MBA Knowledge Base, 2012) и (Bhasin, 2010), од аспект на овозможување на следењето на факторите кои влијаат врз нејзиниот обем, редовност, промени и сл. Следењето на трендовите кои доведуваат до промени во побарувачката на производите и услугите се основата на пазарната ориентација, а се однесува на детално запознавање со сите фактори кои влијаат врз однесувањето на потрошувачите и нивната одлука за купување. Во трудот се сугерира дека она на што особено внимание треба да посветат МСП, од што зависи анализата на конкретните пазарни можности, креирањето на маркетинг стратегијата и планот, како и формирањето на понудата е следново:

1. Правење на разлика помеѓу неколкуте различни поими на пазар²³ и проценка на потенцијалот на пазарот и потенцијалот на продажба²⁴;
2. Правилна проценка на пазарната побарувачка.

Имено, од особен интерес, особено на малото или средното претпријатие, со зголемување на значењето, респективно е (Internet center for management and business administration): вкупниот пазар (целата популација во одредено подрачје); потоа – потенцијалниот пазар (има интерес за производот); расположливиот пазар (има доволно средства да купи); квалификуваниот расположлив пазар (дел од расположливиот пазар на кој не му е законски забрането да го купи производот); целниот пазар (избран сегмент од квалификуваниот расположлив пазар); освоениот пазар (дел од целниот пазар кој го купил производот). Понатаму, следењето на потенцијалот на пазарот и потенцијалот на продажба креира основа за следење на тековната и проектирање на идната пазарна побарувачка, што ќе овозможи правилно планирање на работењето. Пазарниот и продажниот потенцијал, односно големината, растот и сегментираноста на пазарот, се основни атрибути на „условите на побарувачката“²⁵ кои ги одредуваат можностите за работење на МСП. Истражувањата покажуваат дека условите за раст и развој на малите претпријатија се подобри во случај кога пазарот е поголем (Eisenhardt и Schoonhoven,

(хумористична, поврзана со реалниот живот итн.) која може да се креира, врз основа на маркетинг целите, карактеристиките на производот, целниот пазар и конкурентската ситуација на пазарот.

²³ Ова се посочува како значајно поради различната големина на пазарот, врзана за секој од поимите, при што истата се намалува респективно.

²⁴ Овие поими се разликуваат, односно: потенцијал на пазарот во услови блиски до совршена конкуренција какви што се на пазарот на кондиторски производи ја претставува вкупната очекувана побарувачка за одреден производ/услуга или група на производи од страна на целната група на потрошувачи, на ниво на цела индустрија за конкретен, географски одреден пазар, за точно одреден временски период (месец, календарска година итн.), во предефинирана маркетинг околина. Од друга страна, потенцијал на продажба се однесува на максималниот удел кој претпријатието може да го оствари со својот производ или линија на производи од асортиманот, во вкупниот пазарен потенцијал на таа група на производи, односно продажниот потенцијал на претпријатието е производ од пазарниот потенцијал и пазарниот удел на претпријатието.

²⁵ „Услови на побарувачка“ е поим кој се користи да се објаснат преференциите на потрошувачите за производите во една индустрија.

1990), има брз или константен раст на пазарот (Mata и Portugal, 1994) и дека сегметираноста на пазарот, односно искористувањето на пазарните ниши го потпомогнува формирањето на новите и развојот на постојните МСП (Shane, 2001). Во трудот се претставени три основни методи за предвидување на пазарниот и продажниот потенцијал, кои се базираат на анализа на потрошувачите (она што потрошувачите го кажуваат, она што вистински го прават и она што го правеле во минатото) (табела 1.14.).

Табела 1.14. Начини за предвидување на пазарниот и продажниот потенцијал

Основни методи	Начин на пресметување
1. Изведување на побарувачката врз основа на пазарен/ни фактор/и	Побарувачката се проценува врз основа на еден или неколку фактори од кои таа директно е определена или на некој начин е поврзана со истите. Пример: Побарувачка за чоколада = број на население*просечен процент на расположлив доход потрошен за храна*просечен процент од потрошеното за храна што е потрошено за кондиторски производи*просечен процент од потрошеното количество на кондиторски производи што е потрошено за чоколада.
2. Прашалник за намерите на купувачите	Контактирање со потенцијалните потрошувачи со цел да одговорот на прашања за намерата за купување на производот и за цената по која би го купиле, при што како потенцијал на пазарот се смета бројот на потрошувачи кои ќе одговорат дека би го купиле производот.
3. Тест-пазари/тест-маркетинг	Избор на помали пазари кои се со сличен социо-економски и демографски профил како целниот пазар, каде производот се пласира во малопродажба пред да биде претставен на целиот пазар. Пример: (Остварена продажба во тест-пазар 1 + остварена продажба во тест-пазар 2)*број целни пазари (населби, градови, држави...) = пазарен потенцијал.

Извор: Адаптирано од Spiro, L. R., Rich, A. G. and Stanton, J. W. (2008), "Management of a Sales Force", McGraw-Hill/Irwin, NY, pp.352-356

Некои дополнителни начини за пресметка на пазарниот и продажниот потенцијал, едноставни за употреба се едноставна анализа на трендот (годишна потрошувачка* годишна стапка на раст на пазарот), анализа на пазарниот удел (пазарниот потенцијал* пазарниот удел на претпријатието²⁶), како и преку методот на пазарен индекс, односно индексот на куповна моќ (buying power index) според кој потенцијалот на пазарот на кондиторски производи е во непосреден однос со бројот на жителите во одредените подрачја (Spiro et al., 2008), што значи дека ако во градот Скопје живеат приближно 24% од вкупното население на РМ, претпријатието претпоставува дека Скопје ќе биде пазар за 24% од вкупната продажба на кондиторски производи²⁷ (таб. 1.15).

²⁶Дополнително, пазарниот удел се пресметува како сооднос помеѓу вкупната продажба на производот/ите претпријатието на пазарот и вкупната продажба на тие производи на конкретниот пазар од страна на сите претпријатија кои настапуваат на истиот. Во случај на недостапност на податокот за вкупниот износ на продажбата, алтернатива за претпријатието може да биде разгледување на релативниот пазарен удел - сооднос помеѓу вкупниот обем на продажба на претпријатието споредено со вкупната продажба на најголемиот/најсилниот конкурент.

²⁷Проценката дополнително може да се коригира за расположливиот доходот на жителите, како и процентот на национална малопродажба во подрачјето, како и други дополнителни фактори, како што се: присутност на конкуренцијата, локалните трошоци за промоција, сезонските фактори и реакциите на поединците на локалниот пазар.

Табела 1.15. Пресметување на пазарниот и продажниот потенцијал по подрачја

Градови со над 10.000 жители	Население (популација)	% на население	Пазарен потенцијал за кондиторски производи во количина/единици*	Продажен потенцијал на претпријатието во количина/единици**
Битола	70.550	0,03	720	57,6
Велес	43.716	0,02	480	38,4
Виница	10.863	0,005	120	9,6
Гевгелија	15.685	0,008	192	15,4
Гостивар	35.847	0,02	480	38,4
Дебар	14.561	0,007	168	13,4
Делчево	14.280	0,007	168	13,4
Кавадарци	38.741	0,02	480	38,4
Кичево	30.138	0,01	240	19,2
Кочани	38.092	0,02	480	38,4
Крива Паланка	14.558	0,007	168	13,4
Куманово	105.484	0,05	1200	96
Неготино	13.284	0,006	144	11,5
Охрид	42.033	0,02	480	38,4
Прилеп	73.925	0,04	960	76,8
Пробиштип	10.500	0,005	120	9,6
Радовиш	16.223	0,008	192	15,4
Скопје	506.926	0,25	6000	480
Струга	16.559	0,008	192	15,4
Струмица	35.311	0,02	480	38,4
Св. Николе	13.746	0,006	144	11,5
Тетово	52.915	0,03	720	57,6
Штип	40.016	0,02	480	38,4
Вкупно	1.253.953 од 2.049.613	0,62 од 1,00	14.424t од 24.000t	1194,2t од 1390t
Забелешка: *колона се пресметува со множење на процентот на популацијата со вкупната продажба на пазарот која изнесува 24.000t, **колона се добива со множење на пазарниот потенцијал со учеството на АД „Европа“ во вкупната продажба на кондиторски производи на пазарот од 8%.				

Извор: Сопствено истражување

Во насока на подобра проценка, потребно е да се пресмета и индексот на пенетрирање на пазарот (однос помеѓу тековните и потенцијалните нивоа на побарувачката на одреден пазар) и индекс на пенетрирање на учеството (тековните и потенцијалните учества на претпријатието), при што ниските индекси покажуваат дека постои простор за значаен пораст на потенцијалот на пазарот за сите претпријатија, односно дека претпријатието може значително да го прошири своето учество (Kotler и Keller, 2009). На пример, во кондиторската индустрија во РМ индексот на пенетрирање на пазарот од страна на домашните производители, според количината која тие ја пласираат на домашниот пазар (8.000t) и горната граница на побарувачката (24.000t), изнесува 0.33 (8000/24000), што значи дека постои можност за зголемување на потенцијалот на сите македонски претпријатија. Од друга страна, тековното учество на пример на АД „Европа“ – Скопје, како најголем производител на пазарот во однос на вкупната понуда од македонски производители (1.390t/8.000t) (Јованов, 2009), го дава индексот на пенетрирање на учеството (0,17), односно покажува дека постои простор за претпријатието да го зголеми своето учество на пазарот.

Следен чекор во работењето е предвидување на побарувачката/продажбата, што е основа на одлуките за потребниот број на вработени, инвестициите во производниот

капацитет, планирање на продажбата и калкулирање со маркетинг миксот при формулирање на маркетинг стратегијата на претпријатието. Предвидувањето на продажбата е очекуваното ниво на продажба кое претпријатието сака да го оствари, врз основа на усвоен маркетинг план и маркетинг околина во која работи (Riley, 2012). Пред почетокот на прогнозирањето на побарувачката претпријатието мора да ја знае тековната состојба (ниво на продажба на пазарот), што подразбира и идентификација на конкурентите и проценка на нивните продажби. Овој податок честопати е публикуван од страна на трговските асоцијации во индустријата или од Стопанската комора (понекогаш достапен само за членовите), иако поретко се случува да е прикажана поединечната продажба по претпријатија. Алтернативен извор се извештаи од претпријатија за истражување на пазарот, богати со информации за пазари за широка потрошувачка, каде продажбата едноставно може да се следи на местото на продажба. Преку овој податок секое претпријатие може да го оцени својот перформанс наспроти останатите конкуренти. На пример, доколу утврди дека продажбата на неговите производи расте во однос на претходната година за 5%, а вкупната продажба на пазарот стагнира или расте со помала стапка од продажбата на неговите производи, може да заклучи дека неговиот пазарен удел расте. Прогнозирањето на продажбата најчесто се врши за период од три месеци (квартално), шест месеци или една година и се преклопува со фискалната година на претпријатието, бидејќи финансиските извештаи се основа за планирање на трошењето во претпријатието (Spiro et al, 2008). Прогнозирањето на побарувачката значи предвидување на она што се случува/ќе се случи со продажбата на постојниот или новиот производ. Во процесот на одредување на големината на побарувачката, претпријатието треба да ги вклучи следниве елементи (SME.COM.PH., 2012) и (Spiro et al, 2008):

- Селектирање на производот кој се пласира на пазарот;
- Вкупната продажба на ниво на индустрија (парична вредност/единици производ);
- Конкретен временски период;
- Конкретен пазар одреден или врз географска основа или врз основа на целните потрошувачи или употреба на двете варијабли;
- Избор на соодветен модел на предвидување;
- Прибирање на податоци;
- Потврдување на валидноста на моделот;
- Извршување на предвидувањето и имплементација на резултатите.

Во трудот се разгледуваат и моделите (квалитативни и квантитативни), односно техниките за прогнозирање на побарувачката (таб.1.16.). Квалитативен приод се користи кога не постои јасна слика за проблемот и има малку/оскудни претходни податоци на располагање за продажбата, а извори на податоци се сопствениците, менаџерите, продажната сила и потрошувачите. Квантитативниот приод се користи кога проблематиката е јасна и стабилна и постојат историски податоци за продажбата, а се користат историски податоци од извештаи, операции во рамки на претпријатието.

Табела 1.16. Модели/ техники за предвидување на идната побарувачка

Квалитативен приод	
1. Испитување на мислење на експерти- жири од менаџери/метод на групна дискусија	Мала група на искусни менаџери во проценката го користат нивното искуство и во некои случаи и резултати од статистички модели. Пример: на состанок, шест менаџери даваат мислења за идниот раст на продажбата, при што тројца сметаат дека тој ќе биде значаен раст од 12%, а другите тројца дека ќе биде ограничен раст од 3%. На крај се постигнува компромис на средно ниво на раст на продажбата од 6%. Во случај тековната продажба да изнесува 4.200.000 денари, проектираната продажба ќе изнесува 4.452.000 ден. ($0.06 \cdot 4.200.000 = 252.000 + 4.200.000 = 4.452.000$)
2. Делфи метод	Се идентификува панел од експерти на позиција на носење на одлуки, обични работници или експерти во индустријата. Секој од нив дава индивидуална проценка за побарувачката која потоа се презентира на групата, за потоа пак да се бара да дадат проценка имајќи го предвид мислењето на останатите. Процесот се повторува до моментот кога експертите не постигнат консензус.
3. Испитување на мислењето на продажната сила	Од секој од продавачите/ дистрибутерите на одредена територија се бара да ја проектираат продажбата, брз основа на познавањето на желбите на потрошувачите и количините и фреквенцијата на нивните набавки. Потоа тие проекции се комбинираат на локално, регионално и национално ниво. Пример: Продажниот персонал известува дека конкурентите ги намалиле цените за 10%, поради што се очекува дека побарувачката на претпријатието ќе се намали за 3%. На тековна продажба од 4.200.000 ден., проектираната продажба ќе биде за 3% пониска, односно 4.074.000 ден.
4. Анкетирање на потрошувачите	Потрошувачите прашуваат за нивните намери и планови за купување на скала од 1-10 или 0-1 (1/0-нема шанса, 10/1-сигурно), при што е неопходно за поточна проценка, примерокот на потрошувачи да е поголем. Пример: со анкетирање на потрошувачите, се дознава дека 85% од постојните потрошувачи (од вкупно 570.000 тековни потрошувачи) имаат намера да го купуваат производот и наредната година = 484.500; 6% од некорисниците (од вкупно 1.500.000) одговориле дека ќе го купуваат производот наредната година = 90.000; предвидената продажба ќе изнесува 575.500 потрошувачи, односно зголемување на бројот на потрошувачи за 1% ($(575.500 - 570.000) / 570.000 = 0,0096 \cdot 100 = 0,96\% = 1\%$). Ова се искористи како база за поиздржана пресметка, кога ќе се додаде податокот за просечната цена по која се продава производот и количината на единечните набавки на потрошувачите.
Квантитативен приод	
1. Модели на анализа на временски серии ²⁸	Предвидувањето се базира на минати вредности, со претпоставка дека факторите кои имале влијание во минатото, ќе влијаат во сегашноста и во иднината. Има неколку приоди: т.н. наивен приод – побарувачката во идниот период ќе биде иста како во минатиот период; подвижни просеци – проценката за конкретен период-месец/година е аритметичка средина од фактичката продажба од неколку од претходните периоди (најчесто претходните 3 или 5 периоди), а се користи доколку има малку или воопшто

²⁸Временската серија е сет од еднакво распределени нумерички податоци, добиени со набљудување на појавата во редовни временски периоди.

	нема тренд во побарувачката ²⁹ ; експоненцијално израмнување – метод на просеци во случај кога во побарувачката се забележани промени во одреден период кои не се случајни, туку се повторуваат – сезонски варијации во побарувачката, со доделување на константа кон најновите податоци, кои се сметаат за најрелевантни ³⁰ и др.
2. Каузални (причинско-последични) модели	Користи математички и статистички техники - регресиона анализа и повеќекратна регресиона анализа, кои ги поврзуваат зависната варијабла (побарувачката) со независна/ни варијабли (цената, трошоци за рекламирање итн.) во форма на линеарна равенка.
3. Модел „мора да се оствари“	Се базира на мислењето дека мора да се оствари ниво на продажба кое ќе ја достигне преломната точка и ќе може да ги покрие фиксните и варијабилните трошоци, а честопати во прогнозата се вметнува и одредено ниво на профит. Пример: вкупните трошоци на претпријатието се 3.000.000 денари, тоа сака да оствари профит од 1.200.000 денари, тогаш проектираната продажба треба да достигне ниво од 4.200.000 денари, и планирањето продолжува на таа основа.
4. Модел базиран на капацитетот	Во случај кога на пазарот може да се продаде скоро сè што ќе се произведе, ограничувачки фактор при проекциите станува капацитетот на претпријатието. Пример: капацитетот на машините во претпријатието е ограничен на 10.000 парчиња месечно, а тие се продаваат по просечна цена од 35 денари, во тој случај годишната проценка на продажбата би изнесувала 4.200.000 денари (10.000 парчиња*12 месеци*35 денари).

Адаптирано од: Spiro, L. R., Rich, A. G. and Stanton, J. W. (2008), “*Management of a Sales Force*”, McGraw-Hill/Irwin, NY, pp.360-366 и Sme.com.ph, (2012), “*Demand forecasting*”, [Интернет] Достапно на <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/416/Demand-Forecasting> (Посетено на 5 Март 2012)

Од аспект на ограничените ресурси на МСП, а врз основа на едноставноста на избраниот модел/и, се препорачува комбинација на квалитативни со квантитативни методи и тоа, испитување на продажната сила и/или анкетирање на потрошувачи во комбинација со моделот базиран на капацитетот. Покрај можноста за предвидување на побарувачката, претпријатијата преку портфолиото на производи и пазари имаат можност и сами да ја креираат побарувачката (табела 1.17.).

²⁹Подвижните просеци се делат на едноставни подвижни просеци (при предвидување ја користат просечната побарувачка за фиксен број на периоди и е соодветна за стабилна потрошувачка, без поголеми варијации во однесувањето на потрошувачите, односно: $F_t = [D_{t-1} + D_{t-2} + D_{t-3}] / N$, каде F – forecast/предвидување, D – Demand/побарувачка за соодветен период, N – Period/број на периоди) и пондерирани подвижни просеци (ја приспособува проекцијата кон одредени варијации во побарувачката, доделувајќи пондери базирани на интуиција од 0 до 1, со вкупен збир 1 на најблиските податоци, при што постарите податоци се сметаат за помалку значајни и добиваат помал пондер, односно: $WMA_t = [(W_t)(D_t) + (W_{t-1})(D_{t-1}) + (W_{t-2})(D_{t-2})] / \sum W_t$, каде WMA – Weighted moving average/пондерирани движечки просек, W – Weight/пондер, D – Demand/побарувачка).

³⁰Начинот на пресметка е следниов: $F_{t+1} = aD_t + (1-a)F_t$, каде F_{t+1} = the forecast for the next period/предвидувањето за следниот период, D_t = actual demand in the present period/фактичката побарувачка во тековниот период, F_t = the previously determined forecast for the present period/претходно утврдена проекција за тековниот период, a = weighting factor referred to as the smoothing constant/тежински фактор или константа на порамнување со вредност од 0 до 1). Пример: F_{t+1} = проценка за 2012 год. D_t за 2011 = 50.000, F_t за 2011 = 40.000, $a=0.4$, $F_{2012}=0.4*50.000+0.6*40.000=44.000$

Табела 1.17. Девет начини за градење на побарувачка

Пазари	Производи			
		Постојни	Изменети	Нови
	Постојни	Продава повеќе постојни производи на постојни купувачи (освојување на пазарот во длабочина)	Приспособување на постојни производи и продавање на поголеми количини на постојни потрошувачи (промена на производот)	Креирање на нови производи за постојните купувачи (развој на нови производи)
	Изменети	Влез и продажба на постојни производи во други географски подрачја (географско ширење)	Нудење и продажба на променети производи на нови географски подрачја	Креирање на нови производи за потенцијални потрошувачи во нови географски подрачја
	Нови	Продажба на постојни производи на нови типови на потрошувачи (освојување на нов сегмент)	Понуда и продажба на променети производи на нови типови на потрошувачи	Креирање на нови производи за нови типови на потрошувачи (диверзификација)

Извор: Kotler, P. (1999), *“Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets”*, The Free Press, NY, p.47

За да се одреди начинот на остварување на дополнителни/поголеми приходи и профит, потребно е тесно и конкретно дефинирање на проблемот со кој се соочува претпријатието и идентификување на проблемите кои ги намалуваат приходите, со паралелно давање на приоритет на производи/пазари кои нудат најголема можност за раст. Во случај кога домашните производители имаат значително помали пазарни удели, како на пазарот на кондиторски производи, од неколкуте алтернативи за зголемување на приходите (1. Зголемување на цената, 2. Намалување на трошоците и/или 3. Зголемување на продадената количина на производи) (Smith et al, 2002), се препорачува избор на првата (при фокус на мал пазарен сегмент со висока платежна способност) или на третата алтернатива (при стратегија на диференцијација), додека втората алтернатива поради растот на цените на сировините на светските берзи тешко може да се постигне.

Може да се заклучи дека истражувањето на пазарот е основа за следење на тековната и предвидување на идната побарувачка, значајно за планирањето и алокацијата на ресурси – од набавка на сировини до избор на канали на дистрибуирање на производите и комплетирање на сет од постпродажни услуги. Дури и во услови на исклучително брзи промени во средината на работење, предвидувањата можат да бидат успешен водич на претпријатието, како во планирање на производството, така и во градење на корпоративната стратегија. Всушност, капитална грешка е да се теоретизира пред да се имаат податоци - така неосетно се почнува со извртување на фактите за да се поткрепи теоријата, наместо теоријата да се потчини на фактите (Doyle, 1887).

3.2. Фокус на потрошувачите - креирање вредност, задоволство и лојалност

Најголемите маркетиншки умови на денешнината се согласуваат во тоа дека „Единствената вредност што секогаш ќе ја креира претпријатието е вредноста што произлегува од потрошувачите – оние кои ги има денес и оние кои ќе ги има во иднина. Бизнисот успева преку освојување, задржување и зголемување на бројот на потрошувачите“ (Peppers и Rogers, 2005, pp. 25-26). Значењето на потрошувачите е поголемо во случај кога опстанокот се базира на мала група на лојални целни потрошувачи, особено кај малите бизниси чиешто постоење на пазарот е во директна врска со бројот на неговата лојална клиентела. Суштината е во тоа што еден изгубен потрошувач значи многу повеќе од само загуба во наредната продажба, затоа што претпријатието го губи и идниот профит кој би го остварило за време на животниот век на тој потрошувач во случај кога би бил лојален. Она што ги прави вредни постојните потрошувачи е илустрирано преку следниве факти (Reichheld, 2001, p.157): Секоја година претпријатијата просечно губат 10% од своите потрошувачи; намалувањето на стапката на одлевање на потрошувачите за 5% може да го зголеми профититот од 25% до 85% зависно од видот на дејноста; стапката на профит на потрошувачот има тенденција да се зголемува во текот на животот на задржаниот потрошувач, поради зголемените набавки, препораките, како и поради намалените оперативни трошоци за услугите. Дополнително, според Goodman (1986), како што е цитирано од Kotler (1999, p. 122) „трошоците за привлекување на нови потрошувачи се пет пати поголеми од трошоците за задржување на постојните потрошувачи, правејќи ги задоволни и среќни“.

Пазарната ориентација во својата основа подразбира фокусирање кон потрошувачите и остварување на профит на долг рок преку креирање на лојални потрошувачи, врз база на поголема вредност и високо ниво на задоволство кај целните потрошувачи. Од направената анализа, може да се увиди дека ситуацијата во нашите претпријатија од кондиторската индустрија, а особено микро и малите, е на незавидно ниво поради тоа што активностите поврзани со пазарната ориентација анализирана претходно, од аспект на анализа на потрошувачите и реагирање на потрошувачките барања АП и РПБ генерално им е на ниско ниво (табела 1.18.; прилог 1.6.).

Табела 1.18. Анализа на потрошувачи (АП) и реакција на потрошувачките барања (РПБ) кај МСП во РМ

Големина на претпријатие * Анализа на потрошувачи – просеци/кростабулација											
		Анализа на потрошувачи – просеци (АП)									Вкупно
		2.17	2.33	2.50	3.00	3.50	3.83	4.00	4.33	5.00	
Големина на претпријатие	микро	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
	мало	1	2	0	1	0	0	0	0	0	4
	средно	0	0	0	1	0	3	1	0	2	7
Вкупно		1	2	1	2	0	3	2	0	2	13
Големина на претпријатие * Реакција на потрошувачки барања – просеци/кростабулација											
		Реакција на потрошувачки барања - просеци								Вкупно	
		2.50	2.75	3.25	3.50	3.75	4.00	4.25	5.00		
Големина на претпријатие	микро	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	мало	1	2	0	0	1	0	0	0	0	4
	средно	0	0	1	0	0	2	2	2	2	7
Вкупно		1	2	2	1	1	2	2	2	2	13

Извор: Податоците произлегуваат од спроведеното примарно истражување за ПО

Од друга страна, истражувањето покажува значајна поврзаност, односно корелација помеѓу профитабилноста и процесот на анализа на потрошувачите (АП) и реакцијата на потрошувачките барања (РПБ) (табела 1.19.), што дополнително дава на значење на процесот на фокус кон потрошувачите.

Табела 1.19. Поврзаност на анализа на потрошувачи (АП) и реакција на потрошувачките барања (РПБ) и профитабилноста

		Корелација		
		Профитабилност за 2010	АП просек	РПБ просек
Профитабилност за 2010	Пирсонова корелација	1	.593**	.583**
	Значајност (двострана)		.007	.009
	Број	19	19	19
АП просек	Пирсонова корелација	.593**	1	.882**
	Значајност (двострана)	.007		.000
	Број	19	19	19
РПБ просек	Пирсонова корелација	.583**	.882**	1
	Значајност (двострана)	.009	.000	
	Број	19	19	19

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двострана)

Однесувањето на потрошувачите подразбира проучување на начините како поединците, групите и организациите ги одбираат, купуваат, употребуваат и се ослободуваат од стоките, услугите, идеите или искуствата, за да ги задоволат своите потреби и барања (Simonson et al, 2001). Во последните неколку децении најголем дел од пазарите се карактеризираат со висока концентрација на продавачи и брендови, поради што се јавува недостаток од потрошувачи, а не на производи. Таков е и случајот во кондиторската индустрија, каде што вкупниот капацитет за производство на претпријатијата изнесува 33.000 – 45.000t, а максималната побарувачка на нашиот пазар

се движи околу 24.000t (Стопанска комора на Македонија, 2011), поради што претпријатијата во оваа индустрија мора да се борат за секој потрошувач.

Во трудот, фокусот кон потрошувачите како основна премиса на пазарната ориентација, е анализиран преку процес од три основни елементи:

1. Лоцирање на потрошувачите и креирање на вредност;
2. Постигнување на задоволство кај потрошувачите;
3. Креирање на лојалност на потрошувачите.

Во однос на првиот чекор – лоцирање на потрошувачите, за разлика од претходно, кога за пронаоѓање на потрошувачите во претпријатието бил ангажиран продажниот персонал чија примарна улога во суштина треба да биде продавање на производот, а не трагање по потрошувачи, денес побрз и поевтин начин да се дојде до потрошувачи е барање на т.н. генерација на водачи (lead generation)³¹. Пронаоѓањето на генерација на водачи, кои ќе ја сочинуваат почетната дата-база на потрошувачи на претпријатието е процес од три чекори (Kotler, 1999, pp.122-125):

- Дефинирање на целен пазар - следење на СТП процесот (сегментирање, таргетирање и позиционирање);
- Контактирање на водачите преку алатките за комуникација - рекламни пораки, директна пошта, огласи, саеми, купување на листи со имиња од лице/место кое ги има потребните имиња на потрошувачи кои претпријатието ги бара;
- Квалификација на водачите (водачите се делат на оние кои имаат интерес, но не и средства за купување - т.н. сомнителни, а оние кои имаат и интерес и средства за купување на производот – т.н. веројатни).

За избор на генерацијата водачи, неопходно е претходно детално проучување на профилот на потрошувачите на пазарот кој се опслужува, врз основа на факторите за сегментација на пазарот (географски, демографски, психографски и др.). Откако ќе се одреди кои потрошувачи претпријатието сака да ги опслужува, неопходно е да се анализира што претставува вредност за потрошувачот. Перципираната вредност на потрошувачот (Customer perceived value CPV) е разлика помеѓу вкупната корист за потрошувачот³² и вкупниот трошок на потрошувачот³³ кои произлегуваат од понудата на

³¹Генерација на водачи (Lead generation) е маркетиншки термин кој се користи за да се опише генерација на потрошувачи кои активно бараат производите/услугите за кои се заинтересирани. Генерација на водачи може да се бара за различни намени – за создавање на листи на контакти од потенцијални потрошувачи за освојување на потрошувачи и сл.

³² Паричната вредност на понудата составена од економски, функционални и психолошки користи што ги очекуваат потрошувачите како резултат на вклученоста на производите, услугите, персоналот и репутацијата.

³³ Перципиран пакет на трошоци што ги очекуваат потрошувачите за да се вклучат во оценувањето, остварувањето, користењето и исклучувањето на дадената понуда, вклучувајќи ги паричните, временските, енергетските и психолошките трошоци.

претпријатието наспроти конкурентските алтернативи (Kotler и Keller, 2009). Претпријатието може да ја зголеми вредноста за потрошувачот, калкулирајќи со комбинацијата од користи што ќе ги понуди (економски, функционални и психолошки) и/или намалување на некои од трошоците. Во процесот на креирање на вредност, целта на МСП треба да биде со своите производи да се најдат во групата за избор на потрошувачот (Соопер и Inoue, 1996). Еден начин тоа да се оствари е и понудата на поголема вредност од конкурентите, која може да се испорача на три начини (Kotler, 1999, p.141): 1. Наплатување на помала цена, 2. Намалување на трошоците на потрошувачот и/или 3. Додавање на нови корисности на производот за поатрактивна понуда. Во поглед на ова, истражувањето укажува на еден поразителен факт - главниот адут при пласман на производите на пазарот на нашите домашни претпријатија им е ниската цена, за сметка на квалитетот на производот³⁴. Конкретно во случајот на кондиторската индустрија, конкурирање преку пониска цена е возможно и оправдано само за претпријатија кои можат да остварат економија од обем во производството, што е случај само со големите претпријатија. Овде исто така се поставува и прашањето колку долго може да се одржи конкуренцијата на цени, базирана на пониски трошоци, што ја прави оваа стратегија тешко одржлива и помалку исплатлива на долг рок. Во кондиторската индустрија, производите спаѓаат во групата на производи за широка, секојдневна потрошувачка, за кои се прави мал напор и не се одвојува многу време при набавката, релативните трошоци за набавка не се многу високи во однос на расположливиот доход, а притоа најголем дел од производителите се мали и средни претпријатија (Стопанска комора на Македонија, 2011). Затоа, како најсоодветна алтернатива за зголемување на вредноста на потрошувачите се посочува додавањето на нови корисности на производите кои би ги направиле попривлечни и различни од конкурентските понуди. Во суштина, сите бизниси мора да бидат услужни бизниси, бидејќи кога потрошувачот го купува производот, тој всушност купува очекувана услуга од тој производ – чоколадната прачка/bar chocolate испорачува енергија, гумата за жвакање испорачува концентрација или ослободување од стресот, локумот испорачува допир со традицијата, ролатот/тортата испорачува вишок на слободно време итн. Затоа претпријатието мора да размислува во насока на давање на дополнителна услуга на потрошувачот: бесплатен телефонски број за искажување на задоволство/незадоволство; алтернативни места каде производот е пласиран, како локални кафулиња, франшизи на ресторани за брза храна и кафе - соработката на Burger King и Starbucks (Marketing

³⁴Врз основа на прегледот на ситуацијата на пазарот на кондиторски производи.

Teacher, 2012); алтернативни начини на плаќање на производот (Markovic, 2012); продлабочување и/или проширување на асортиманот; здружено промовирање³⁵ - соработката на Nestlé во промоција на чоколадните прачки/bar chocolate *Kit Kat* со „Burger King“ (Business Case Studies, 2012); интерактивност во комуникацијата; демонстрирање на општествена одговорност и др. Претпријатието може да утврди дали им нуди поголема вредност на потрошувачите во однос на конкурентите на пазарот преку анализа на вредноста на потрошувачот, која се состои од следниве чекори (Kotler и Keller, 2009):

- Идентификување на главните својства и користи кои ги вреднуваат потрошувачите за соодветната категорија на производи;
- Оценување на квантитативното значење на различните својства и придобивки од производот;
- Оценување на перформансите на претпријатието и конкурентите на различни вредности за потрошувачот, наспроти нивната проценета значајност;
- Утврдување како потрошувачите во специфичен сегмент ги проценуваат перформансите во однос на главниот специфичен конкурент, врз основа на поединечно својство или корист (во случај понудата на претпријатието да ја надминува понудата на конкурентот на сите значајни својства, може да наплати повисока цена или со цена на исто ниво да оствари поголемо учество на пазарот);
- Набљудување на вредностите на потрошувачот со тек на време.

Вториот чекор од ориентацијата кон потрошувачот претставува постигнување на задоволство кај потрошувачите. Задоволството на потрошувачите е поврзано и со нивната лојалност, која за различни категории на производи, специфични марки, продавници и претпријатија е изразена со променлив степен. Од аспект на она што потрошувачот го прави за да биде задоволен, задоволството на потрошувачот се дефинира како разлика помеѓу понудата на претпријатието, односно перформансите на производот и претходните очекувања на потрошувачите за тој производ/услуга (Tse и Wilton, 1988), што може да резултира во незадоволство, задоволство или воодушевување. Од аспект, пак, на она што потрошувачот го чувствува, задоволството може да се дефинира како „задоволувачко исполнување, односно потрошувачот чувствува дека консумирањето на производот исполнува одредена потреба, желба, цел и

³⁵ Овој начин на работење го применуваат и нашите претпријатија, како на пример здруженото рекламирање на претпријатието „Макпрогрес“, на брендот „Винчини“ заедно со брендот „Ладна вода“ – Промотивна понуда на пакет вода со бесплатни Винчини штрудли, за една цена. Друг пример е здруженото рекламирање и понуда на Битолска млекара (Битолски јогурт) со Витаминка – Прилеп (Стоби флипс смоки), за единствена пониска цена, како и Битолска млекара со Вталия (збирна понуда и промовирање на пакет од млеко и мусли).

сл. и дека ова исполнување е задоволувачко“ (Oliver, 1997, p.392). За да се постигне лојалност, неопходно е повторување на задоволството кај потрошувачите, за да се кумулира ефектот кој ќе доведе до задржување на потрошувачите. Во основа, задоволството зависи од:

- Предлог-вредноста на претпријатието (целокупната група на користи кои претпријатието ветува дека ќе ги испорача)³⁶,
- Системот на испорачување на вредност (сите искуства што ќе ги доживее потрошувачот на патот да го консумира производот)³⁷ и
- Формираните потрошувачки очекувања³⁸.

Потрошувачкото однесување и очекувања не се константни, туку се менуваат под влијание на околината и општествените и економски случувања, што е забележано и од страна на претпријатијата (Kotler, 1999): поголема информираност, софистицираност и осетливост на цените, недостаток на време и барање на поголеми погодности, забележување на зголемената еднаквост на конкурентските производи, помал степен на лојалност кон брендovите на производителите и зголемена прифатливост на трговски марки и генерички производи, високи очекувања во однос на услугата/производот и др. Особено денес, во екот на информатичката технологија, претпријатијата треба да бидат заинтересирани за постигнување на задоволство кај своите потрошувачи, бидејќи сега, од кога било порано, е побрзо и полесно ширењето на позитивните и негативните впечатоци од задоволни и незадоволни потрошувачи. Претпријатијата треба систематски да мерат колку добро постапуваат со своите потрошувачи, идентификувајќи ги факторите кои го креираат задоволството, според што ќе можат да вршат промени во своите операции и стратегии. Идентификувани се повеќе методи и техники за мерење на потрошувачкото задоволство (Kotler и Keller, 2009, 143):

- Периодични анкети за следење на задоволството, намерите за повторено купување и препорачување на претпријатието на други,
- Цледење на стапката на губење на потрошувачите и контактирање со нив за утврдување на причините,
- Ангажирање на тајни купувачи.

³⁶ На пример, со консумирање на гума за жвакање без шеќер, покрај чистење на забите, што е елемент на кој се базира главното позиционирање на понудата, потрошувачот очекува и други користи кои му се ветени – долготраен и интензивен вкус, степен на мекост, лесна достапност и сл.

³⁷ Овде влегуваат сите бизнис процеси – од моментот на истражување на пазарот, преку производството на производот, до постпродажна комуникација со потрошувачите и имплементирање на потрошувачкиот фидбек во работењето.

³⁸ Очекувањата на потрошувачите се формираат под влијание на повеќе фактори: информации и ветувања од претпријатието дадени во комуникацијата со потрошувачите, конкурентските понуди и ветувања, совети од роднини и пријатели, минати искуства со претпријатието или производот, имиџот и идентитетот на претпријатието и сл.

Други начини за утврдување на задоволството, кои можат да се применат од МСП поради нивната брзина и малите трошоци на чинење, можат да бидат: телефонски интервјуа, фокус групи, панел на потрошувачи, т.н. анкети за чисти промотори (McGregor, 2006) и (Reicheld, 2006). Мерките понатаму се основата за креирање на потрошувачки ориентиран маркетинг менаџмент систем, насочен кон континуирано подобрување. Како мерка на задоволството на потрошувачите, во трудот е анализиран Индексот на потрошувачкото задоволство – CSI³⁹, со кој се мери задоволството од претпријатието и од конкурентите, пресметано врз основа на Американскиот индекс на потрошувачко задоволство (ACSI). Варијаблите кои се анализираат со ACSI се оценуваат на скала од 1 до 10⁴⁰, а можат да варираат во зависност од индустријата, но вообичаено се три (Fornell et al, 1996):

- Генералното задоволство на потрошувачите од претпријатието;
- Пресретнувањето на очекувањата;
- Перформансите на претпријатието во однос на идеалот.

Секое претпријатие може да ги инкорпорира овие три варијабли при спроведувањето на истражување на потрошувачите, за споредување со конкурентите и во однос на идеалот, а формулата за пресметка е следнава (Fornell et al, 1996):

$$[(\bar{Z} - 1) * 0,3885 + (\bar{O} - 1) * 0,3190 + (\bar{P} - 1) * 0,2925] \div 9 * 100$$

Каде:

$\bar{Z}$ – просечен степен на задоволство

$\bar{O}$ – просечен степен на очекувања

$\bar{P}$ – просечен степен на перформанси

Секој резултат на CSI се наоѓа на скала помеѓу 0-100, а најголемиот дел од претпријатијата се на ниво од 50 (ниско) до 80 (високо). Така на пример, направена е пресметка за неколку конкуренти на домашниот пазар на кондиторски производи, од каде што јасно се гледа оценката за задоволството од секој од нив (таб.1.20).

³⁹CSI – Customer Satisfaction Index, односно Индекс на потрошувачкото задоволство, кој го претставува генералното ниво на задоволство на потрошувачот од претпријатието, изразено обично во проценти.

⁴⁰ На скалата броевите го имаат следново значење: 1-многу незадоволни/1-под очекувањата/1-многу далеку од идеалот; а 10-многу задоволни/10-над очекувањата/10-многу блиску до идеалот

Табела 1.20. Индекс на потрошувачко задоволство за АД „Европа“, АД „Витаминка“ и „Краш“ според ACSI⁴¹

Варијабли на ACSI	Оценка за постигнувања на АД „Европа“ – чоколада „мила“ (просек од сите испитаници)	Постигнувања на АД „Витаминка“ – чоколада „синтагма“ (просек од сите испитаници)	Постигнувања на „Краш“ – чоколада „дорина“ (просек од сите испитаници)
Генерално задоволство на потрошувачите од претпријатието	3	5	8
Пресретнување на очекувањата	4	6	8
Перформанси на претпријатието во однос на идеалот	3	4	6
ACSI (%)	25,8	44,7	71,3

Од истражувањето може да се забележи дека нашите претпријатија се оценети пониско од странското претпријатие, а се исто така далеку од идеалот, т.е. очекувањата на потрошувачите.

Индексот на потрошувачкото задоволство може да се измери и во тек на време, за што е потребно периодично (квартално, полугодишно или годишно) испитување на потрошувачите за промените во нивните преференции во однос на атрибутите на производот кои влијаат на зголемување/намалување на нивното задоволство (Bhave, 2002) (табела 1.21).

Табела 1.21. CSI во однос на атрибутите на чоколадата „Mila“ од асортиманот на АД „Европа“ – Скопје во даден момент од времето

Р Параметар (број на параметри кои создаваат задоволство - п)	А Значајност за потрошувачот (просек од сите испитаници)	В Оценка за постигнувања на АД „Европа“ – Mila чоколада (просек од сите испитаници)	С = $A_i/\bar{A}$ Значајност (просек од 1)	Д = В*С Измерено просечно постигнување - оценка за постигнување* (просек од 1)
Вкус на чоколадата	9	6	1.08	6.48
Квалитет	9	5	1.08	5.4
Пакување	8	4	0.96	3.84
Цена	7	8	0.84	6.72
Достапност	8	3	0.96	2.88
Комуникација со потрошувачот	9	3	1.08	3.24
Просек	8.3	4.8		CSI = 4.76 = 47,6%

Значајноста на Индексот на потрошувачко задоволство произлегува од можноста за увид во областите/параметрите во кои има потреба од подобрување, како и увид во оние кои се на високо ниво во однос на идеалот. Во конкретниов случај, претпријатието најдобро е оценето во однос на ниската цена на производот, а слабо во однос на квалитетот, пакувањето, вкусот, комуникацијата со потрошувачот, достапноста на

⁴¹Пресметано според формулата дадена од ACSI: АД „Европа“ (Мила): $[(3 - 1) * 0,3885 + (4 - 1) * 0,3190 + (3 - 1) * 0,2925] / 9 * 100 = 2,319 / 9 * 100 = 0,2578 * 100 = 25,8$; АД „Витаминка“ („синтагма“): $[(5 - 1) * 0,3885 + (6 - 1) * 0,3190 + (4 - 1) * 0,2925] / 9 * 100 = 4,0265 / 9 * 100 = 0,447 * 100 = 44,7$; „Краш“ („дорина“): $[(8 - 1) * 0,3885 + (8 - 1) * 0,3190 + (6 - 1) * 0,2925] / 9 * 100 = 6,415 / 9 * 100 = 0,713 * 100 = 71,3$

производот – параметри кои од страна на потрошувачите се посочени како елементи со најголем удел во формирањето на задоволството при консумирање на производите. Ова го потврдуваат и истражувањата кои покажале дека постои висок сооднос меѓу релативниот квалитет на производот и профитабилноста на претпријатието (Bhuzel и Gale, 1987) и (Kotler и Keller, 2009), а воедно и дека претпријатијата кои го намалиле квалитетот за да го скратат патот за намалување на трошоците, ја платиле цената со намалување на квалитетот на искуството на потрошувачите (Hindo, 2006).

Третиот чекор од процесот на фокус кон потрошувачот се однесува на креирање и градење на лојалноста на потрошувачите. Лојалноста се дефинира како „длабоко задржана посветеност кон конзистентно купување или повторно поддржување на посакуваниот производ или услуга во иднина, предизвикувајќи притоа повторено купување на ист бренд и покрај влијанијата на ситуациите и напорите на маркетингот кои имаат потенцијал да предизвикаат променето однесување“ (Oliver, 1999, p.36). Покрај дефинициите за лојалноста се наметнува и прашањето: Зошто потрошувачите би се решиле постојано да купуваат и преферираат само еден или неколку брендови? За потрошувачот да стане лојален, потребно е тој да верува дека претпријатието континуирано ја нуди најдобрата вредност, и покрај постојаните притисоци од страна на конкуренцијата во однос на квалитетот, цената итн. За еден потрошувач да стане лојален се смета дека треба да бидат исполнети неколку претпоставки (Oliver, 1999, p.35): 1. Потрошувачот треба да ги преферира атрибутите на производот наспроти конкурентските; 2. Претходната информација треба да коинцидира со афективно, т.е. емотивно преферирање на брендот; 3. Потрошувачот мора да има повисока интенција за купување на брендот во споредба со алтернативите. Всушност во оформувањето на лојалноста кај потрошувачите се јавуваат четири фази (Oliver, 1999):

- Когнитивна лојалност (информациите за перформансите и атрибутите на производот индицираат дека брендот е префериран во однос на алтернативите, а мислењето се базира на информациите и на претходно искуство. Оваа состојба на лојалност е плитка и може да се разниша со контрааргументи);
- Афективна лојалност (се појавува почетна врска, емоција или став кон брендот врз основа на кумулирани задоволства од употребата, а врската не може да се разниша само врз основа на контрааргументи; сепак е можна замена и покрај задоволството, па е потребно постигнување на повисоко ниво на лојалност);

- Конативна лојалност (се развива преку повторени епизоди на позитивен афект кон брендот, а значи специфична обврзаност за повторено купување, но обврзаноста се однесува пред сè на намерата, а не и на акцијата на купување);
- Акција - лојалност (механизмот на конвертирање на намерата во акција се нарекува „контрола на акцијата“, која води до надминување на пречките до актот на купување и доколку се повтори неколку пати се развива т.н. инертност на акцијата, што го условува појавувањето на повтореното купување).

Претпријатието треба да настојува да ги доведе потрошувачите до четвртата фаза од процесот на градење на лојалност, бидејќи во неа е највисоко нивото на лојалност и е најголема веројатноста за повеќе повторени купувања. Истражувањата ја покажале директната поврзаност на лојалноста со профитот на претпријатијата, при што е утврдено дека со 5% задржани потрошувачи, профитот може да се зголеми од 25% до 95%, зависно од видот на индустријата (Reichheld и Earl Sasser, 1990). Овде станува збор за потребата од градење на база на профитабилни потрошувачи, кои со тек на време ќе му донесат на претпријатието приходи кои ќе ги надминат трошоците за нивно стекнување и задржување, при што акцентот се става на подолг временски период, а не на поединечна трансакција. Сепак, во ситуација кога на пазарот постои изобилство на расположливи избори за многу категории на производи, сличностите во понудите и достапноста на информациите води до намалување на лојалноста кон многу категории на производи (Schriver, 1997), па за да се создадат потрошувачи кои се лојални на марката, потребно е да се има предвид и стапката на користење, според која потрошувачите се делат во четири категории (Peter and Olson, 2008):

- Предадени корисници, лојални на марката (претпријатието треба да настојува да ги привлече, на пример преку компаративно рекламирање);
- Непредадени корисници, лојални на марката (фокусирање на зголемување на употребата на марката, на пример преку изнаоѓање на нова употреба);
- Предадени корисници, рамнодушни кон марката (името на марката да се направи моќен атрибут за привлекување и/или да се воведат нова релативна предност);
- Непредадени корисници, рамнодушни кон марката (името на марката да се направи моќен атрибут за привлекување и/или да се воведат нова релативна предност).

Покрај анализата на посветеноста на потрошувачите на марката, претпријатието исто така, треба активно и во континуитет треба да развива програми за лојалност на потрошувачите, кои вообичаено се делат на (Dowling и Uncles, 1997) и (Frenando, 2006):

- програми за зачестеност (се обезбедуваат награди за потрошувачите кои купуваат почесто и во поголеми количини) и
- програмите за маркетинг – клубови (можат да бидат за секој потрошувач или пак, да се ограничат на сродна група или на оние кои се подготвени да платат минимална членарина).

Ефектот на претходно споменатите програми може да се зајакне со следниве активности за зголемување на вредноста за потрошувачот: бесплатна телефонска линија или и-мејл за контакт и примање на поплаки, брз повратен одговор на жалбите на потрошувачот, прифаќање на одговорноста и покажување на емпатија кон потрошувачот, разрешување на поплаките во насока на постигнување на повторно задоволство кај потрошувачот. Докажано е дека потрошувачите чии поплаки навремено и задоволително биле решени стануваат полојални потрошувачи од оние кои никогаш немале причина за поплаки и жалби во однос на претпријатието. Имено, според Goodman (1979), како што е цитирано од Kotler (1999), 34% од потрошувачите кои имаат големи жалби повторно ќе купат од претпријатието ако жалбите се решени, тој процент расте на 52% за помали жалби и поплаки, а во случај поплаките да се решени брзо бројот на потрошувачи кои повторно би купиле расте на 52% (за големи поплаки) до 95% (за мали поплаки).

Во суштина, значењето на фокусот кон потрошувачот произлегува од зголеменото значење на паралелна употреба на дефанзивни маркетинг стратегии (ставање на потрошувачот во фокус на активностите и одржување на изградената лојалност), покрај офанзивните маркетинг стратегии (освојување на нови пазари и потрошувачи, промена на брендот, зголемување на фреквенцијата и количината на набавките), особено на пазари кои се карактеризираат со зрелост, висок степен на конкуренција и мали стапки на раст. Дефанзивната ја зајакнува офанзивната стратегија преку идентификување на клучни потрошувачи, понуда на вистинска вредност, постигнување на задоволство, остварување на лојалност, а делува и на намалување на бројот на потрошувачи кои го напуштаат претпријатието и на замена на брендот.

3.3. Тестирање на пазарот како основа за минимизирање на деловниот ризик

Во овој дел од трудот се анализира од каде што потекнува потребата за тестирање на пазарот за добрата за широка потрошувачка и се посочуваат одредени активности кои треба да бидат преземени, како и оние кои треба да се избегнуваат од страна на МСП, особено од аспект на обемот и видот на тестирањето. За да се одговори на прашањето

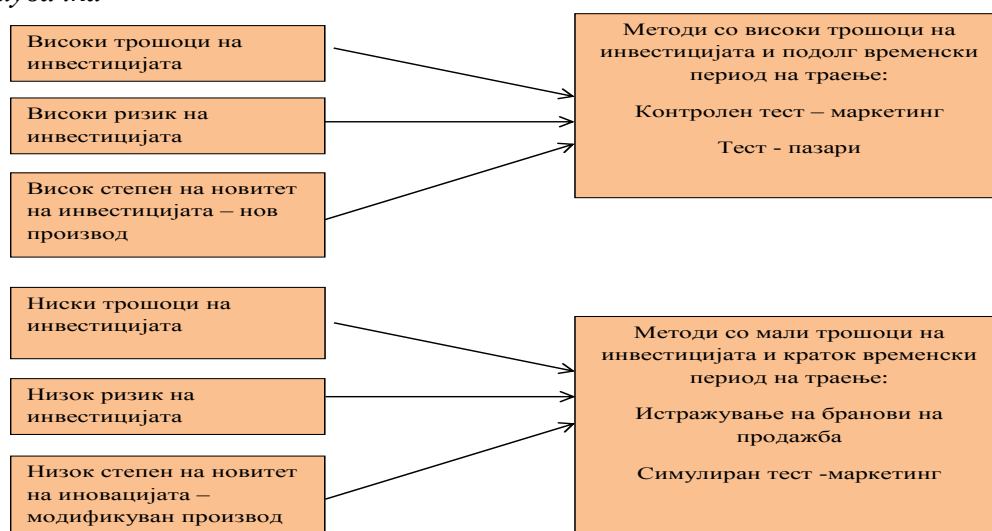
зошто е потребно да се врши тестирање на пазарот, потребно е претходно да се наведат неколку вистини кои водат кон донесување на заклучок за прифаќање на хипотезата која тврди дека тестирањето на пазарот е основа за минимизирање на деловниот ризик. Имено, во последните години, под дејство на честите промени во опкружувањето, воведувањето на нови производи на пазарот зазеде силен замав, при што во многу дејности, како што се малопродажбата, стоките за широка потрошувачка, електрониката, автомобилите и др., времето потребно за пласирање на нови производи на пазарот е преполовено (Hamm, 2006). Претпријатијата кои постојано работат на иновација имаат предност во однос на побрзо освојување на можностите на пазарот. Најголемиот број на докажани претпријатија се посветуваат на т.н. зголемена иновација што значи (Kotler и Keller, 2009): влегување на нови пазари преку развој на нови производи за нови потрошувачи; употреба на варијации на основниот производ и/или креирање на меѓувремени решенија за проблемите кои се јавуваат во дејноста. На ова се надоврзуваат и причините кои водат до неуспех и пропаѓање на голем дел од новите производи кои се пласираат на пазарот, меѓу кои се вбројуваат (Iacobucci и Dipak, 2001, p.131):

- Неуспех на пазарот/маркетингот (мал потенцијален пазар, нејасна диференцијација, слабо позиционирање);
- Финансиски неуспех (ниски заработки од инвестициите);
- Погрешно определување на времето (доцнење на пазарот; премногу рано пласирање);
- Технички неуспех (слаб дизајн);
- Организациски неуспех (слабо совпаѓање со организациската култура, недостиг на организациска поддршка);
- Неуспех на опкружувањето (владини прописи, макроекономски фактори).

Тестирањето на пазарот како седмата фаза од процесот на развој на нов производ (Kotler и Keller, 2009) овозможува тестирање на повеќе различни сценарија и увид во тоа кое е најисплатливо, односно тестирањето покажува дали продажбата на производот ги задоволува очекувањата на претпријатието, при што доколку е така производот може да продолжи во наредната фаза на комерцијализација, а во спротивно или ќе се врати во фазата на развивање на производот или ќе се откаже проектот. Голем дел од претприемачите под импресиите на својата идеја/производ за побрзо пласирање на истиот на пазарот, како и поради мислењето дека тестирањето е многу скап и долг процес, многу често го прескокнуваат како фаза од развој на производот (Gordon, 2003). Сепак, постои голема разлика помеѓу верувањето дека се има најдобрата нова идеја и

докажување дека тоа е нешто кое целните потрошувачи се спремни да го платат. Потребата од тестирање на пазарот пред лансирање на производот на таргетираниот пазар се засилува и со фактот дека и покрај претходно спроведеното истражување на пазарот, околу 80% од новите производи доживуваат неуспех во првата година од пласманот на пазарот (Tracy, 2005). Вообичаено, одлуката за методот на тестирање на пазарот е под влијание на трошокот, ризикот на инвестицијата и степенот на новитет на производот од една и времето и трошоците на истражување од друга страна, прикажано преку моделот за методи за тестирање на пазарот за широка потрошувачка (слика 1.4.).

Слика 1.4. Модел за избор на метод за тестирање на пазарот за производи за широка потрошувачка



Извор: Адаптирано од Kotler, P. and Keller, K.L. (2009), “Marketing Management”, 13th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, pp.652 – 655

За потребите на МСП, во прилог на фактот за ограничените финансиски ресурси со кои располагаат, се препорачуваат методите од моделот кои ги карактеризираат мали трошоци и краток временски период на траење (Kotler и Keller, 2009):

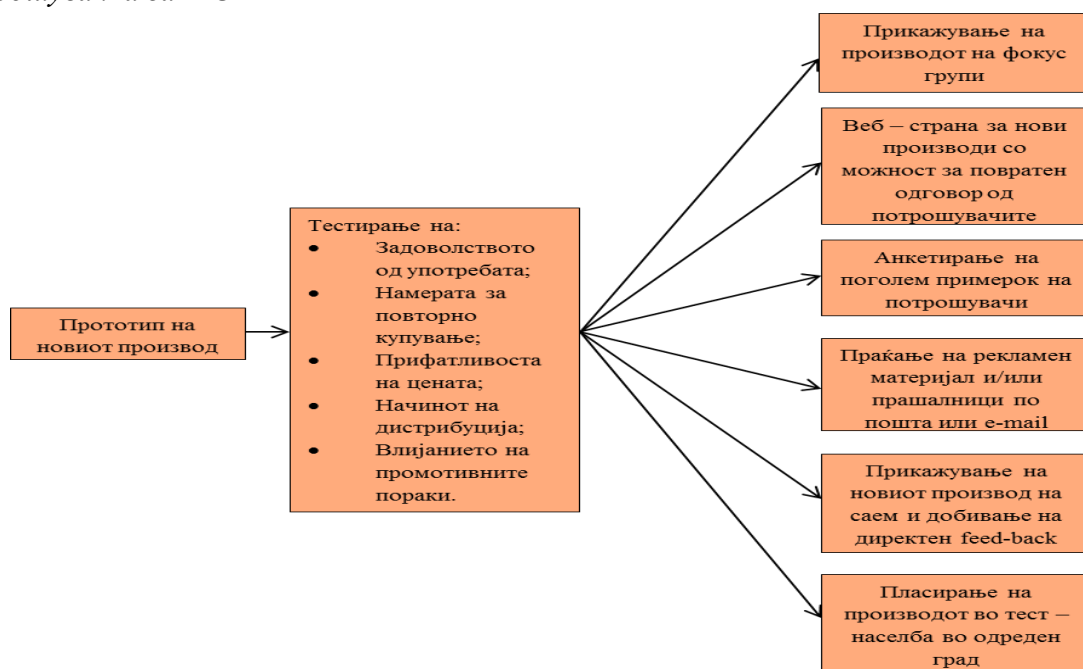
1. Методот на истражување на бранови на продажба (избор на група потрошувачи кои прво без трошок ќе го пробаат производот, а потоа истиот неколу пати (повеќе од пет) ќе им биде понуден заедно со некој конкурентски производ по продажна цена, придружено со еден или повеќе концепти на рекламирање, по што се набљудува колку пати и колку потрошувачи повторно го избрале, нивото на задоволство по консумирањето и влијанието на рекламирањето на набавката);
2. Симулираниот тест – маркетинг (избор на група потрошувачи (30 - 40) кои се испитуваат за упатеноста во марката и преференциите за специфичната категорија производи, им се презентираат повеќе различни рекламни пораки меѓу кои и порака за новиот производ, а потоа им се дава определен сума на пари и се

покануваат во продавница (реална или креирана лабораторија) каде го има и новиот производ, а се оставаат да направат свој избор на она што ќе го купат. На крај се прашуваат за причините за набавката – зошто купиле или не купиле).

Од друга страна, за инвестиција со повисок ризик може да се земат предвид и методите од моделот кои подразбираат повисоки трошоци и подолго време на траење, но за резултат даваат пообемни и подетални информации, како што се контролент тест маркетинг⁴² или примена на тест – пазари, т.е. стандарден тест маркетинг⁴³.

Значајно е да се потенцира и дека постојат начини за тестирање на пазарот кои според трошковниот и временскиот опфат можат едноставно да се спроведат и од страна на МСП, прикажани во модел за избор на метод за тестирање на пазарот за широка потрошувачка за МСП (слика 1.5.).

Слика 1.5. Предлог-модел на алтернативни методи за тестирање на пазарот за широка потрошувачка за МСП



Извор: Адаптирано од Ladik, F., Kent, L. and Nahl, P. C. (1960), “Test Marketing of New Consumer Products”, *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 4, April, pp. 29-34; Tracy, B. (2005), “The Importance of Market Testing”, [Интернет] Достапно на: <http://www.entrepreneur.com/article/79446> (Посетено на 13 Март 2012); “The Importance of Product and Market Testing for Small Businesses”, [Интернет] Достапно на: <http://www.go4funding.com/Articles/Small-Business/The-Importance-Of-Product-And-Market-Testing-For-Small-Businesses.aspx> (Посетено на 13 Март 2012); Gordon, K. T. (2003), “Test Your Product or Service First”, [Интернет] Достапно на: <http://www.entrepreneur.com/article/62938> (Посетено на 13 Март 2012).

⁴²Претпријатието го испорачува производот до ограничен број на избрани продавници и го тестира влијанието на факторите во продавницата и ограниченото рекламирање на однесувањето при купување на потрошувачите.

⁴³ Се одвива во реални пазарни услови и производот се воведува во мал број на репрезентативни градови/продавници, каде што се спроведува целосна маркетинг кампања од аспект на 4те „П“, а потрошувачите без да бидат свесни се набљудуваат се анализира нивното однесување

Моделот прикажува употреба на алтернативни методи за тестирање на пазарот кои можат да се користат изолирано или неколку од нив истовремено, за посилен краен ефект. На пример, фокус групата од 10 до 15 члена може да ги опфати сите точки предвидени за тестирање на помал примерок, но доколку се изврши и онлајн тестирање преку прашалник ќе се добие увид во одговорите на поголема група на испитаници. Исто така, може да се употреби и алтернативен период при користењето на некои од овие методи, па за фокус групата, наместо да се користи специјализирана просторија и професионален модератор, може да се поканат потрошувачите во претпријатието каде што е креиран производот и на лице место да им се овозможи употреба и тестирање на истиот и нивните реакции. Комбинацијата на квантитативен и квалитативен метод може да даде подобри резултати, бидејќи се комбинира ефектот од поголем примерок со длабинско истражување на мислењето⁴⁴.

Маркетинг тестот не поразбира избор само на одреден географски регион, туку може да претставува и избор на демографска група која по своите карактеристики соодветствува со целната група на потрошувачи на претпријатието и релативна изолираност од густо населениот медиумски пазар, за да промотивните пораки насочени кон избраната публика можат да бидат ефикасни (Трасу, 2005). Всушност, при изборот на методот на тестирање, претпријатието мора претходно добро да е запознаено со демографските, географските и психографските карактеристики на потрошувачите. Односно, пред тестирањето на новиот производ се подразбира дека претпријатието има одредена база на податоци за потрошувачите во однос на местото од каде што купуваат, цената која ја сметаат за соодветна, карактеристики на производот кои ги бараат, на кој начин ја вршат набавката, што чувствуваат притоа, како го консумираат производот, како тоа го правеле претходно, постојната конкурентска структура, расположливите медиуми, расположливото место за продажба и можноста за одржување на одредено ниво на тајност и сл. При одредувањето на типот на тест маркетинг треба да се земат предвид трошоците на тестирањето (директните трошоци за истражувањето и спроведувањето на тестот, трошоците на лансирање и евентуалната загуба во приходите која би се јавила како последица на директно лансирање на целиот пазар), како и клучниот фактор од значење за тестирањето⁴⁵.

⁴⁴На пример, во случај претпријатието да сака да пласира кондиторски производ за мали деца, тестирањето може да го почне со онлајн прашалник на примерок од потрошувачи кои се родители на мали деца, за потоа да продолжи со тестирање преку фокус групи.

⁴⁵ На пример, доколку е позначајно времето и трошоците, тогаш тестот треба да се направи порано, во текот на развојот на производот, а доколку е позначајно успешното лансирање, тогаш тестот треба да се спроведе подоцна, кога веќе е готов прототипот на производот, за да се добијат поконкретни податоци

Од тестирањето, претпријатието треба да се обиде да добие колку што е можно повеќе информации во однос на прифаќањето на карактеристиките на прототипот на новиот производ, како и предвидената маркетинг стратегија за истиот. При спроведувањето на тестовите на производите за широка потрошувачка треба да бараат проценување на четири варијабли - проба, прво повторување, усвојување и зачестеност на набавката, при што се смета дека колку е повисоко нивото на секоја од овие варијабли, толку е поголема и веројатноста за успех на производот на поширокиот пазар (Kotler и Keller, 2009). Како цели на тестирањето на домашните производители се препорачува да се издвојат една или неколку од следниве:

- Валидација на името/брендот на производот;
- Влијанието на големината и дизајнот на пакувањето за привлекување на интерес;
- Ефектот на достапноста на производите во нови продавници;
- Реакцијата на конкурентите;
- Мерење на обемот на продажба;
- Реакцијата кон цените и
- Ефектот на промотивите активности.

По завршување на тестирањето и по спроведените корекции, доколку ги има, производот се воведува на целиот пазар (фаза на комерцијализација - пласирање на производот на целиот таргет пазар). Тестирањето на пазарот ги минимизира проблемите со кои претприемачите можат да се соочат при пласирање на новиот производ на пазарот без претходно тестирање. Сепак, и покрај бројните користи од овие тестови, многу претпријатија, особено МСП го одбегнуваат нивното користење, со изговор дека се могу скапи и дека е потребно премногу време и стручен кадар за нивно спроведување⁴⁶.

Може да се заклучи дека без оглед на големината на бизнисот, тестирањето на пазарот е значајно за успехот на секој нов производ на пазарот. Затоа претпријатијата треба по развојот на прототипот и одредувањето на неговата цена, да го презентираат пред дел од нивните постојни/потенцијални потрошувачи, за да добијат фидбек за тоа реалната прифатливост на идејата. Со прелиминарното тестирање ќе се намали ризикот од неуспех кога производот ќе се пласира на целиот пазар преку валидација на маркетинг миксот, ќе се обезбеди потврдување/негирање на стратегијата на позиционирање, а преку потрошувачкиот фидбек ќе се овозможи корективна акција.

⁴⁶Ниту едно од испитаните претпријатија од кондиторската индустрија нема користено тест-маркетинг при пласманот на нови производи на пазарот. Дел од нив (големи и средни претпријатија) се раководеле од претходно спроведени истражувања на потрошувачите од страна на истражувачки агенции и на информации од дистрибутерите, а дел (мали и микро претпријатија) се потпирале на интуиција и информации од дистрибутерите.

II. СТРАТЕШКА АНАЛИЗА НА ТЕКОВНАТА ПАЗАРНА ПОЗИЦИЈА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ОД КОНДИТОРСКАТА ИНДУСТРИЈА

“Positioning is not what you do to a product, it is what you do to the mind of a prospect” - Ries and Trout (1972)

(„Позиционирањето не е она што ќе го направите на производот, туку она што ќе го направите во умот на потрошувачот“ - Ries and Trout, 1972)

Позицијата на пазарот доби поголемо значење како директна последица на сè почестата појава на зрели пазари, зголемените разлики во потрошувачките преференции и неопходноста од допирање до специјализирани пазари или пазарни ниши (Baines et al, 2008). Позиционирањето може да се разгледува од аспект на претпријатието, производот со неговите атрибути, брендот, во смисла на обем на продажба во споредба со продажбата на конкурентите на истиот пазар или индустрија. Позиционирањето на пазарот, всушност, се однесува на елементите (допирливи – физички атрибути и недопирливи – емотивни елементи на комуникација) по кои добрата и услугите можат да бидат разликувани помеѓу себе, со што им даваат на потрошувачите нова или дополнителна причина за купување. Дефиницијата ја одредува позицијата на пазарот како „чин на дизајнирање на понудата и сликата на претпријатието, за да заземе карактеристично место во умовите на целиот пазар“ (Kotler и Keller, 2009, p.300). Позиционирањето може да произлезе од маркетинг можноста која според Kotler (1999) е област на потрошувачка потреба и интерес во која постои голема веројатност за претпријатието да оствари профит, доколку ја задоволи таа потреба. Лидерска позиција не се остварува ниту само преку физичките елементи на производот, ниту само преку комуникацијата, бидејќи во основа претпријатието ќе се позиционира на она место на кое ќе го постават потрошувачите, преку нивната оценка за релативната вредност на производот и неговото остварување, во споредба со конкурентите и даденото ветување.

1. Увид во тековната состојба во индустријата на кондиторски производи и развојните трендови на пазарот во Р. Македонија и во светот

Неколку факти за економијата на Република Македонија недвосмислено ја покажуваат потребата за дополнителен развој и зголемување на конкурентноста на прехранбената индустрија, поради нејзината голема важност за развојот на националното стопанство и подобрувањето на животниот стандард на луѓето (таб. 2.1).

Табела 2.1. Предности и недостатоци на прехранбената индустрија за националното стопанство во РМ

Предности	Недостатоци
1. Во структурата на Бруто домашниот производ (БДП) индустријата има најголемо учество. Во периодот од 2002 до 2007 година учеството на индустријата е повеќе или помалку задржано на приближно ниво.	1. Во извозот, македонската индустрија главно е позиционирана на традиционалните пазари преку извозот на основни метали, храна и пијалаци.
2. Преработувачката индустрија е најважната помеѓу трите индустриски сектори, со просечно учество од 16% за шест години (2002-2007).	2. Пред сè цената е примарниот двигател на конкурентноста.
3. Од аспект на структурата на индустриското производство, најголемо учество има преработувачката индустрија 83.94% и тоа производството на прехранбени производи и пијалаци - 16.05%.	3. Нашата економија бавно преминува од конкурентност базирана на цена, кон конкурентност преку квалитет на производи.
4. Во рамки на индустријата најголем извоз има преработувачката индустрија, во чии рамки најголем извоз е остварен покрај во производство на основни метали 13,67% и во производство на прехранбени производи и пијалаци 9,12 %.	/

Извор: Адаптирано од Министерство за економија на РМ (2009), „Индустриска политика на Република Македонија 2009-2020“, јуни, стр.72-74

Во рамките на преработувачката, односно прехранбената индустрија, значаен дел е кондиторската индустрија (производство на производи од какао/чоколада – чоколади, бонбониери, кремове, чоколадни преливи итн.; од шеќер - бонбони, лижавки, локум и сл.; од брашно - кекси, вафли итн. и гуми за жвакање) која со својот обем и опфат на производство (индустрија која финализира брашно, шеќер, растителни масла, млеко, какао; корисник на амбалажа, транспортни услуги др.) вработува значаен број на работна сила. Исто така, таа влијае позитивно на надворешно-трговскиот биланс на државата, затоа што вредноста на извозот на готови кондиторски производи е скоро 10% од вредноста на вкупниот извоз на прехранбените производи (Стопанска комора на Македонија, 2011).

Историјатот на кондиторската индустрија и домашниот пазар се карактеризира со неколку пресвртни периоди (Стопанска комора на Македонија, 2011):

- Домашниот пазар се формира во времето на поранешна Социјалистичка Федеративна Република Југославија со производствен капацитет од 33.000 тони (понуда) и 24 милиони потрошувачи (побарувачката);
- Во 1991 год. расположливите капацитети биле користени на просечно годишно ниво од 70%, а во одделни периоди од годината до 90% (новогодишни и други празници), со вкупно производство од 24.000 до 28.000 тони годишно;
- Во периодот од 1992 година до 1998 година, како резултат на неповолните општествено-политички збиднувања, економските блокади на север и југ од земјата и малиот македонски пазар довеле до опаѓање на производството на ниво

од 14.000 до 16.000 тони, или искористеност на капацитетите од 30 до 36%, (за половина помалку од 1991 година);

- Од 1996 година со почетокот на процесот на либерализација преку договорите за слободна трговија (најпрво со земјите од регионот), домашната кондиторска индустрија се соочи со посилна конкуренција од странство, но истовремено преку создавање на зона на слободна трговија во регионот и со ЕУ се надмина проблемот на малиот пазар и се развија услови за перманентен пораст на производството и целосно искористување на постојните капацитети;
- До 2002 год. како резултат на зголемената конкуренција и неподготвеноста на домашните претпријатија, вкупното годишно производство се намалило на 12.500 тони, за околу 50% помалку во однос на 1991 год. кога изнесувало 24.000 тони, без оглед на над 30те новоотворени микросубјекти во кондиторската индустрија.

Пазарот на кондиторски производи во докторскиот труд е анализиран преку неговите основни карактеристики - големина, структура на пазарот (видови на производи, конкуренти, финансиска димензија) и поделба на пазарот. Тековната состојба во кондиторската индустрија, од аспект на големината на македонскиот пазар ја карактеризира следново (Стопанска комора на Македонија, 2011):

- Примарно, пазарот е поделен врз основа на географското подрачје на пласман на мал (домашен) и голем (странски) пазар, при што во рамки на домашниот пазар најчесто се избираат урбаните области за продажба на производите.
- Одделно по земји најзначајни пазари за извоз се регионалните, т.е. соседните земји (Србија, Црна Гора, Босна и Херцеговина), но и дел од пазарите на ЕУ (Австрија, Словенија, Словачка, итн.), како и во САД и Австралија.
- Горната граница на потрошувачката е одредена од увозот на приближно 17.000 тони кондиторски производи на годишно ниво (табела 2.2) и домашното производство од 8.000 тони наменето за домашниот пазар или околу 25.000 тони вкупна годишна потрошувачка на македонскиот пазар. Заедно со отворениот странски пазар од над 500 милиони жители преку договорите за слободна трговија се јавува голем пазарен потенцијал за развој и унапредување и нови инвестиции во оваа индустрија во нашата земја.
- Од финансиски аспект, извозот на околу 8.000 тони кондиторски производи во 2009 година донесе 27,4 милиони американски долари или 21% повеќе во однос на 2008 година. Од друга страна, се увезуваат околу 16.000 – 17.000 тони кондиторски производи, во вредност од околу 25,2 милиони американски долари.

Табела 2.2. Приказ на извоз и увоз на кондиторски производи по категории во одделни периоди од 2000 до 2010 година

Извоз (во тони) од 2000 – 2010 год.						
Производ	2000	2002	2005	2008	2009	2010
Производи кои содржат какао	1.441	1.275	1.412	2.773	2.353	2.657
Производи од брашно (слатки, бисквити, вафли, колачи)	1.181	846	2.048	2.389	2.699	4.033
Останати производи од шеќер	1.556	1.777	2.000	2.816	2.688	2.853
Гуми за жвакање	551	515	508	522	516	563
Вкупно	4.729	4.413	5.968	8.500	8.256	10.106
Увоз (во тони)						
Производ	2000	2002	2005	2008	2009	2010
Производи кои содржат какао	2.142	2.430	2.445	6.272	7.818	7.648
Производи од брашно (слатки, бисквити, вафли, колачи)	7.927	8.170	9.047	8.789	7.864	6.710
Останати производи од шеќер	1.190	1.560	1.942	1.909	1.741	1.789
Гуми за жвакање	131	120	334	301	207	141
Вкупно	11.390	12.280	13.768	17.271	17.630	16.288

Извор: Стопанска комора на Македонија (2011), „Кондиторската индустрија во Република Македонија”, [Интернет] Достапно на:

<http://www.mchamber.org.mk/%28S%28k4yl2s55pxtpvtekflrob145%29%29/default.aspx?mId=130&lId=1&smId=6> (Посетено на 3 Јуни 2011)

Во однос на структура на пазарот, од регистрирани околу 50 стопански субјекти, 85% се микро и мали претпријатија, а моменталниот можен капацитет за производство (во рамки на проектираното време за работа на капацитетите) е проценет на околу 45.000 тони годишно, од кои 16.000 тони отпаѓаат на двата најголеми домашни конкуренти – АД „Европа“ – Скопје и АД „Витаминка“ – Прилеп (Стопанска комора на Македонија, 2011). Производството во 2011 година достигна 16.018 тони (таб.2.3), при што расположливите капацитети се со искористеност од околу 36%. Дополнително во индустријата се вбројуваат и субјекти со третман на занаетчии кои главно произведуваат пекарски производи и слатки за домашен пазар. Во последните неколку години под притисок на странската конкуренција, намален е пласманот на домашните производи на домашниот пазар, поради што се зголеми извозот на кондиторските производи (со пониска профитабилност по единица производ, а едновременно со повисока додадена вредност) (таб.2.2). Побарувачката е конструирана од крајните потрошувачи на една страна, како и бизнис субјектите (големопродавачи и малопродавачи, претпријатија кои ги вградуваат производите од кондиторската индустрија во своето производство –

хотели, ресторани итн.), а понудата од страна на производителите и трговците. Генерално, вкупното домашно производство на кондиторски производи од 2007 до 2011 година, бележи раст, но со намален интензитет во однос на секоја претходна година, при што најзабележителен раст е остварен во производството на производи од брашно (слатки, бисквити, колачи, вафли), додека во производството на производи од какао/чоколада е забележано опаѓање во овој период (таб.2.3).

Табела 2.3. Производство на кондиторски производи во периодот од 2007 – 2011 год.

Индустриско производство во натурални показатели (т), по години						тенденција
Год.	2007	2008	2009	2010	2011	/
Производи од брашно (слатки, бисквити, вафли, колачи)						
Индустриски слатки	656	230	162	195	183	опаѓање
Свежи колачи	377	351	235	102	107	континуирано опаѓање до 2010, раст во 2011
Други пекарски производи, со додаток на сладила	0	0	0	183	323	континуиран раст
Замрзнати слатки	0	0	104	36	16	континуирано опаѓање од 2009
Други слатки бисквити	1 973	2 108	3 664	3 706	4 580	континуиран раст
Вафли и обланди, со содржина на вода над 10%	1 169	2 095	2 387	2 795	2 737	опаѓање
Вкупно за производи од брашно	4 175	4 784	6 552	7 017	7 946	континуиран раст
Производи кои содржат какао						
Какао во прав, без додаден шеќер или други материи за засладување	80	79	82	73	42	опаѓање
Какао во прав, со додаден шеќер или други материи за засладување	21	26	27	28	24	опаѓање
Чоколаден прелив со содржина над 18% какао путер	236	291	237	193	187	опаѓање од 2008
Чоколади и други производи, во табли или прачки, полнети	438	572	652	708	702	раст до 2009, опаѓање од 2009
Чоколади и други производи, во табли или прачки, неполнети, со додаток на жита, овошје, ореви или друго овошје со јатки	380	388	424	489	359	раст до 2010, опаѓање во 2011
Други чоколади и производи, во табли или прачки, неполнети	118	173	171	146	569	раст
Други чоколадни производи, полнети	1 399	1 257	1 112	1 078	1 097	опаѓање, раст во 2011
Производи од шеќер и нивни замени, кои содржат какао	95	81	65	54	33	континуирано опаѓање
Премази што содржат какао (витакрем, агрокрем итн.)	1 136	1 419	1 263	1 232	700	континуирано опаѓање
Вкупно за производи од какао/чоколада	3 903	4 286	4 033	4 001	3 713	континуирано опаѓање
Останати производи од шеќер						
Гумени и желе производи, вклучувајќи и овошни пасти (смеси), во облик на	27	20	24	20	130	раст во 2011

бомбони и слични производи						
Тврди бомбони, полнети или неполнети	2 252	2 412	2 188	2 334	1 941	континуирано опаѓање
Разни видови карамели и слични производи	56	45	70	118	475	континуиран раст
Производи од шеќер, неспомнати на друго место (локум и алва)	360	791	812	799	795	раст до 2010, опаѓање во 2011
Вкупно за производи од шеќер	2 695	3 268	3 094	3 271	3 341	наизменично – раст - опаѓање
Гуми за жвакање						
Гуми за жвакање	562	696	747	1 006	1 018	континуиран раст
Вкупно за сите производи	11 335	13 034	14 426	15 295	16 018	континуиран раст, но со намален интензитет
Процентуална разлика (база претходна година)	/	15%	8%	6%	5%	/

Извор: Адаптирано од Државен завод за статистика (2012), „*Индустриско производство во натурални показатели, по години*“, [Интернет] Достапно на: <http://makstat.stat.gov.mk/pxweb2007bazi/Dialog/Saveshow.asp> (Посетено на 05 Април 2013)

Во однос на критериумот *поделба на пазарот*, според типот на производи кои се пласираат на пазарот, пазарот на кондиторски производи може да се подели на четири основни категории:

- Пазар на производи од брашно (слатки бисквити, вафли, колачи);
- Пазар на производи од какао/чоколада;
- Пазар на производи од шеќер (бомбони, карамели, локум);
- Пазар на гуми за жвакање.

Од горенаведеното може да се забележи дека скоро за време на целиот период на развој на пазарот, нашите претпријатија работат со половина или помал капацитет од расположливиот, а во однос на вкупната домашна побарувачка од 25.000 тони, нашите домашни претпријатија со пласман на вкупно 8.000 тони учествуваат со само 32%, додека 68% од кондиторските производи на нашиот пазар се од странски претпријатија. Од друга страна, во изминативе 10 години увозот е во постојан пораст и е поголем како од извозот, така и од количината на домашни производи која се пласира на домашниот пазар. Ова укажува на слаба тековна позиција на нашите производи на пазарот, како и опасност од дополнително намалување на конкурентноста со повисокото ниво на надворешна интеграција на РМ во светскиот систем на трговски договори.

Подетално пазарот на кондиторски производи може да се анализира преку неговата поделба на основните категории на производи⁴⁷ и поткатегиите на производи⁴⁸, при што во контекст на проблематиката се разгледуваат: тековната состојба (раст/опаѓање); клучните конкуренти; малопродажна цена на пазарот; достапноста (тип на дистрибуција); интензитет на промотивни активности на пазарот. Исто така, дополнително внимание се посветува и на идните предвидувања, како и трендовите на целокупниот пазар на кондиторски производи кај нас и во светот. Притоа, основните категории на кондиторски производи со своите поткатегиите можат да се набљудуваат на следниов начин:

1. Производи кои содржат какао:

- пазар на чоколадни табии – млечни, компаунд чоколади (темна чоколада со поголема количина на какао) и какао - крем табии;
- пазар на пакувања на повеќе чоколади/чоколадни бонбони со помала поединечна грамажа;
- пазар на чоколадни прачки/bar chocolate, единечен производ, помала грамажа;
- пазар на бонбониери (лиена чоколада со различни полнења);
- пазар на чоколада без шеќер;
- пазар на сезонска чоколада;
- пазар на останати производи од какао (кремови, преливи).

2. Производи од брашно:

- слатки бисквити;
- вафли;
- колачи, ролати, кроасани.

3. Производи од шеќер:

- бонбони (тврди, гумени, желе);
- лижавчиња;
- карамели;
- локум.

4. Гуми за жвакање:

- гуми за жвакање со шеќер;
- гуми за жвакање без шеќер.

Во однос на тековната состојба во смисол на раст или опаѓање на пазарот мора да се напомене дека глобалната рецесија во 2009 година имаше негативен ефект на целиот

⁴⁷Поделбата на четири основни категории на производи на пазарот на кондиторски производи произлегува од категориите според кои се водат во Стопанската комора на РМ и врз основа на кои се набљудуваат и собираат податоците за извоз и увоз.

⁴⁸Поделбата на основните категории на нивни поткатегиите е направена врз основа на претходна консултација со претприемачите и нивното гледиште по оваа основа, споредено со видовите производи кои можат да се најдат во малопродажните објекти, преку директна посета на истите и набљудување на асортиманот на кондиторски производи кои се нудат (супермаркет „Тинекс“ – Штип, супермаркет и дисконт „Тинекс“ – Скопје, супермаркет „Туш“ – Штип, супермаркет „Рамстор“ – Скопје, хипермаркет „Веро“ – Скопје, супермаркет „Кит-го“ – Штип, супермаркет „Кит-го“ – Радовиш, дисконт „Зендолино“ – Штип, дисконт „Кам маркет“ – Штип и др.)

пазар на прехранбени производи, поради генералната состојба на намалена потрошувачка и состојба на зголемено штедење на расположливиот доход, како и почесто подготвување на оброците дома, и покрај тоа што јадењето надвор од дома традиционално е фаворизирано од страна на македонските потрошувачи (Euromonitor International, 2010). Последователно, повеќе сектори од прехранбената индустрија и производите за кои е карактеристично импулсивно купување искусија пад на продажбата во количина и вредносно во 2009 година, за во 2010 година со позитивните прогнози за привршување на рецесијата повторно да дојде до стабилизација на потрошувачката и до раст на пазарот на пакувани прехранбени производи и во малопродажбата (Euromonitor International, 2010). Во 2011 година пазарот на пакувана храна остварува позитивен раст во однос на 2010 год. како резултат на зголемената побарувачка за повеќето категории на производи (Euromonitor International, 2011).

По категории на производи, кај производите од какао, односно на пазарот на чоколади во 2010 год. кај голем дел од поткатегиите на производи имаше опаѓање во побарувачката, но во целина, како резултат на добрите преформанси на чоколадните табли (производи со најголемо учество во кондиторската индустрија) и пакувањата со повеќе поединечни чоколади/чоколадни бонбони со помала единечна грамажа, целиот сектор има остварено позитивен раст и количински и вредносно (Euromonitor International, 2010). Во тек на 2011 година кај некои од поткатегиите на пазарот на чоколади, како на пример пазарот на бонбониерите и чоколадите со играчки и сезонската чоколада е регистриран пад од 1 до 3% во вредност, но пазарот на чоколадни табли повторно има остварено раст, поради што растот остварен на ниво на целиот сектор е 1% (Euromonitor International, 2011). Состојбата на пазарот на кондиторски производи во однос на конкуренцијата може да се каже дека се карактеризира со голем број на странски и домашни конкуренти и високодиференцирани производи кои брзо се менуваат. Поголемиот дел од пазарот најчесто им припаѓа на странските за сметка на домашните претпријатија. На пример, на пазарот на чоколади во 2009 година лидер на пазарот било претпријатието „Kraft Foods“ со брендот *Milka* и пазарен удел од 16%, а на второ место – „Nestlé“ со 15% и на трето место „Kraskomerc“ со брендот *Dorina* и 14% пазарен удел (Euromonitor International, 2010). Во 2010 година ситуацијата се менува во полза на „Kraskomerc“ (*Dorina*) кои со 14% пазарен удел го преземаат водството на пазарот, додека „Kraft Foods“ со *Milka* заземаат второ место, „Nestlé Adriatik“ паѓа на трето место со намален пазарен удел од 9% поради отсуството на дел од производите кои претходно ги имаше на пазарот, а како изненадување на пазарот се јавува „Swisslion“ –

Таково со освојување на 6% од пазарот (Euromonitor International, 2011). Највисока просечна малопродажна цена⁴⁹ на најголемиот сегмент од пазарот – чоколадните табли од 100 г од 55 до 60 денари имаат производите под брендот *Milka*, потоа производите под брендот *Nestlé* – од 50 до 55 ден., па *Dorina* од 42 до 50 ден. Производите на домашните производители, како на пример, „синтагма“ на АД „Витаминка“ – Прилеп и др. се продаваат по цена од 35 до 40 денари. Слична е ситуацијата и со останатите поткатегории на производи, односно цената на домашните производи е секогаш за 10 до 30%⁵⁰ пониска од цената на странските производи со истакнат бренд. Дистрибуцијата главно се одвива преку малопродажните објекти, при што најекстензивно се дистрибуирани странските производи, а селективна е дистрибуцијата на домашните производи. „Kraft Foods“, „Nestlé“ и особено „Kraskomerc“ се претпријатија кои имаат долгогодишно присуство на македонскиот пазар, а *Милка* е брендот со најшироко портфолио на производи и е поддржан со најагресивни промотивни кампањи.

Пазарот на производи од брашно од кој најголем дел отпаѓа на пазарот на слатки бисквити и во тек на 2010 и 2011 год. има релативно ограничена активност и постојана побарувачка со мал раст во количина и вредност (Euromonitor International, 2010). Во 2009 година, лидер на пазарот на производи од брашно беше „Kraskomerc“ со 10% пазарен удел, следен од „Kraft Foods“ со 7% и „Витаминка“ со 6% (Euromonitor International, 2011). Успехот на „Kraskomerc“ и „Витаминка“ се должи на долгогодишното присуство и традиција на пазарот, додека „Kraft Foods“ го освојува пазарот преку развој на бренд и агресивни маркетинг активности. Во поткатегоријата на слатки бисквити и вафли во 2009 год. со 21% пазарен удел и 2010 год. со 16% пазарен удел лидер беше претпријатието „Eti Gida Sanayii ve Ticaret AS (Eti)“ од Турција со своите брендови на економски производи (понуда на добра вредност) *Eti Mek*, *Eti Petit Beurre* и др. (Euromonitor International, 2011) Во 2010 год. на пазарот на второ место падна „Kraskomerc“ со 15% пазарен удел со брендовите *Kras cokoladne napolitanke* и *Kras Petit Beurre*, а на трето место се позиционираше уште едно турско претпријатие – „Yildiz Holding AS“ (поранешна „Ülker Gida Sanayi ve Ticaret“) со 10% пазарен удел (Euromonitor International, 2011). Во поткатегоријата на колачи и ролати во последните неколку години со агресивни маркетинг активности настапува домашното претпријатие „Макпрогрес“ – Винаца, со брендот *Винчини*, како резултат на што меѓу останатите

⁴⁹Просечната малопродажна цена е утврдена како аритметичка средина од набљудуваните цени на наведените производи од повеќе малопродажни објекти.

⁵⁰Прикажано преку примерна млечна чоколада од 100 г: „синтагма“ = 40 ден., „дорина“ = 45 ден., „нестле“ = 50 ден., „милка“ = 55 ден. „синтагма“ наспроти „дорина“ (45 ден. – 40 ден. = 5 ден. /45ден. = 0,1111*100 = 11%); „синтагма“ наспроти „нестле“ (50 ден. – 40 ден. = 10 ден. /50ден. = 0,2*100 = 20%); „синтагма“ наспроти „милка“ (55 ден. – 40 ден. = 15 ден. /55ден. = 0,27272727*100 = 27%).

конкуренти – „Balconi“, „Kuchenmaister“, „Kraskomerc“ и „Swisslion“ во оваа поткатегија се позиционирале како лидер на пазарот (Интерен податок од менаџментот на „Макпрогрес“). Лидерот на пазарот „Eti Gida Sanayii ve Ticaret AS“ (Eti) има понуда на производи во категоријата на економски производи, односно понуда на добра вредност и истите ги нуди по цени пониски за околу 25-30% од следбеникот „Kraskomerc“, додека производите на македонските производи и во оваа категорија се најниски, односно за околу 30% пониски од цените на лидерот, а околу 40-50% пониски од цените на следбеникот позициониран на второ место⁵¹. Ситуацијата со дистрибуцијата е иста како и на пазарот на производи од какао, додека промотивните активности на ниво на категоријата на производи се на незабележително ниво, со многу мал пласман на нови производи, со исклучок на агресивните кампањи на домашниот производител „Макпрогрес“ и брендот *Винчини*.

Пазарот на производи од шеќер во 2010 година има остварено релативно мал раст, односно во најголем дел категориите на производи имаат остварено пад на продажбата, но врз основа на зголемената побарувачка на еден од најголемите пазари на ментол бонбони, целиот сектор има остварено позитивен раст (Euromonitor International, 2010). Во 2011 година пазарот на производи од шеќер има остварено раст од 2% во вредност, со негативен раст на ментол бонбоните, за разлика од 2010 година, како и со опаѓање на продажбата на локумот (Euromonitor International, 2011). Во 2009 година лидер на пазарот на производи од шеќер беше „Kraskomerc“ со брендовите *Bronhi* и *Ki-Ki* и пазарен удел од 22%, додека на второ место беше домашниот производител АД „Европа“ – Скопје со брендот *Колорадо* и 18% пазарен удел, а на трето место беше турското претпријатие „Kent Gida Maddeleri Sanayii“ со брендовите *Halls* и *Jelibon* и 11% пазарен удел (Euromonitor International, 2010). Во 2010 година лидер остана „Kraš“ dd со подружницата „Kraskomerc“ dooel и 20% пазарен удел, од кој 9% припадна на брендот *Bronhi*, а 11% на другите производи, вклучително и ребрендираните „Ki-Ki“ бонбони, а на второ место беше АД „Европа“ – Скопје со 15% и на трето – „Žito Šumi“ doo со 8% пазарен удел (Euromonitor International, 2011). Ситуацијата во поглед на цената и дистрибуцијата е иста како и на претходните два пазари, со разлика во промотивните активности кои се сосема минимални, а чие темпо го диктира лидерот на пазарот.

Пазарот на гуми за жвакање остварил мал позитивен раст од 2% и количински и вредносно, најмногу поради зголемената побарувачка на гумите за жвакање без шеќер (Euromonitor International, 2010). Во 2009 и 2010 година претпријатието „Wrigley“ со

⁵¹Разликата во просечната малопродажна цена е утврдена преку набљудуваните цени на производите на наведените претпријатија во повеќе малопродажни објекти.

брендовите *Orbit* и *Airwaves* целосно доминира со македонскиот пазар на гуми за жвакање со пазарен удел од 74%, односно 43% и 15% по бренд, респективно, и тоа во скоро сите аспекти на пазарот – развој и пласман на нови производи (по вкус, вид, пакување), цена, промотивни активности, како и достапност, односно екстензивна дистрибуција (Euromonitor International, 2010). Овие брендови имаат најголема прифатеност и свесност кај потрошувачите на пазарот. Домашно претпријатие кое произведува гуми за жвакање е АД „Европа“ – Штип и брендот *Чунга-лунга*, при што најголемиот дел од произведеното го пласира на странските, регионални пазари, а на домашниот пазар е присутно во поголемите градови од државата, со телевизиско рекламирање најмногу на локално ниво и селективна дистрибуција – најчесто преку малопродажните објекти кои се во сопственост на претпријатието (Интерен податок од менаџментот на АД „Европа“ – Штип).

Генерално, целиот пазар на кондиторски производи има остварено раст во 2010 и 2011 година, како резултат на зголемената побарувачка за одредени категории на производи, особено поради подобрената понуда и разновидност на производите, како и зголемената достапност на производите (Euromonitor International, 2011). Лидери во каналот на дистрибуција на пазарот сè уште се независните мали трговци, но со тренд на губење на пазарот во полза на поголемите малопродажни објекти (модерни супермаркети/хипермаркети) кои им понудија на потрошувачите место за купување со попријатна атмосфера и поголем продажен асортиман, со придружни забавни активности и настани, а за кои се очекува дека ќе го преземат водството во дистрибуцијата/пласманот на производите на пазарот (Country Report, 2011).

Следењето на трендовите кои водат до промени во побарувачката подразбира следење и запознавање со факторите кои влијаат на однесувањето на потрошувачите и нивната одлука за купување. Идните трендови и предвидувања за пазарот на прехранбени производи покажуваат (Euromonitor International, 2011):

- Можност за продолжен раст на пазарот, најмногу како резултат на недоволната развиеност на индустријата;
- Знаци на зрелост на пазарот, што ќе доведе до поостра конкурентска битка за крајниот потрошувач и пазарниот удел;
- Значајно зголемување на бројот на потрошувачи кои преферираат квалитетна и здрава храна, што создава можност за понуда на нови линии на здрави производи.

Како што одминува периодот на рецесија, се очекува побарувачката изразена преку GAGR - Compound Annual Growth Rate/Сложена годишна стапка на раст⁵² (Investopedia.com), за производи кои предизвикуваат задоволство, во кои спаѓаат и кондиторските производи, да се зголеми за 3% во вредносен термин, достигнувајќи 9 милијарди денари до 2015 година (Euromonitor International, 2011). На пазарот на производи од какао/чоколада се очекува константен раст од 4% во количина и 2% во вредност, односно продажбата на овие производи се очекува да достигне 3,2 милијарди денари до 2016 година (Euromonitor International, 2011). Пазарот на производи од брашно (слатки бисквити, ролати и сл.) ќе продолжи да расте со константна вредност од 1% и 3% во продадени количини и во периодот до 2016 год. се очекува да достигне вредност од 1,5 милијарди денари (Euromonitor International, 2011). Пазарот на производи од шеќер покажува знаци на зрелост и заситување, поради што не се очекува да оствари позитивен раст во тек на периодот од 2011 до 2016 година, а од друга страна овој пазар има и силен притисок од организации (доктори, нутриционисти) кои се залагаат за подобро здравје на населението и намалување на високите стапки на дијабетес во Македонија (Euromonitor International, 2011). Побарувачката за гуми за жвакање се очекува да се стабилизира и да не се менува во предвидениот период од 2011 до 2016 година, со што на крајот на периодот ќе се достигне продажба во вредност од 348 милиони денари.

Според горенаведеното може да се заклучи дека поатрактивни се производите од чоколада и од брашно, за кои и во иднина се очекува позитивен раст на побарувачката, додека останатите две категории се зрели пазари кои ќе имаат или стагнација или опаѓање на побарувачката, што ги прави слабо атрактивни пазари. Во целина, пазарот на кондиторски производи се очекува да оствари раст, со што и понатаму останува атрактивен и нуди можности за остварување на профит. Во иднина, на пазарот на пакувана храна се очекува главни двигатели на побарувачката да бидат силни брендови на производи, како странски, така и домашни и потрошувачите кои припаѓаат кон помладите генерации, а главно ќе се побаруваат економски категории на производи и премиум – брендови кои припаѓаат кон повисока ценовна категорија (Euromonitor International, 2011). Исто така, се забележува зголемена побарувачка и за производи со житарки/житни плочки со проценки за раст од 4%, кои се купуваат наместо кондиторски производи, најчесто како замена за појадок, извор на енергија, ужина и сл. - тренд поставен од млади професионалци, кои плаќаат повисока цена за погодноста која ја

⁵² Го покажува растот на инвестицијата за одреден временски период, односно фактичкиот поврат на инвестицијата во реалноста. Се пресметува на следниов начин:

$$CAGR = \left(\frac{\text{Крајната вредност}}{\text{Почетната вредност}} \right)^{\frac{1}{\text{бр. на години}}} - 1$$

добиваат од нивното консумирање (Euromonitor International, 2011). Негативен тренд со кој се соочуваат производителите е растот на цените на основните сировини – какаото, шеќерот и енергенсите и зголемениот број на некавалитетни производи со ниски цени (Капитал, 2012).

Во поглед на домашните производители, најголеми играчи на пазарот се „Витаминка“, „Swisslion“, „Европа“ и „Макпрогрес“ со вкупно годишно производство од 18.000 тони или 34 милиони евра за 2010 година, кои воедно се наоѓаат и на листата на топ 100 најголеми претпријатија во РМ според остварени приходи и/или добивка за 2010 год. (Капитал, 2011): „Swisslion“ има приходи од 33,1 милион евра (1,7 милион евра нето добивка), „Витаминка“ 20,1 милион евра (700.000 евра добивка) и „Макпрогрес“ 15,6 милиони евра приходи (1,3 милион евра добивка). Домашните претпријатија 70% од извозот го пласираат на странски пазари (Капитал, 2011), најмногу се извезуваат производи од брашно (вафли, бисквити, ролати), а од друга страна пак, најмногу се увезуваат производи од какао/чоколади (таб.2.2.).

Состојбата на пазарите на пакувани прехранбени производи во некои од земјите на ЕУ и регионот го покажува следново:

- Бугарија (Euromonitor International, 2012): воведување на нови стандарди за повисок квалитет на производите; кризата немаше ефект на намалување на побарувачката, туку истата продолжи да расте и за време на рецесијата; цените на производите се во пораст и за време на кризата; зголемување на популарноста на здравите и т.н. биопроизводи; подобрена инфраструктура и логистика која ја олеснува дистрибуцијата.
- Грција (Euromonitor International, 2012): преголема употреба на попусти во цените и негативен ефект врз вредноста на продажбата; намалување на побарувачката во сите категории на пакувани прехранбени производи; дисконтите имаат најголема посетеност и продажба помеѓу сите останати малопродавачи; се очекува и натамошно намалување на побарувачката.
- Хрватска (Euromonitor International, 2012): раст на продажбите во 2011 год., по две години пад на побарувачката; зголемено користење на трговските марки на малопродажните објекти/брендови; консолидација и групирање на домашните производители преку аквизиција или мерџери; поголема доверба и користење на дисконтите помеѓу останатите малопродажни објекти; поголема употреба на економска категорија на производи.

- Србија (Euromonitor International, 2012): намалена побарувачка на сите категории на прехранбени производи од 2008 - 2009 година и мал раст од 2010 – 2011 год.; намалена понуда и пласман на нови производи; преферирање на супермаркети за набавки на храна, поради пониските цени и поголемиот продажен асортиман на производи; бавно подобрување на ситуацијата со среден раст на пазарот од 2011 – 2016 година, со подобри резултати во секторот на кондиторски производи.
- Босна и Херцеговина (Euromonitor International, 2011): пад во побарувачката во периодот од 2008 до 2011 год., но со знаци на подобрување на состојбата кај одредени категории на производи; раст на цените на производите, особено производите од чоколада; раст на побарувачката на економски производи и приватни трговски марки на производи; доминација на неколку регионални големи производители преку понуда на најдобра вредност; поларизација на пазарот во поглед на дистрибуцијата со сè уште поголемо учество на локалните малопродавачи кои поради растечкото учество на брендираните синџири на хипермаркети и супермаркети се принудени да се специјализираат во понуда на храна, пониски цени и сл.; помалите производители се фокусираат на помалите малопродажни објекти, каде можат да добијат поголема видливост на рафтовите.
- Германија (Euromonitor International, 2011): по падот на побарувачката во 2010 год. следи статичен раст во 2011 год.; кај потрошувачите се јавува преференција кон приватни трговски марки на производи и ценовна осетливост; како резултат на зголемената популарност на поевтините приватни трговски марки, останатите претпријатија се одлучуваат за пласирање на премиум брендови на производи по повисока цена и поголем квалитет, односно повисока додадена вредност, со што се губи пазарот на економската категорија на производи; во пораст е побарувачката за природни, здрави производи без конзерванси.

Од друга страна, светските анализи покажуваат дека трендот на побарувачката за пакувани прехранбени производи се поместува од категоријата на млечни производи, пекарски производи и цереалии кон категориите на безалкохолни пијалаци и кондиторски производи (Business Insights, 2008). На глобално ниво се забележани следниве трендови во побарувачката на кондиторски производи кои можат да ги „обликуваат“ производите:

- Зголемена употреба на кондиторски производи како декорација на храна (http://www.datamonitor.com/store/Product/marketwatch_food_november_2012?productid=CM00194-031, 2012);

- Навиките за грицкање и брзото темпо на живот ја зголемуваат популарноста на практичните производи кои можат да се консумираат во движење, како и на софистицираните методи на купување преку интернет и мобилни телефони (http://www.datamonitor.com/store/Product/trendsights_on_the_go?productid=CM00200-029, 2012);
- Побарувачката за здрави производи (со антиоксиданси, за здрава кожа, со протеини, електролити) продолжува да расте, а здравјето е клучниот двигател на иновациите во новите прехранбени производи (http://www.datamonitor.com/store/Product/targeting_lifestyle_health_issues_through_food_and_drinks?productid=CM00234-002, 2012);
- Градењето на силен бренд на производ поддржан од забележително присуство во продавниците води кон остварување на значителен раст во продажбата (http://www.datamonitor.com/store/Product/successes_and_failures_case_study_halls_confectionery?productid=CM00222-039, 2012).

Конкретно за светскиот пазар на кондиторски производи, евидентен е порастот на пазарот за 5%, при што Латинска Америка и Азиско-пацифичкиот регион забележале најголем раст од 6 до 11% (Business Insights, 2008). Растот на пазарот на кондиторски производи на светско ниво се претпоставува дека во голема мера е предизвикан од т.н. „lipstic“ фактор⁵³. Кондиторските производи можат да се употребуваат во повеќе различни индустрии –индустријата на пијалаци, угостителство и лична нега и др., што дополнително го поттикнува растот на побарувачката. Од аспект на побарувачката, некои од актуелните трендови на светскиот пазар на кондиторски производи се (O'Bornick, 2002):

- И покрај позитивниот тренд на раст на пазарот на FMCG, пазарниот удел на претпријатијата е со тенденција на намалување, а клучни фактори се зрелоста на индустријата, конкуренција преку цени и пораст на бројот на конкурентите;
- Иновациите на производите, понудата на поголема вредност за цената, градењето и одржувањето на силен бренд на производи се елементи кои ќе продолжат да го условуваат растот на индустријата, а развојот на нови производи ќе треба да биде поддржан од нова технологија, интензивна дистрибуција и нови интерактивни пакувања кои ќе привлекуваат внимание;

⁵³Економистите сметаат дека т.н. lipstick – продажба ќе расте за време на рецесијата, затоа што се перципира како релативно евтина набавка која може да ги расположи луѓето (особено жените), а кондиторските производи и особено чоколадата го имаат тој ефект како резултат на ослободување на одредени невротрансмитери, т.е. ендорфини и други опијати кои помагаат во намалување на стресот и водат до состојба на еуфорија.

- Се очекува поместување на побарувачката од поголеми кон помали поединечни пакувања на конвенционални производи, како директна последица на зголемената свесност на потрошувачите за потребата од практични пакувања со кои ќе може да се контролира големината на индивидуалната порција во склоп на дневната исхрана, како резултат на грижата за индивидуалната здравствена состојба;
- Во рамките на европскиот кондиторски пазар, индустријата на чоколадни производи е најголемиот сегмент и по вредност и по количина, а од чоколадните производи најбрзо растечки разар е оној на чоколадните прачки/*bar chocolate*.

Некои од клучните фактори на промена во оваа индустрија во иднина се очекува да бидат (Business Insights, 2008): етичко и општествено одговорно пакување, грижата за здравјето и здравите и функционални производи (особено за прекумерната телесна тежина), лесната достапност (поради промените во животниот стил на потрошувачите кон јадење надвор од дома, помалку расположливо време за готвење, прекувремено работење итн.), брзо-растечките пазари (Азија со Пацификот и Латинска Америка). Ова значи дека додадената вредност на ови производи треба да биде во насока на повеќе погодности од аспект на заштеда на време, поволности за здравјето, свежина, нови вкусови, етички и социјални погодности кон специфични потрошувачки групи – деца, постари лица и сл. Генерално, се очекува дека главни носители на зголемената побарувачка на светско ниво ќе бидат (MarketResearch.com, 2002): референтната група на потрошувачи – тинејџери на возраст од 15 до 19 години, бидејќи е утврдено дека тие консумираат повеќе слатки производи од останатите возрасни групи на потрошувачи, воведувањето на нови производи во портфолиото на претпријатијата, репозиционирање на класичните производи и др.

Во докторскиот труд, состојбата во домашната кондиторска индустрија дополнително е анализирана и преку претходно споменатите фактори на кондиторската индустрија (ФКИ), оценети од страна на испитаните менаџери на петстепенa ликертова скала⁵⁴ (прилог 1.7.). Овој тест дава увид во поодделното влијание на секој од факторите на влијание во индустријата, како и за нивната поврзаност со финансискиот резултат. Внатрешната конзистентност на скалата е на прифатливо ниво (Cronbach alpha = 0,753).

Во поглед на атрактивноста на индустријата, од средните вредности на тестот (табела 2.4.) може да се увиди следново:

- Пазарниот удел на домашните претпријатија (ФКИ 1) не е голем, со средна вредност 2,74;

⁵⁴Петте степени означуваат: 1 – најниско/најмало, 2 – ниско/мало, 3 – средно, 4 – високо/големо, 5 – највисоко/најголемо.

- Годишната стапка на раст на продажбата на ниво на индустријата (ФКИ 2) е средна (3,16);
- Моќностите за влез на нови конкуренти (ФКИ 3) се средни (2,74);
- Моќта на купувачите (ФКИ 4) е голема (3,84);
- Моќта на добавувачите (ФКИ 5) е голема (3,89);
- Технолошките промени во индустријата (ФКИ 6) се големи (3,53);
- Интензитетот на конкуренцијата во индустријата (ФКИ 7) е голем (4,26);
- Турбулентноста на пазарот (ФКИ 8) е голема (3,84).

Вкупниот просек на ФКИ на ниво на индустрија е 3,5⁵⁵, што укажува на средна атрактивност на индустријата за влез во истата.

Табела 2.4. Средни вредности на факторите на кондиторската индустрија (ФКИ)

Статистика-фреквенции								
Фактори на кондиторската индустрија (ФКИ)	ФКИ 1	ФКИ 2	ФКИ 3	ФКИ 4	ФКИ 5	ФКИ 6	ФКИ 7	ФКИ 8
N Валидни	19	19	19	19	19	19	19	19
Недостиг.	0	0	0	0	0	0	0	0
Средина	2.74	3.16	2.74	3.84	3.89	3.53	4.26	3.84
Минимум	1	2	1	1	1	2	3	2
Максимум	5	5	5	5	5	5	5	5
Вкупно	52	60	52	73	74	67	81	73

Во однос на поврзаноста на ФКИ со профитабилноста, евидентна е врската со факторот – големина на пазарен удел (ФКИ 1), кај кој се јавува значајна правопрпорционална корелација во односите со профитабилноста (табела 2.5). Кај останатите фактори не постои значајна корелација со профитабилноста, но се јавува значајна меѓусебна поврзаност на факторите на влијание (прилог 1.7.). Од ова може да се заклучи дека на пазарот на кондиторски производи во врска со профитабилноста доминира значењето и влијанието на големината на пазарниот удел (ФКИ1).

Табела 2.5. Корелација на профитабилноста и ФКИ

Профит. 2010	ФКИ 1	ФКИ 2	ФКИ 3	ФКИ 4	ФКИ 5	ФКИ 6	ФКИ 7	ФКИ 8
Пирсонова корелација	.705**	.317	-.145	-.002	.007	.383	-.350	.202
Значајност (2-страно)	.001	.187	.552	.992	.979	.106	.142	.407
N/број	19	19	19	19	19	19	19	19

** Корелацијата е значајна на ниво од 0.01 (2-страно).

⁵⁵Вкупниот просек на ФКИ на ниво на индустрија е 3.5, односно (ФКИ 1+ФКИ 2+ФКИ 3+ФКИ 4+ФКИ 5+ФКИ 6+ФКИ 7+ФКИ 8 = (2.74 + 3.16+2.74+3.84+3.89+3.53+4.26+3.84)/8=3.5

За конкурентската позиција на претпријатијата можеме да добиеме сознанија со класифицирање на претпријатијата врз основа на улогата што ја играат на пазарот (Kotler и Keller, 2009): лидер, следбеник, предизвикувач или носител на микросегмент. Од анализата на ситуацијата на пазарот, во однос на позицијата на домашните претпријатија може да се каже дека најголемиот дел од поголемите и средните претпријатија се во позиција на следбеници, односно имитатори⁵⁶ на лидерите, при што копираат некои работи од лидерите, но одржуваат диференцијација во поглед на амбалажата, рекламирањето, цената или локацијата, при што тие елементи вообичаено се поставени на пониско ниво во однос на лидерот. Регионалните поголеми претпријатија имаат улога на пазарен предизвикувач, со цел зголемување на пазарното учество, а притоа не го напаѓаат лидерот на пазарот, туку вршат фронтален напад⁵⁷ на претпријатијата во нивна големина, кои не ја вршат добро работата и немаат доволно финансии или имаат застарени производи или на друг начин не ги задоволуваат потрошувачите⁵⁸. Од друга страна, малите домашни претпријатија се фокусирани на микросегменти, но без можност за воспоставување на силна лидерска позиција на истите, бидејќи настапуваат без јасно поставена маркетинг стратегија, со давање на предност на искуството и интуицијата пред истражувањето на пазарот, работејќи притоа врз основа на производна или комерцијална, наместо пазарна ориентација, без формиран маркетинг оддел. Како резултат на оваа состојба, македонските производи кои се пласираат на пазарот конкурираат од аспект на цената, а не квалитетот; дистрибуцијата е честопати селективна или лимитирана на мал број сопствени малопродажни објекти што ја ограничува достапноста и видливоста на производите; комуникацијата со потрошувачите и промотивните активности се минимални, со поголема употреба на стратегија на туркање и поддршка на продажбата, наместо стратегија на привлекување на потрошувачите. Генералното убедување на сопствениците, особено на малите претпријатија, е дека најзначајно за продавањето на производите е ниската цена, а не маркетинг активностите, што покажува дека имаат тешкотии да го разберат или прифатат маркетинг концептот.

⁵⁶ Позицијата на следбеник на пазарот подразбира четири широки стратегии: 1. фалсификатор, 2. клон, 3. имитатор, 4. приспособувач.

⁵⁷ Во изборот на општата стратегија за напад постои разлика помеѓу пет различни стратегии за напад: 1. фронтален, 2. страничен, 3. опкружување, 4. заобиколување, 5. герилски напад.

⁵⁸ Предизвикувачот има неколку опции при избор на целта на напад: 1. Може да го нападне лидерот на пазарот, 2. Може да ги нападне претпријатијата во негова големина, кои не ја вршат работата и не се финансирани, 3. Може да ги нападне малите локални или регионални претпријатија.

2. Компаративна анализа на постојната маркетинг стратегија за настап на пазарот на големите наспроти малите и средните претпријатија на пазарот на кондиторски производи во Р. Македонија

МСП и големиот бизнис се разликуваат по многу основи. Првата и основна разлика произлегува од општоприфатената дефиниција за големина на претпријатие, каде што претпријатие со над 250 работници припаѓа кон големи претпријатија (Министерство за правда на РМ, 2004) и (European Commission, 2003). Понатаму, разлики произлегуваат од подрачјето на дејствување, пазарот и бројот на потрошувачи; сопствеништвото, т.е. менаџментот; организациската структура (едноставна, најчесто хиерархиска кај мало, наспроти сложена, честопати функционална структура кај големо претпријатие); расположливите финансиски средства; намерата на менаџерите итн. Всушност, малите претпријатија имаат посебни карактеристики во процесот на менаџмент кои ги разликуваат од големите претпријатија. Деловната и воедно и маркетинг стратегијата на малото претпријатие може да произлезе од персоналната структура на менаџментот на малото претпријатие и да резултира со два алтернативни типа на стратегиско однесување (OECD, 1993):

- Реактивно однесување, кога бизнисот е краткорочно ориентиран кон решавање на интерните проблеми и кон приспособување на промените во економското опкружување;
- Проактивно однесување, кога бизнисот сака раст, прифаќа ризик, бара нови пазари, прифаќа нови технологии за да биде лидер.

Основната хипотеза која се застапува во докторскиот труд врзана за маркетинг стратегијата е дека „Микро и малите домашни претпријатија имаат напредното користење на маркетинг стратегија во работењето“, но за истата е направен обид да се побие и да се докаже дека на нашиот пазар во нашите домашни претпријатија поголемо значење и примена на маркетинг стратегијата се придава во големите и средните, наспроти микро и малите претпријатија.

Податоците за маркетинг стратегијата на домашните претпријатија се добиени врз основа на примарно истражување на намерен примерок од 19 или 38% од регистрираните претпријатија од кондиторската индустрија, преку техниката на структуриран анкетен прашалник со петстепен ликертова скала за ставови на менаџери (прилог 2.1.), во комбинација со полуструктурирано интервју за дел од претпријатијата. Односно, по првичното собирање на податоци преку прашалник, дел од претпријатијата или 6 односно 32% од нив (едно микро, три мали, две средни) беа земени како примерок за

дополнителна анализа, и во периодот јануари - февруари 2012 год. беа контактирани по телефон и/или лично за спроведување на т.н. следбено полуструктурирано интервју за дополнителни информации за проблемите со кои се соочуваат во секојдневното работење.

Клучните точки, т.е. тврдења во прашалникот произлегуваат од основните елементи и активности кои ги вклучува една маркетинг стратегија (Graham et al, 2008): сегментирање, таргетирање и позиционирање на пазарот, како и четирите елементи на маркетинг миксот - производ, цена промоција и дистрибуција.

Анализата на почетокот дава описно претставување на претпријатијата според примарната дејност, нивната големина, профитабилноста⁵⁹, буџетот за маркетинг активности и сл., за потоа да се добие продлабочен увид во интензитетот на применување на секој од одделните елементи на маркетинг стратегијата, како и степенот на значајност на дел од нив кој им го придаваат менаџерите/сопствениците на претпријатијата⁶⁰ (прилог 2.2.), во споредба со трендот на пазарот и бенчмаркинг, односно најдобрите практики на лидерите во индустријата (Siegle, 2010).

Описната статистика покажува дека 13 или 68% од претпријатијата вклучени во истражувањето се микро, мали и средни претпријатија (кумулативно) (табела 2.6.), а останатите се големи. Од нив, 16 или 84% се од областа на производство и трговија на кондиторски производи, а останатите 3 (16%) се од областа на трговија со кондиторски производи, но кои извршиле вертикална интеграција наназад и пласираат сопствена трговска марка на кондиторски производи на пазарот (прилог 2.2. А).

Табела 2.6. Преглед на претпријатијата според нивната големина

Големина на претпријатие					
		Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	микро	2	10.5	10.5	10.5
	мало	4	21.1	21.1	31.6
	средно	7	36.8	36.8	68.4
	големо	6	31.6	31.6	100.0
	Вкупно	19	100.0	100.0	

Притоа, на 31,6% од испитаните претпријатија профитот им е умерено добар, на 26,3% им е умерено лош (табела 2.7.), односно, од приложеното се гледа дека

⁵⁹Профитабилноста, односно профитот на претпријатијата за 2010 година, како што е споменато во глава 1 од трудот, се мери на субјективна скала од 11 степени, односно на скала од 0-10, каде: катастрофален - 0, екстремно лош - 1, многу лош - 2, лош - 3, умерено лош - 4, ниту лош ниту добар - 5, умерено добар - 6, добар - 7, многу добар - 8, екстремно добар - 9, апсолутно инзвонреден - 10.

⁶⁰Заклучоците за степенот на примена на одреден елемент се носени врз основа на аритметички средини од добиените одговори, овозможено од типот на мерната скала - петстепенa ликертова (интервална) мерна скала, каде за интензитетот на применување на одредените елементи петте степени го означуваат следново: 1- никогаш, 2-ретко, 3-повремено/понекогаш, 4-често, 5-секогаш. За утврдување на значајноста на одредени елементи од прашалникот петте степени значат: 1-незначајно, 2-мала значајност, 3-средно значајно, 4-значајно, 5-многу значајно.

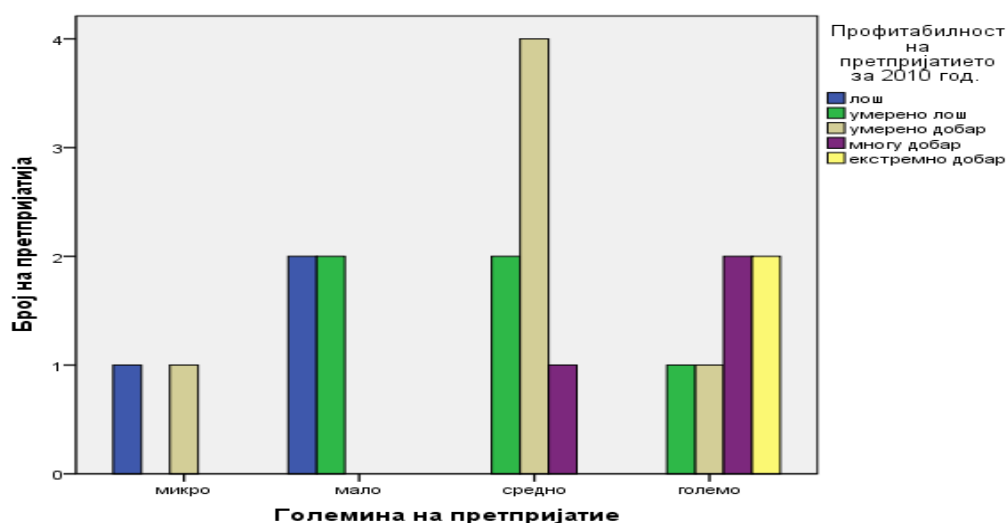
финансиската состојба е на едно незавидно ниво, односно најголем дел од претпријатијата се изјасниле дека профитот им е од лош до умерено лош (42,1% кумулативно) што е доволно за опстанок, но не и за позначајно реинвестирање во претпријатието неопходно за раст и развој.

Табела 2.7. Преглед на профитабилноста на претпријатијата за 2010 година

Профитабилност на претпријатието за 2010 год.					
		Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	лош	3	15.8	15.8	15.8
	умерено лош	5	26.3	26.3	42.1
	умерено добар	6	31.6	31.6	73.7
	многу добар	3	15.8	15.8	89.5
	екстремно добар	2	10.5	10.5	100.0
	Вкупно	19	100.0	100.0	

Дополнително, од направената кростабулација (вкрстени табели) може да се увиди дека профитабилноста на микро и малите претпријатија се движи од лоша до умерено лоша, додека поголем дел од средните претпријатија покажуваат подобра финансиски состојба со умерено добра профитабилност (слика 2.1).

Слика 2.1. Вкрстен преглед на големината и профитабилност на претпријатијата



Како една од причините за намалената профитабилност, сопствениците ја посочуваат недоволната домашна и странска побарувачка за производите. Во контекст на ова, треба да се нагласи дека побарувачката не треба да се чека едноставно да се случи, туку треба плански и организирано да се креира и поттикнува. На пазарот постојат многубројни примери на претпријатија кои создаваат потреба, наместо да ја бараат. Кај најголем дел од претпријатијата - 42,1% или 8, буџетот за маркетинг активности на годишно ниво како процент од приходите од продажба е помал од 5%, а само 5,3% или едно претпријатие вложува 25%, што укажува на генерално мали (под 5%)

вложувања во маркетинг активности од страна на домашните претпријатија, особено од страна на малите – 3 од 4 (75%) и големите – 3 од 6 (50%) (табела 2.8.). Кај големите претпријатија е забележани мали вложувања во маркетинг, а од друга страна изненадува и фактот дека 4 од 7 (57%) средни претпријатија на годишно ниво вложуваат 10% и над 10% од приходите од продажба. Во споредба со лидерите на пазарот кои применуваат агресивни маркетинг активности, буџетите на домашните претпријатија може да се окарактеризираат како оскудни и несоодветни за следење на практиките на лидерите, што дополнително ја влошува ситуацијата во која се наоѓаат домашните претпријатија, особено ако се земе предвид дека пазарот на кондиторски производи е фрагментиран и високодиференциран, со брзи промени во производите и технологијата, поради што дополнително е отежнато, но и неопходно привлекување и задржување на вниманието на крајниот потрошувач.

Табела 2.8..Вкрстен преглед на вложени средства во маркетинг активности на годишно ниво и големина на претпријатијата

Процент на влог на средства * големина на претпријатие /кростабулација							
Број		Големина на претпријатие				Вкупно	Процент
		микро	мало	средно	големо		
Процент на влог на средства	<5%	1	3	1	3	8	42.1
	5%	0	1	2	0	3	15.8
	10%	1	0	2	2	5	26.3
	15%	0	0	1	1	2	10.5
	25%	0	0	1	0	1	5.3
ВКУПНО		2	4	7	6	19	100.0

Внатрешната конзистентност на моделот користен за оценка на маркетинг стратегијата е добра со вредност на Cronbach alpha 0.862 (прилог 2.2. Б).

Од анализата може да се забележи дека нашите домашни претпријатија често како начин на сегментирање на пазарот ја користат географската сегментација со средна вредност од 4,53, а повремено демографската (3,11) и психографската (3,21) сегментација (табела 2.9.). Може да се каже дека постои генерална тенденција на сегментирање на пазарот претежно врз географска и/или демографска основа, додека психографските карактеристики се помалку користена база за сегментирање и избор на пазарот кој ќе се опслужува, и покрај фактот што за правилен избор на примарен целен пазар е неопходно да се запознаат и вредностите и животниот стил кои го условуваат начинот на однесување на потрошувачите при купување. Во тој поглед, најограничени се микро и малите претпријатија од кои 67% или 4 од 6 (кумулативно) секогаш го делат пазарот врз основа на географските карактеристики, исто толку понекогаш користат демографска сегментација, а мал број (по едно претпријатије) ретко и понекогаш – психографска сегментација. Средните претпријатија 57% (4 од 7) секогаш користат

географска сегментација, 43% - понекогаш го сегментираат пазарот врз основа на демографски карактеристики на потрошувачите и 57% понекогаш применуваат психографска сегментација. Од големите претпријатија 67% често пазарот го сегментираат на географска основа, 33% често ги користат демографските карактеристики и исто толку никогаш не ги користат, а 50% често ги користат и психографските карактеристики за сегментација на пазарот.

Табела 2.9. Вкрстен преглед на најчесто користени начини на сегментирање на пазарот од домашните претпријатија според големина

Начин на сегментирање на пазарот * големина на претпријатие /кростабулација						
		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
Географски карактеристики	4	1	1	3	4	9
		50%	25%	42,9%	66,7%	47,4%
	5	1	3	4	2	10
Вкупно		50%	75%	57,1%	33,3%	52,6%
		2	4	7	6	19
		100%	100%	100%	100%	100%
Средна вр.	4.53					
Демографски карактеристики	1	1	0	1	2	4
		50%	/	14,3%	33,3%	21,1%
	3	1	3	3	1	8
		50%	75%	42,9%	16,7%	42,1%
	4	0	1	1	2	4
		/	25%	14,3%	33,3%	21,1%
	5	0	0	2	1	3
Вкупно		/	/	28,6%	16,7%	15,8%
		2	4	7	6	19
		100%	100%	100%	100%	100%
Средна вр.	3.11					
Психографски карактеристики	1	1	0	0	1	2
		50%	/	/	16,7%	10,5%
	2	0	2	0	0	2
		/	50%	/	/	10,5%
	3	1	1	4	1	7
		50%	25%	57,1%	16,7%	36,8%
	4	0	1	2	3	6
		/	25%	28,6%	50%	31,6%
	5	0	0	1	1	2
Вкупно		/	/	14,3%	16,7%	10,5%
		2	4	7	6	19
		100%	100%	100%	100%	100%
Средна вр.	3.21					

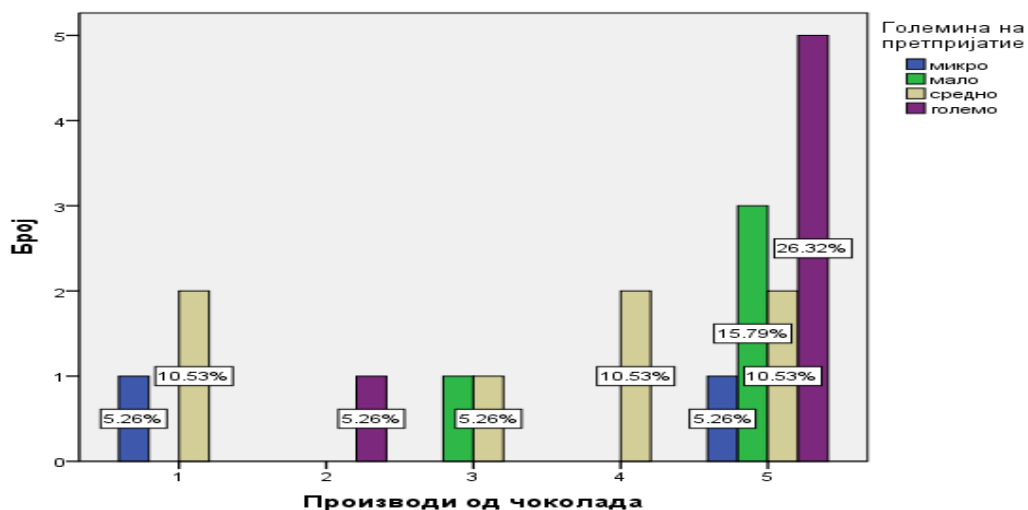
*Степените на скалата го имаат следново значење: 1- никогаш, 2-ретко, 3-повремено/понекогаш, 4-често, 5-секогаш.

Во однос на целните пазари на домашните претпријатија од географски аспект, како најзначаен пазар е издвоена Македонија со средна вредност 4.74, потоа, Балканот како значаен (3.58), ЕУ е оценета од слабо значаен до средно значаен (2.53), Северна Америка (1.58) и Австралија (1.63) се рангирани како незначајни – слабо значајни, а воопшто незначаен како пазар е издвоена Азија (прилог 2.2. В). Според големината, МСП како најзначаен во најголем дел го посочиле домашниот пазар, а во помал број и

Балканот, додека големите претпријатија, покрај домашниот и регионалниот пазар, во поголем број како средно значаен го издвоиле и пазарот на ЕУ. Извесно е дека според капацитетите за производство и опслужување на пазарот постои логичен тек во изборот на географскиот регион кој ќе се опслужува од страна на испитаните претпријатија. Сепак, потребно е да се има предвид дека анализата покажа значајна позитивна корелација помеѓу големината на пазарниот удел и изборот на странски пазари, особено ЕУ, Америка и Австралија, додека изборот на опслужување на домашниот пазар, не резултираше со значајна врска со големината на пазарниот удел (прилог 2.2. Ж).

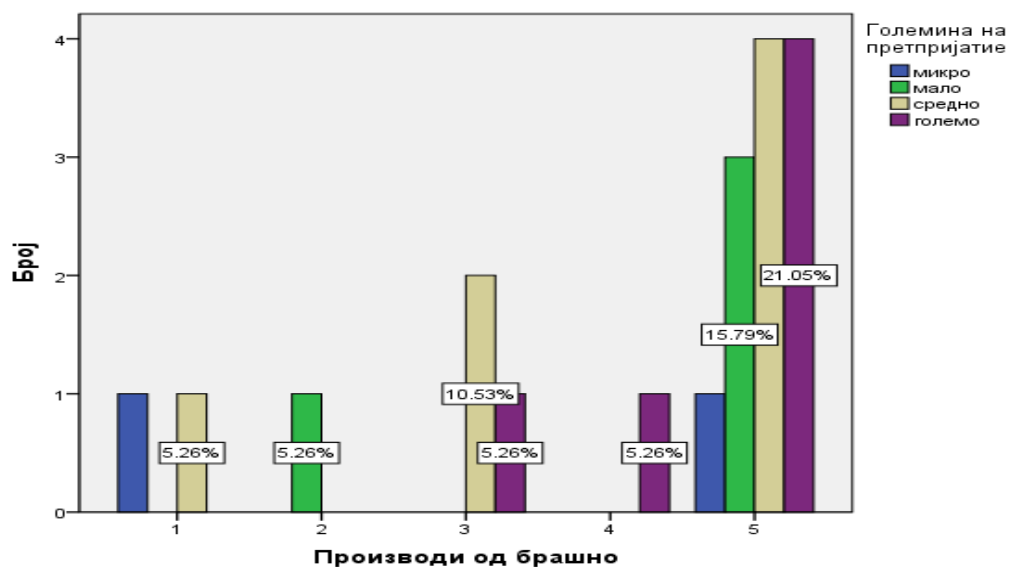
Анализата покажа и дека најбрзо растечки и најатрактивни се два сегмента од пазарот, и тоа, пазарот на производи од чоколада и пазарот на производи од брашно. Во таа насока, за да се увиди со каков асортиманот на производи располагаат нашите претпријатија, направен е преглед на категориите на производи вклучени во асортиманот и е утврдено е дека 58% од претпријатијата секогаш во својот асортиман имаат производи од чоколада, 63% секогаш произведуваат/продаваат производи од брашно, 42% секогаш вклучуваат производи од шеќер и 26% секогаш произведуваат и/или продаваат гуми за жвакање (прилог 2.2. Г). Може да се каже дека во поглед на производниот/продажниот асортиман, домашните производители го следат трендот на пазарот (во најголем дел секогаш произведуваат производи од брашно и од чоколада). По големина, статистичката анализа покажа дека 67% или 4 од 6 (кумулативно) од микро и малите претпријатија секогаш произведуваат производи од чоколада, средните претпријатија, со 28% (2 од 7) одговориле дека секогаш и исто толку - често во асортиманот имаат производи од чоколада, големите претпријатија пак со 83% (5 од 6) одговориле дека секогаш произведуваат производи од чоколада (слика 2.2.).

Слика 2.2. Вкрстен преглед на застапеноста на производи од чоколада во асортиманот според големина на претпријатијата (% како кумулатив од одговорите од 100%)



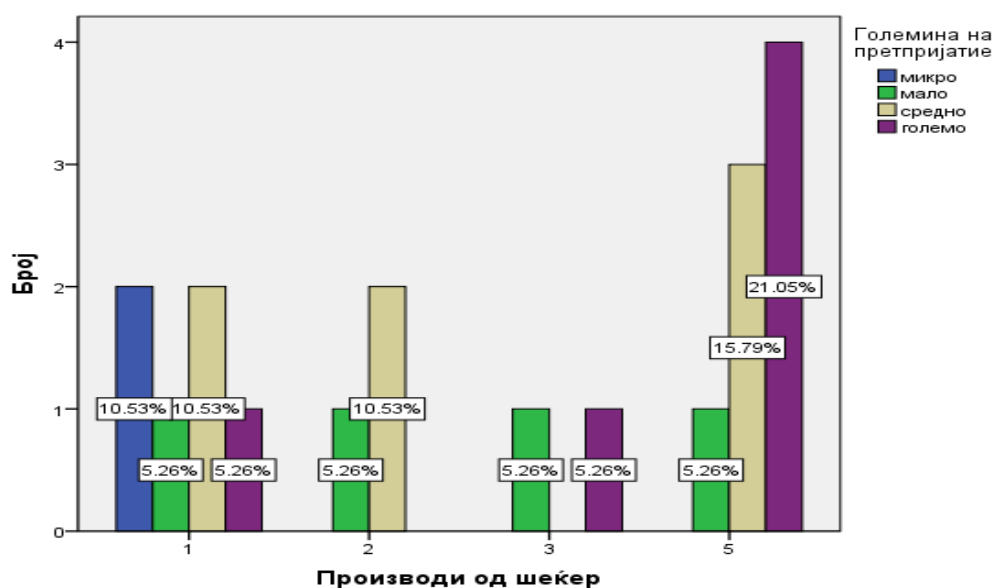
Во однос на вклучувањето на производи од брашно во асортиманот, 67% (4 од 6) од микро и малите, средните со 57% (4 од 7) и големите претпријатија со 67% (4 од 6) одговориле дека секогаш произведуваат и производи од брашно (слика 2.3.).

Слика 2.3. Вкрстен преглед на застапеноста на производи од брашно во асортиманот според големина на претпријатијата



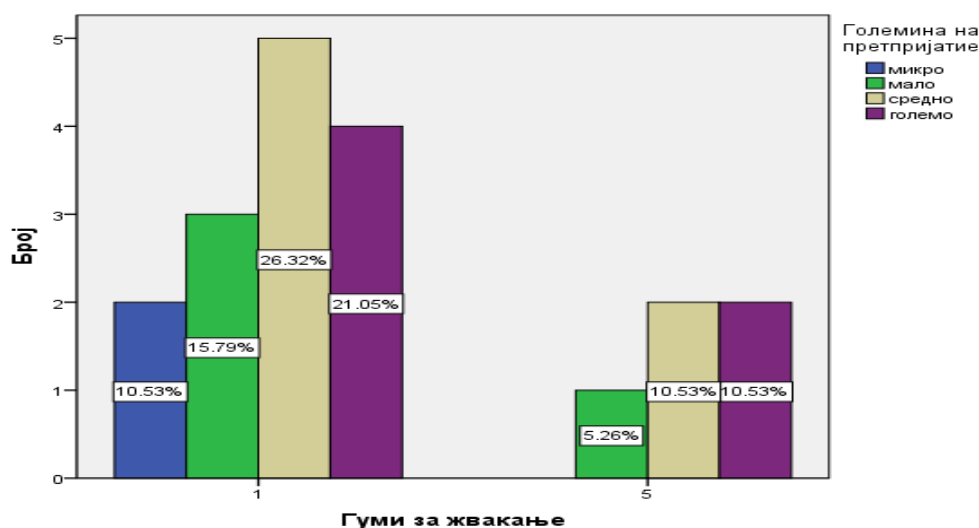
Незначителен е процентот 16,7% (1 од 6) на микро и малите претпријатија кои произведуваат производи од шеќер, но од друга страна 43% (3 од 7) од средните претпријатија и 67% (4 од 6) од големите секогаш имаат производи од шеќер (слика 2.4.).

Слика 2.4. Вкрстен преглед на застапеноста на производи од шеќер во асортиманот според големина на претпријатијата



Од микро и малите претпријатија 16,7% секогаш вклучуваат и гуми за жвакање во асортиманот, а тој процент се зголемува кај средните со 29% и големите со 33% кои одговориле дека нивниот асортиман секогаш содржи и гуми за жвакање (слика 2.5).

Слика 2.5. Вкрстен преглед на застапеноста на гуми за жвакање во асортиманот според големина на претпријатијата



Од вкрстениот преглед по категории на производи според големината на претпријатијата може да се забележи отстапување од трендот, односно наспроти трендот на најбрз раст на пазарот на чоколада, кај микро, малите и средните претпријатија предност имаат производите од брашно, а не од чоколада, а исто така кај средните претпријатија повеќе се застапени помалку бараните производи од шеќер, за сметка на производите од чоколада. Главни носители на производството на чоколада и производите од шеќер се големите претпријатија.

Во поглед на цената, анализиран е начинот на кој претпријатијата ја утврдуваат истата, односно методот кој најчесто го користат за одредување на конечната цена на производот. Имено, утврдено е дека во најголем процент (74% - секогаш и 21% - често) претпријатијата го користат методот на „трошоци плус доход“, кој базира на вкупните трошоци кои претпријатието ги има за производство на одреден производ, на која вредност потоа се додава одреден процент маржа, најчесто утврдена како стандард на ниво на индустријата. Во помал процент се користи методот на „конкурентски цени“ (32% - секогаш и 21% - често) според кој пред да се донесе одлука, претходно се набљудуваат цените на конкуренцијата. Методот на „вредност за потрошувачите“ кој овозможува конечната цена да биде формирана според мислењето на потрошувачите најмалку се применува (21% - секогаш и 21% - често) (табела 2.10.).

Табела 2.10. Вкрстен преглед на користениот метод на цени според големина на претпријатијата

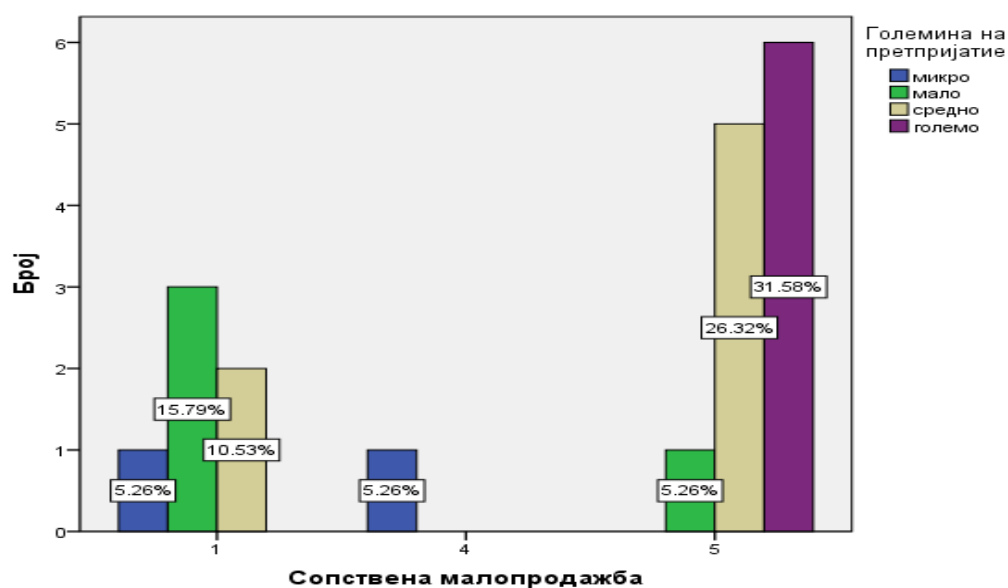
Метод на цени * големина на претпријатие/ кростабулација						
		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
Метод на „трошоци плус“	3	0	0	0	1	1
		/	/	/	16,7%	5%
	4	0	0	2	2	4
		/	/	29%	33,3%	21%
	5	2	4	5	3	14
Вкупно		100%	100%	71%	33,3%	74%
		2	4	7	6	19
Метод на „конкурентски цени“	1	1	0	0	0	1
		50%	/	/	/	5%
	2	0	0	1	0	1
		/	/	14%	/	5%
	3	0	3	2	2	7
Вкупно		/	75%	29%	33,3%	37%
	4	0	1	1	2	4
Метод на „вредност за потрошувачите“		/	25%	14%	33,3%	21%
	5	1	0	3	2	6
		50%	/	43%	33,3%	32%
		2	4	7	6	19
		100%	100%	100%	100%	100%
Метод на „вредност за потрошувачите“	1	1	2	2	0	5
		50%	50%	29%	/	26%
	2	0	2	1	0	3
		/	50%	14%	/	16%
	3	0	0	1	2	3
Вкупно		/	/	14%	33,3%	16%
	4	0	0	2	2	4
Метод на „вредност за потрошувачите“		/	/	29%	33,3%	21%
	5	1	0	1	2	4
		50%	/	14%	33,3%	21%
		2	4	7	6	19
		100%	100%	100%	100%	100%

Од табелата, според големината на претпријатијата, се гледа дека сите микро и мали претпријатија секогаш го применуваат методот на „трошоци плус“, а само мал дел од нив 16,7% (1 од 6) секогаш ги користат и останатите два метода. Од средните претпријатија, 71% секогаш и 21% - често го применуваат методот на „трошоци плус“, додека 43% од нив секогаш цените ги споредуваат и со конкурентските, а само 14% секогаш го земаат предвид и мислењето на потрошувачите при утврдување на конечната цена. Големите претпријатија подеднакво ги применуваат сите три методи на одредување на цени (по 33,3% - секогаш и 33,3% - често). Од овие податоци може да се забележи дека кај нашите претпријатија се преферира одредување на цената на производот врз основа на направените трошоци и се внимава на стапката на профит кој сакаат да го остварат, како и споредба на цената со конкурентските цени, при што најчесто се случува цената да е одредена на пониско ниво или на нивото на конкурентите, но никогаш на повисоко ниво од конкурентската цена. Во поглед на раст

на побарувачката за економска категорија на производи како тренд на пазарот, нашите претпријатија генерално ги нудат производите по прифатлива цена, но цената најчесто е ниска за сметка на квалитетот на производот, што од друга страна ги прави недоволно конкурентни на пазарот.

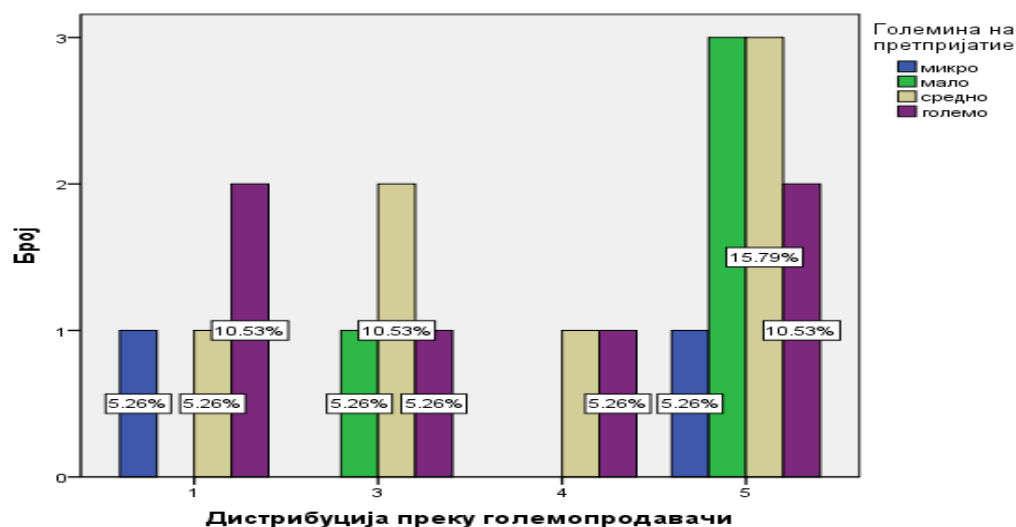
Трендот во дистрибуцијата како елемент на маркетинг миксот и дел од маркетинг стратегијата долг временски период се движи во иста насока – постојана потреба од интензивна дистрибуција на кондиторските производи, со преферирање и почест избор на поголемите супермаркети, хипермаркети и дисконтите како место за вршење на секојдневните набавки од страна на купувачите, поради поширокиот продажен асиртиман што овозможува заштеда на време и почесто, пониски цени во споредба со малите колонијални продавници. Анализата покажува дека 100% (6 од 6) од големите, 71% (5 од 7) од средните и само 16,7% (1 од 6) од микро и малите претпријатија секогаш користат канал на „нулта“ ниво, односно сопствена малопродажба како метод на дистрибуција, додека 31% (2 од 7) од средните, 67% (4 од 6) од микро и од малите претпријатијата никогаш не ги пласираат производите без посредник (сл.2.6.).

Слика 2.6. Вкрстен преглед на сопствена малопродажба како метод на дистрибуција според големина на претпријатијата



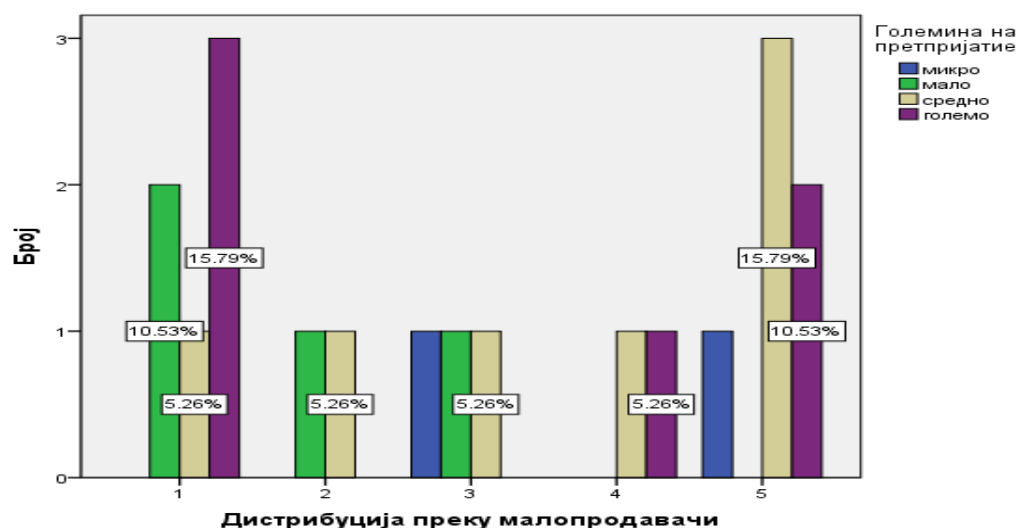
Според анализата, канал на едно ниво, т.е. пласирање на производите на пазарот преку големопродавачи, користат секогаш – 33,3% (2 од 6) и често – 16,7% (1 од 6) од големите претпријатија, 43% (3 од 7) - секогаш и 14% (1 од 7) - често од средните претпријатија, 67% (4 од 6) - секогаш од малите и микро претпријатијата (слика 2.7.).

Слика 2.7. Вкрстен преглед на дистрибуција преку големопродавачи според големина на претпријатијата



Во однос на употребата на канал од две нивоа, анализата за пласман на производите на пазарот покажа дека од големите претпријатија 33,3% - ги пласираат секогаш и 16,7% - често и преку малопродавачи. Од средните претпријатија 43% - секогаш и 14% - често ги користат и малопродавачите како посредник во каналот. Од микро претпријатијата 16,7% - секогаш, додека малите претпријатија со 16,7% понекогаш и/или ретко користат канал на дистрибуција на две нивоа (слика 2.8.).

Слика 2.8. Вкрстен преглед на дистрибуција преку малопродавачи според големина на претпријатијата

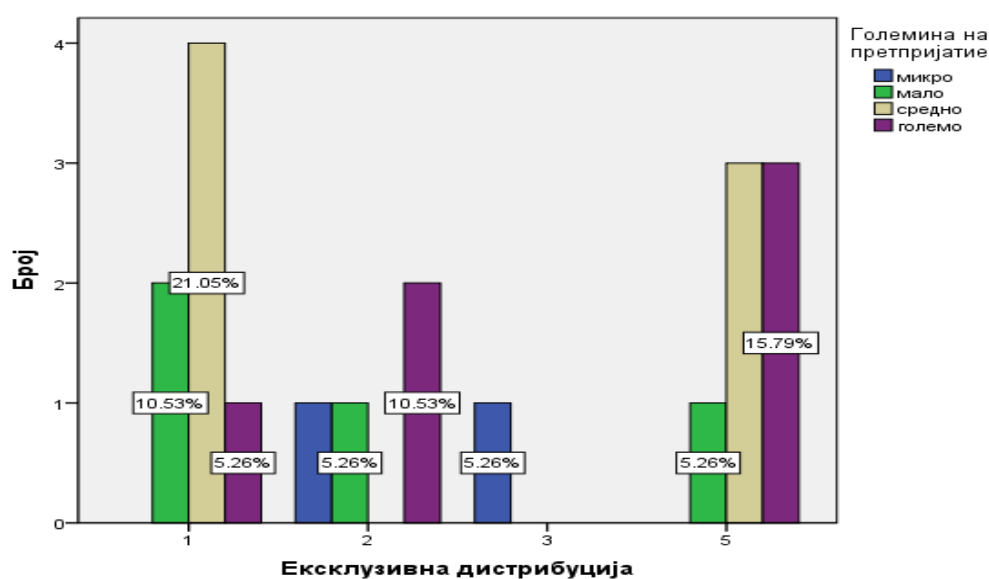


Во однос на методот на дистрибуција кој го бираат нашите претпријатија, може да се каже дека во најголем дел, односно 63% од испитаните претпријатија секогаш ги пласираат производите преку сопствена малопродажна мрежа, 47% секогаш ги користат услугите на големопродавачите, а 32% секогаш ги продаваат производите преку

малопродавачите (прилог 2.2. Д). Оваа практика на почесто пласирање на производите преку сопствената малопродажба и големопродавачите, пред малопродавачите е спротивна од трендот на купување во дисконти и супермаркети што го диктираат потрошувачите, како и од дистрибутивната стратегија на лидерите кои ги пласираат производите во главно преку мрежите на малопродавачите.

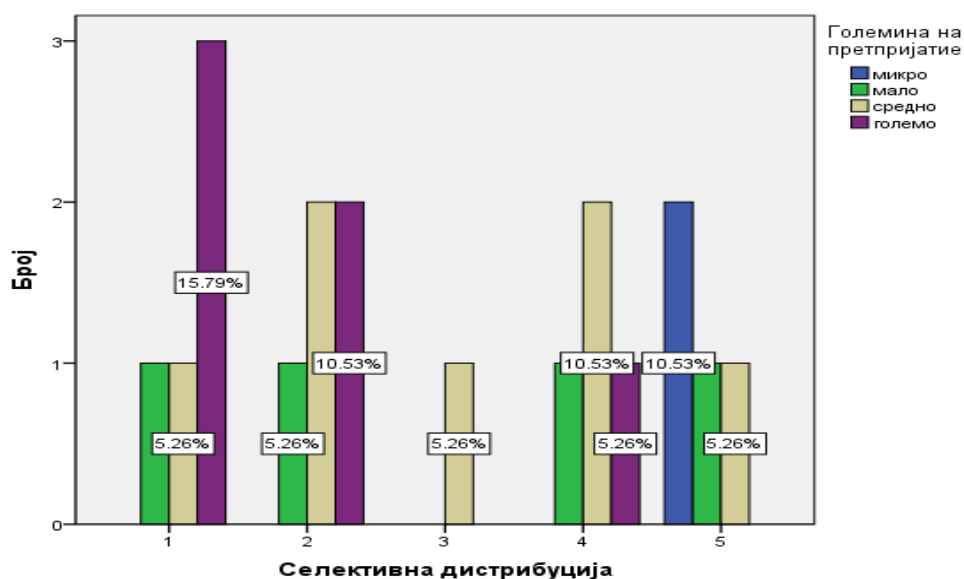
При оценка на типот на дистрибуција што го применуваат претпријатијата добиен е податок дека 50% (3 од 6) од големите, 43% (3 од 7) од средните и 16,7% (1 од 6) од микро и малите претпријатија потполно се согласуваат дека нивниот тип на дистрибуција е ексклузивен – преку сопствени малопродажни објекти, додека 16,7% (1 од 6) од големите, 57% (4 од 7) од средните и 33,3% (2 од 6) од микро и малите претпријатија воопшто не се согласуваат дека практикуваат ексклузивна дистрибуција (слика 2.9.).

Слика 2.9. Вкрстен преглед на примена на ексклузивна дистрибуција според големина на претпријатијата



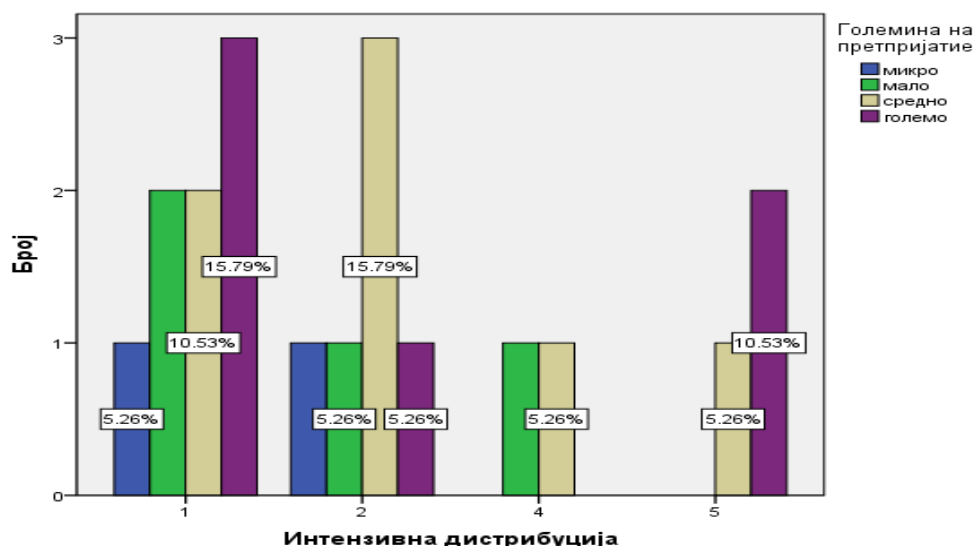
Селективна дистрибуција применуваат 67% (4 од 6) од микро и малите претпријатија (50% - во потполност се согласуваат и 17% – се согласуваат), како и 43% (4 од 7) од средните (14% - во потполност се согласуваат и 29% – се согласуваат), а само 16,7% (1 од 6) од големите претпријатија се согласуваат дека нивниот тип на дистрибуција е селективен (слика 2.10). Од друга страна, 50% (3 од 6) од големите претпријатија воопшто не се согласуваат дека применуваат селективен тип на дистрибуција.

Слика 2.10. Вкрстен преглед на примена на селективна дистрибуција според големина на претпријатијата



Интензивна дистрибуција применуваат 33% (2 од 6) од големите (потполно се согласуваат), 28% од средните претпријатија (14% - потполно се согласуваат и 14% - се согласуваат) и 16,7% (1 од 6) од микро и малите. Од друга страна, 50% од големите, 28% од средните и 50% од микро и малите претпријатија воопшто не се согласуваат дека применуваат интензивна дистрибуција (слика 2.11.).

Слика 2.11. Вкрстен преглед на примена на интензивна дистрибуција според големина на претпријатијата

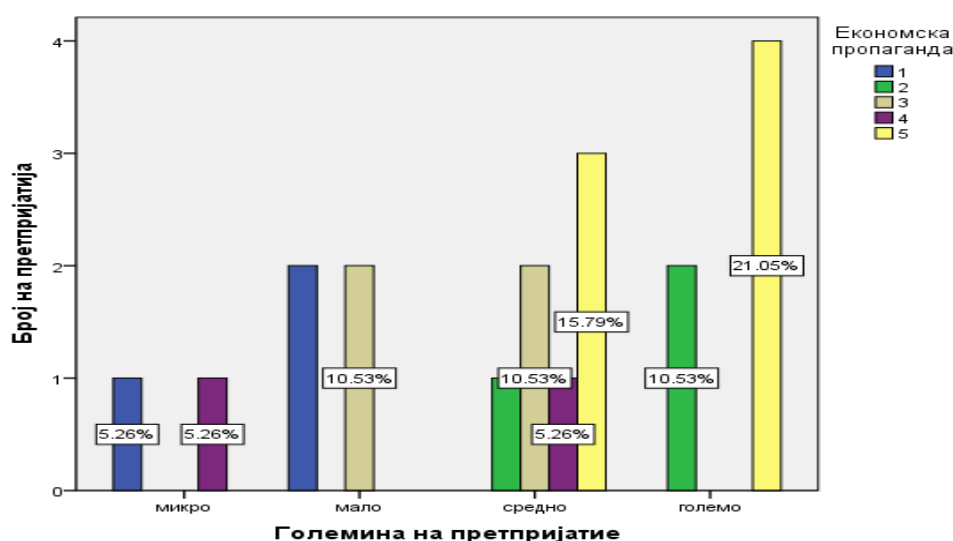


Генерално, типот на дистрибуција кој го применуваат, кај најголем дел од претпријатијата (особено микро, малите и средните) е селективна дистрибуција со 42% (21% - потполно се согласуваат и 21% се согласуваат). Средно застапена е ексклузивната дистрибуција со 37% кои потполно се согласуваат, а најмалку застапен (особено кај

микро и малите претпријатија) е интензивниот тип на дистрибуција со 26,5% (15,9% - потполно се согласуваат и 10,6% - се согласуваат) (прилог 2.2. Д). Ваквата состојба повторно е обратно пропорционална од трендот и најдобрите практики, кои за овој тип на производи се во прилог на интензивна дистрибуција, заради полесна достапност за потрошувачите и подобра видливост на производите.

Како дел од маркетинг стратегијата која ја применуваат домашните претпријатија, анализирана е и промотивната стратегија, при што описната статистика преку аритметичките средини и/или фреквенциите за најчесто употребувани елементи на промоција говори во прилог на продажната промоција (4,58) или 84% - секогаш ја користат и економската пропаганда (3,37) или 37% - секогаш ја применуваат (прилог 2.2.Ѓ). Дополнително, како најчесто користен медиум на промоција е традиционалниот медиум за масовна комуникација – телевизијата (3,58) или 52% - секогаш ја користат телевизијата за пренесување на промотивните пораки (прилог 2.2. Ѓ). За да се направи подетален увид во елементите на промоција кои најчесто ги користат МСП, извршена е кростабулација за секој од елементите на промоција и користените медиуми поединечно со големината на претпријатијата. Имено, од резултатите може да се забележи дека економската пропаганда од страна на 67% (4 од 6) од големите и 43% (3 од 7) од средните претпријатија е секогаш (5) користена, од страна на 33% (2 од 6) од микро и малите претпријатија - понекогаш (3) и само од од 16,7% (1 од 6) од микро и малите претпријатијата – многу често (4) (слика 2.12.).

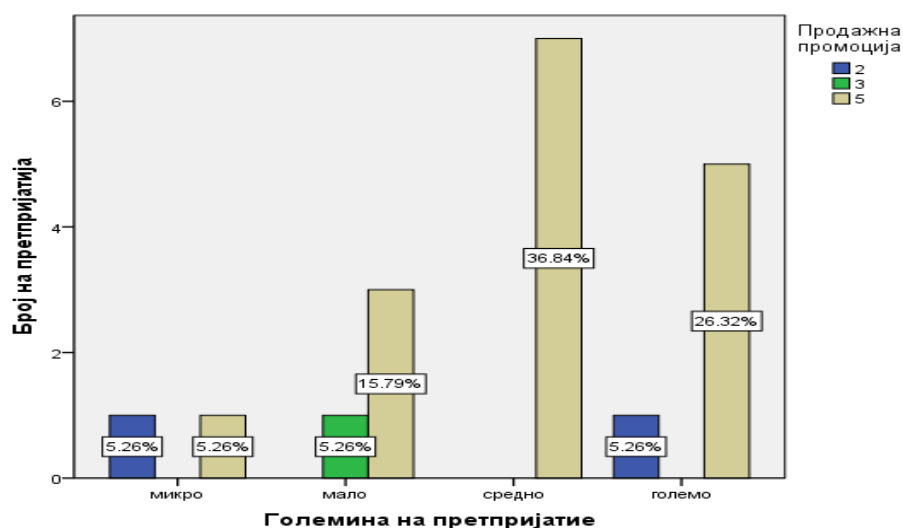
Слика 2.12. Вкрстен преглед на примена на економска пропаганда според големина на претпријатијата



Продажната промоција е секогаш користена од 83% од големите, од сите испитани средни претпријатија, како и од најголем дел (67%) од малите и од микро

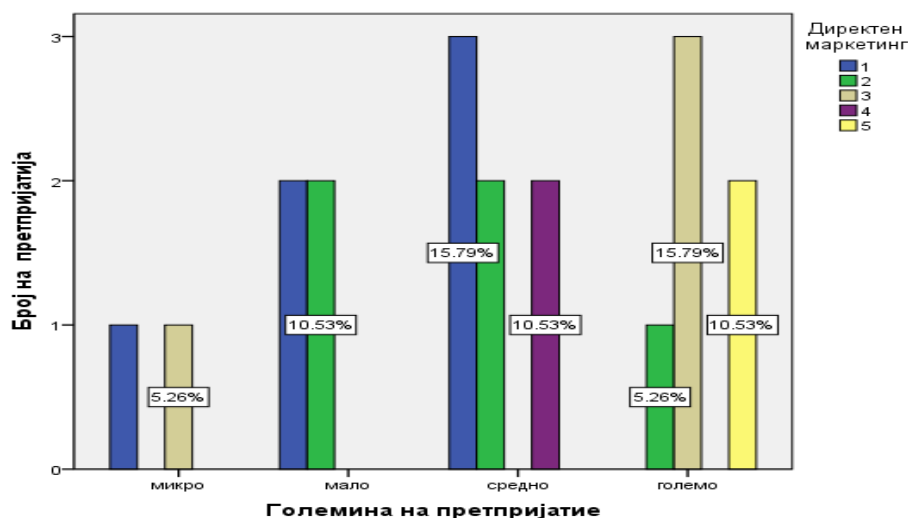
претпријатијата (слика 2.13.). Она што е карактеристично во овој дел е дека најчесто се работи за продажна промоција насочена кон дистрибутерите, односно трговците во склоп на т.н. стратегија на туркање на производите кон крајниот потрошувач преку стимулирање на трговците за обезбедување на подобри позиции во малопродажните објекти или промовирање на производите на производителот.

Слика 2.13. Вкрстен преглед на примена на продажна промоција според големина на претпријатијата



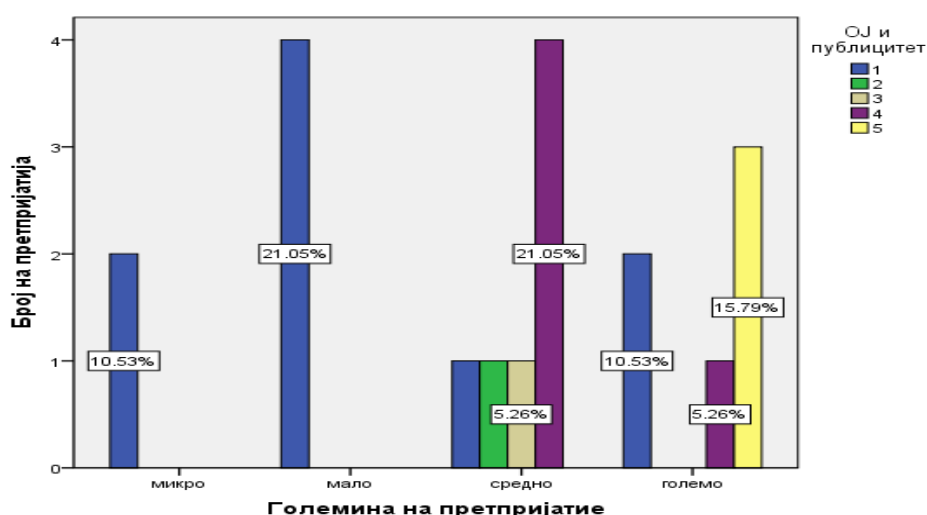
Директниот маркетинг (промовирање преку пошта, електронска пошта, социјални медиуми и сл.) воопшто не го користат дури 75% од средните претпријатија, како ни 50% од малите и микро претпријатијата. Овој тип на промовирање секогаш го користат 33% од големите претпријатија, 50% од нив го применуваат понекогаш (слика 2.14.).

Слика 2.14. Вкрстен преглед на примена на директен маркетинг според големина на претпријатијата



Ниту едно од микро и малите претпријатија воопшто не користат односи со јавноста и публицитет како смислен начин на комуникација со потрошувачите и пошироката јавност, додека оваа ситуација се подобрува кај средните претпријатија од кои 57% се изјасниле дека често ја користат оваа форма на промоција, како и кај големите од кои 50% секогаш ја користат (слика 2.15.).

Слика 2.15. Вкрстен преглед на примена на односи со јавноста и публицитет според големина на претпријатијата

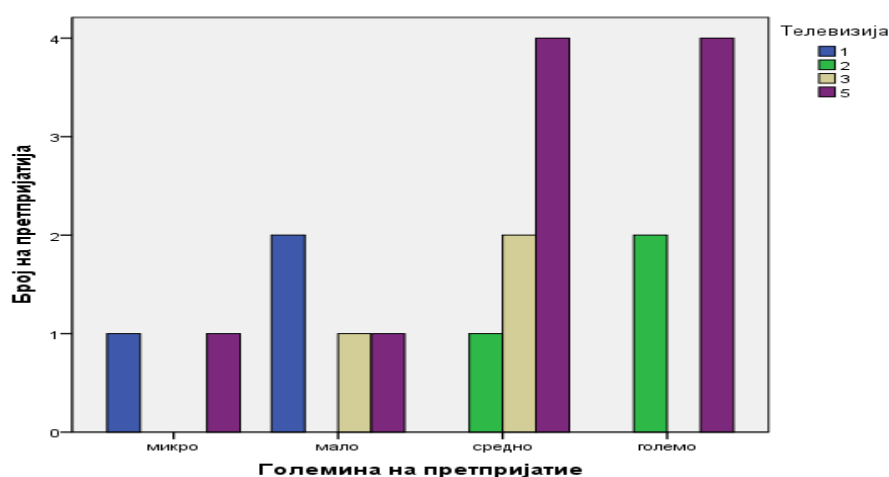


Истражувањето покажува дека претпријатијата, без оглед на големината, во суштина делуваат на ист или сличен начин во поглед на промотивната стратегија, односно најголем дел од нив настапуваат на пазарот со исти елементи од промотивниот микс, најчесто со комбинација од два промотивни елементи - економска пропаганда и продажна промоција, додека останатите се поретко користени. Ваквиот начин на настапување на пазарот ја намалува диференцираноста во нивното работење од конкурентското и ја намалува шансата да бидат забележани од потрошувачите. МСП треба да посветат поголемо внимание при изборот на конкретните елементи на промоцијата во насока на избор на оние кои подразбираат помали трошоци, а подолгорочни резултати во градењето на идентитетот на претпријатието. Продажната промоција често придонесува за поттикнување на продажбата само на краток рок, па затоа нејзината континуирана, изолирана примена може да доведе до поголеми трошоци отколку профит, што на долг рок ја прави неефикасна и недоволна за одржување на побарувачката на постојано високо ниво. Исто така, активностите од типот на доделување на купони за попусти, картички за лојални потрошувачи, дегустација, промотивни пакувања и сл. лесно можат да бидат копирани од конкуренцијата, со што неминовно се намалува нивниот ефект. Економската пропаганда, е елементот кој

повлекува најмногу трошоци и е најризична за употреба, бидејќи доколку пораката не е со адекватна содржина во однос на целната публика и не е емитувана преку соодветен медиум, во соодветен временски период, истата може да биде целосно неефикасна.

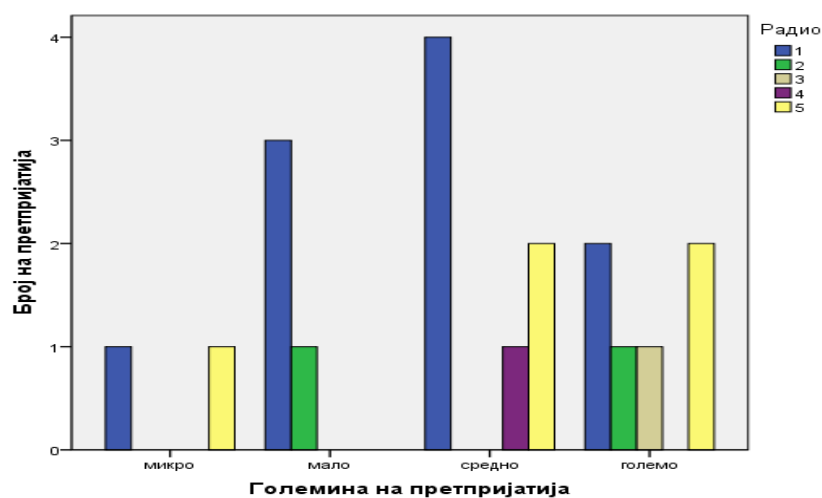
Во однос на изборот на медиумите, од анализата се гледа дека сè уште преовладува користењето на традиционални масовни медиуми, најмногу во прилог на телевизијата. Имено, 67% (4 од 6) од големите, 57% (4 од 7) од средните претпријатија и 33% од микро и малите секогаш ја користат телевизијата како медиум (слика 2.16.).

Слика 2.16. Вкрстен преглед на примена на телевизијата како медиум според големина на претпријатијата



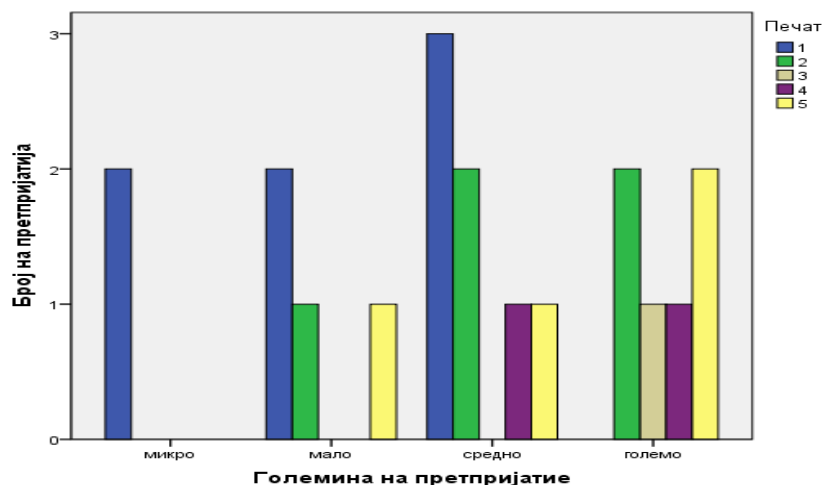
Користењето на радиото како медиум за комуникација е на значително пониско ниво во споредба со телевизијата, односно 57% од средните, 67% од микро и малите претпријатијата се изјасниле дека не го користат, додека 33% од големите претпријатија секогаш го користат радиото за пренесување на пораките (слика 2.17.).

Слика 2.17. Вкрстен преглед на примена на радиото како медиум според големина на претпријатијата



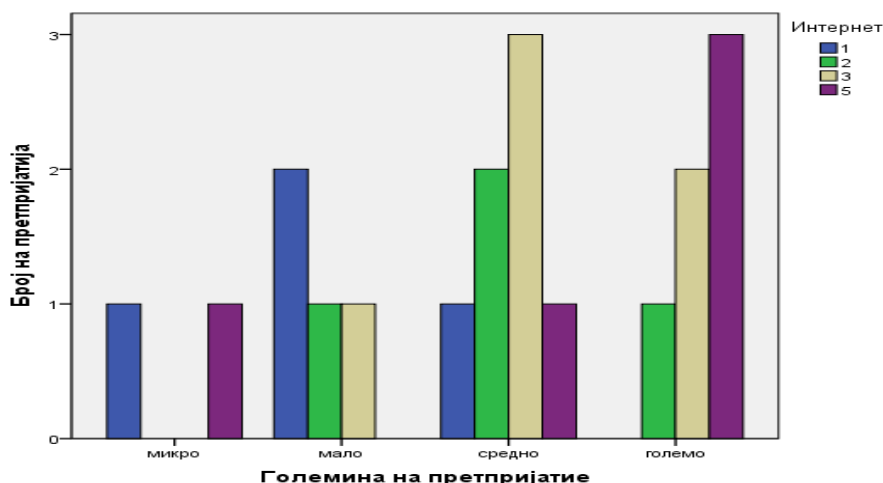
Исто така, и кај печатените медиуми се забележува намален интензитет на употреба, односно микро и малите претпријатија во целост се изјасниле дека воопшто не го користат печатот за пренесување на пораката, додека кај средните претпријатија ситуацијата малку се разликува, односно 43% од нив ретко го користат, по 14% го користат често и секогаш, додека големите претпријатија го користат секогаш со 33% и често со 16,7% (слика 2.18.).

Слика 2.18. Вкрстен преглед на примена на печатените медиуми според големина на претпријатијата



Податоците за употреба на интернетот како медиум од страна на претпријатијата во кондиторската индустрија покажува негово изразено користење од страна на големите (50% - секогаш), помалку од страна на средните (14% - секогаш и 43% - понекогаш) претпријатија, а најмалку од страна на малите и микро претпријатијата (по 16,7% - секогаш и понекогаш, додека 50% - никогаш) (слика 2.19.).

Слика 2.19. Вкрстен преглед на примена на интернетот како медиум според големина на претпријатијата



Од истражувањето во врска со користените медиуми за комуникација со потрошувачите, за МСП, без оглед на целната публика, може да се заклучи дека во работењето применуваат високо селективна и ограничена употреба на расположливите медиуми, при што најмногу се рекламираат преку традиционалните масовни медиуми, особено телевизијата. И покрај тоа што на македонскиот пазар потрошувачите сè уште најмногу (77%) се информираат од телевизијата како медиум (Совет за радиодифузија на РМ, 2009), во контекст на фактот дека МСП располагаат со ограничени финансиски средства и имаат мал буџет за маркетинг активности, постои опасност овој медиум кој воедно е и еден од најскапите медиуми, да стане неефикасен и да не ја исполни промотивната цел на претпријатијата.

Врз основа на претходно направената анализа може да се изведат неколку заклучоци и предлози во однос на предизвиците на работењето на МСП:

- Буџетот за маркетинг активности на нашите претпријатија е релативно мал и ограничен, пред сè, од слабите финансиски резултати. Најмали се вложувањата во маркетинг кај микро и малите претпријатија, а средните издвојуваат повеќе средства за маркетинг активности од големите претпријатија. Имајќи предвид дека во индустријата темпото на маркетинг активностите се диктира од лидерите и се одликува со брзи промени и агресивен настап на пазарот, се предлага во своето работење МСП да не си дозволат заобиколување на маркетинг стратегијата, раководејќи се од тезата дека маркетинг активностите се трошок, наспроти тезата дека трошоците за маркетинг се инвестиција;
- Во однос на асортиманот на производите, да се продолжи со следење на трендот и понатамошно производство на производи од брашно и какао, со давање предност на производите од какао, како потенцијално најбрзо растечки пазарен сегмент. Да се избегнува копирање на останатите учесници на пазарот и да се воведат иновативни и квалитетни производи, во повисоки ценовни категории, кои ќе ги таргетираат помладите групи на потрошувачи;
- При одредување на конечната цена на производот, да се земе предвид и мислењето на потрошувачите, а не само внатрешните фактори;
- Во поглед на дистрибутивните активности, да се земе предвид фактот дека за овие производи се преферира лесна достапност, и дека постои потреба од интензивна дистрибуција, особено за производите на големите и/или средните претпријатија кои полесно можат да обезбедат влез во малопродажбата. Алтернатива, особено за производи од микро и малите претпријатија, чијашто продажба треба да се

базира на квалитетот и уникатноста на производот за тесна група на потрошувачи за кој ќе биде оправдано да се направи дополнителен напор при купувањето може да биде примената на ексклузивна дистрибуција. Исто така, наместо селективно применување на стратегија на туркање на производите долж каналот, паралелно да се примени и стратегија на влечење насочена кон крајниот потрошувач;

- Нашите домашни претпријатија сè уште најмногу користат традиционален и ригорозен селективен пристап во креирањето на промотивните стратегии, како и во изборот на медиумите. Наместо избор на традиционалните елементи на промоција кои имаат влијание на краток рок, како продажната промоција и рекламата, да се посвети внимание и на претприемачкиот пристап кон промоцијата⁶¹. Во однос на медиумите, изборот да се прави не само по основ на нивниот рејтинг (гледаност, тираж и сл.) и по претпоставка на следење на содржината на тој медиум од страна на потрошувачите, туку пред сè да се внимава на целните потрошувачи од аспект на нивните демографски, географски и психографски карактеристики, односно веројатноста со која избраниот медиум ќе допре до нив, што може да се дознае преку истражување на пазарот. Исто така, во ширењето на пораката да се вклучат и новите медиуми како интернетот (социјалните мрежи), со што може во голема мерка да се намалат торшоците за промовирање, а истовремено да допре токму до таргет потрошувачите;
- Во рамките на маркетинг стратегијата треба да се посвети подеднакво внимание на сите елементи кои истата ги опфаќа – производ, цена, дистрибуција и промоција, а не селективно да се посветува поголемо внимание и ресурси на само еден или неколку елементи, како на пример на производот и цената.

Анализата овозможи отфрлање на поставената хипотеза дека „Микро и малите домашни претпријатија имаат напреднато користење на маркетинг стратегија во работењето“, бидејќи на нашиот пазар, во нашите домашни претпријатија, поголемо значење и примена на маркетинг стратегијата се придава во средните и/или во големите претпријатија, додека малите и микро претпријатијата се на маргините од оваа деловна област. Всушност, анализата покажа значителни слабости во нивните маркетинг стратегии. Согласно со ваквата ситуација, потребно е да се потенцира дека развивање на маркетинг стратегијата е од витално значење за секој бизнис и без стратегија, напорите на секое претпријатие да привлечат клиенти, најверојатно ќе бидат случајни и

⁶¹Овие техники се залагаат за ниска цена на чинење, и високовлијателни маркетинг активности што овозможуваат малите претпријатија и/или физички лица да се однесуваат како големи претпријатија. Станува збор за обид да се постигнат широки резултати со нетипично ниска искористеност на ресурсите однесувајќи се како герилец. Целта е примателот да се соживее со пораката, која ќе го стимулира да ја дистрибуира понатаму.

неефикасни. За да се оствари долгорочна и лојална клиентела, потребно е потрошувачот секогаш да е во фокусот на претпријатието, без оглед на неговата големина, а единствен начин да се создаде пазарно ориентирано претпријатие е планирана комбинација и калкулирање со елементите на маркетинг миксот од аспект на целниот потрошувач.

3. Примена на модели за утврдување на конкурентската позиција на претпријатијата на пазарот

Разликите во профитабилноста најчесто се зголемуваат поради поседувањето на посебна стратегиска положба на пазарот, односно поради конкурирањето преку единственост. Овој факт го потврдува и гуруто на бизнис стратегијата, Porter (2008), според кој настапувањето на пазарот со цел да се биде единствен е поиздржано од конкурирањето со цел да се биде најдобар. Единственоста на пазарот треба да се воведи во умот на потрошувачот преку соодветна конкурентска позиција. Воочено е дека конкурентската позиција на домашните претпријатија е на едно незавидно ниво, поради грешките кои ги прават во стратегијата. Во овој дел од трудот се нудат значајни аналитички рамки за развој на стратегија и пазарна позиција на ниво на секој индивидуален бизнис.

3.1. Оценување на стратегиските бизнис единици

Претпријатијата честопати го дефинираат својот бизнис според производите кои ги произведуваат, односно индустријата кон којашто припаѓаат. Тоа е тесен поглед на дејноста која ја извршуваат, бидејќи пазарните дефиниции за бизнисот се посупериорни во однос на дефинициите базирани на производот (Kotler и Keller, 2009). Доколку бизнисот се гледа од перспектива на потребите на потрошувачите може да се дојде до нови можности за раст на претпријатието. Конкуренцијата во индивидуална дејност е основно ниво на стратегијата, бидејќи на тоа ниво се одредува профитабилноста на дејноста и конкурентската предност е или добиена или изгубена (Porter, 2008). Секој бизнис може да се дефинира во однос на три димензии - технологија, групи на потрошувачи и потреби на потрошувачи (Kotler и Keller, 2009), при што на пример, едно претпријатие од кондиторската индустрија кое го дефинира својот бизнис како производство на чоколади има група на потрошувачи – индивидуи кои го користат производот, потребата на потрошувачот е задоволство, а технологијата е чоколади. Дефиниран на овој начин, бизнисот може да искористи неколку можности за раст, како на пример: може да воведи нова технологија на производство (бисквити и сл.), може да

задоволи некоја друга потреба (енергија/ситост или заштеда на време и сл.) и/или може да таргетира друга група на потрошувачи (претпријатија кои го употребуваат/вградуваат производот во своите производи/услуги). Во случај кога едно претпријатие управува со два или повеќе различни бизниси, кои бараат различно планирање и имаат своја група на конкуренти на пазарот, се јавува потреба од нивно идентификување како различни стратегиски бизнис единици. Притоа, според Leontiadess (1983) како што е цитирано во (Wheelen и Hunger, 2012, p.148) „бизнис единицата може да биде од која било големина, но мора да има засебна и уникатна мисија, постојни конкуренти, надворешен фокус кон пазарот и контрола над функциите“. Идејата е да се изврши децентрализација врз основа на стратегиски елементи, а не врз основа на големина, карактеристики на производите или можноста за контрола и да се поврзат одделите кои претходно работеле на независно едни од други. Така на пример, наместо организирање на производите врз основа на технологијата на производство (замрсната храна, конзервирана храна, пакувана храна и сл.), да се организираат врз основа на различните сегменти на потрошувачи (храна за појадок, пијалоци, главен оброк, десерт, храна за миленичина и сл.). Дополнително, за секоја од бизнис единиците потребно е креирање на засебни стратегии и доделување на соодветни финансиски средства. За таа цел може да се користат различни аналитички средства, односно модели за планирање на портфолиото, од кои во трудот се анализирани VRIO (Value/вредност, Rarity/реткост, Imitability/можност за имитација, Organization/организација) рамката за анализа на клучните компетенции на претпријатието/единицата и BCG (Boston Consulting Group) матрицата на раст - учество на пазарот, пред сè, поради едноставноста на практичната примена, особено за мали и средни претпријатија.

VRIO рамката предложена од Barney, J. B. (2002) се базира на тврдењето дека претпријатието/единицата, треба да функционира врз основа на клучните компетенции или способноста и капацитетите на претпријатието за внатрешна интеграција, координација и искористување на ресурсите. Во рамката се предвидени четири основни прашања за секоја компетенција на претпријатието (Hamel и Prahalad, 1994)⁶²:

- Вредност – Дали е обезбедена вредност за потрошувачот и конкурентска предност?
- Реткост – Дали никој друг конкурент не ја поседува истата клучна компетенција?
- Имитација - Дали е тешко/скапо другите да ја имитираат вредноста?

⁶²Прашањата на VRIO рамката на Barney се слични со предложените прашања од страна на Hamel, G. and Prahalad, S. K. (1994), *“Competing for the Future”*, Harvard Business School Press, p. 202-207, каде што се предлага дека за различност на клучната компетенција, истата треба да 1. Обезбедува вредност за потрошувачот, 2. Да е уникатна во однос на конкурентите, 3. Да овозможи развој на нови производи и/или пазари.

- Организација – Дали претпријатието е организирано на начин за искористување на ресурсите?

Во случај кога одговорите на сите овие прашања, за некоја од компетенциите се „да“, тогаш таа компетенција може да се смета за различна компетенција. Едновременно, потребно е во претпријатето да се анализираат ресурсите, капацитетите и компетенциите од аспект на тоа дали се стратешки значајни фактори кои ќе обезбедат конкурентска предност, врз основа на нивна споредба со: 1. Минатите перформанси; 2. Клучните конкуренти и 3. Индустијата во целина. Доколку споредуваниот ресурс или компетенција значајно се разликува од минатото, конкурентите и на ниво на индустрија, истата може да се земе предвид како клучна компетенција на која може да се базира понатамошната стратегија на претпријатието.

За да може да развие клучни компетенции, претпријатието треба (Bain & Company, 2010)⁶³:

- да изолира неколку клучни способности и да ги постави како главни предности на ниво на претпријатие;
- да направи споредба со други претпријатија со исти способности, за да се осигура дека развива уникатни способности;
- да се развие разбирање за тоа кои способности потрошувачите навистина ги ценат и да се инвестира во нив за да се развијат одржливи и вреднувани предности;
- да се креира организациска мапа која ќе ги постави целите за градење на компетенциите;
- да се бараат стратешки партнерства, преземања и лиценци кои ќе помогнат во понатамошно градење на организациските предности во клучни идеи;
- да се охрабрува комуникација и инволвираност на сите вработени во процесот на градење на клучните компетенции;
- да се сочуваат клучните предности и во случај кога менаџментот се шири и го рedefинира бизнисот;
- да се исфрлат или да се направи аутсорсинг на дел од способностите за кои ќе се процени дека не се клучни, заради ослободување на ресурси кои ќе се искористат за продлабочување на клучните компетенции.

Клучните компетенции се едни од најчесто користените алатки на менаџментот за развивање на конкурентска предност и во периодот од 1993 до 2010 година секогаш се

⁶³Bain & Company guide (2010), *“Management Tools: Core Competencies”*, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-core-competencies.aspx> (Посетено на 14 Мај 2012)

вбројуваат во топ десетте алатки кои ги користат претпријатијата (Rigby, 2011), а нивото на задоволство на оние што ги користат во 80% од случаите е на високо ниво – 4 (на скала од 0 до 5) (Bain & Company, 2010). Клучните компетенции го обединуваат колективното знаење и се користат за (Bain & Company, 2010):

- Дизајнирање на конкурентски предности и стратегии кои ги капитализираат предностите/силите на претпријатието;
- Унифицирање на целото претпријатие и/или бизнис и функционалните единици и подобрување на преносот на знаење и вештини помеѓу нив;
- Помагање на вработените да ги разберат поставените приоритети;
- Интегрирање на употребата на технологија во изведување на бизнис процесите;
- Одлучување за алокација на ресурси;
- Носење на одлуки за аутсорсинг и партнерства;
- Проширување на портфолиото на претпријатието со нови производи и услуги;
- Пронаоѓање на нови пазари и брз влез на растечки пазари;
- Зајакнување на идентитетот и градење на лојалност кај потрошувачите.

Во суштина, зголемениот фокус на клучните компетенции како алатка на менаџментот произлегува од можноста преку нив да се испорача уникатна вредност на потрошувачот, а преку координирањето на различните производни вештини и интеграцијата на различни технологии се креира одржлива конкурентска предност на повеќе поврзани пазари. Разбирањето на клучните компетенции им овозможува на претпријатијата да инвестираат во предностите кои ги диференцираат од конкуренцијата и да развијат сет на стратегии кои го обединуваат целото претпријатие.

Од друга страна, BCG матрицата како алатка за одредување на конкурентската позиција на стратешката бизнис единица, во однос на најголемиот конкурент на пазарот од истата категорија на производи, се заснова на два параметри (Kotler и Keller, 2009, p.47): 1. Стапката на раст на пазарот (индикатор за развојот и атрактивноста на пазарот и воедно е консуматор на готовина) и 2. Релативниот пазарен удел (ја покажува силата на бизнис единицата и воедно е и генератор на готовина). Оваа алатка е поставена на претпоставката дека поголемиот пазарен удел носи поголеми профити. Исто така, со матрицата се утврдува и учеството на конкретниот бизнис во вкупната продажба која ја остварува претпријатието. Според матрицата, типовите на бизниси се општуваат како (Griffin, 1996): безвредни работи (ниска стапка на раст/ниско релативен удел), извор на готови пари (ниска стапка на раст/висок пазарен удел), работи на испитување (висока стапка на раст/низок пазарен удел), водечки работи (висока стапка на раст/висок пазарен

удел), при што пазарите со поголем удел и раст се попривлечни деловни можности, отколку пазарите со низок релативен удел и ниска стапка на раст. Практичната примена и заклучоците кои можат да се изведат врз основа на BCG матрицата во трудот се прикажани преку примерот и анализата на стратегиската бизнис единица за производство на чоколади, на еден од најголемите домашни конкуренти на пазарот – АД „Европа“ – Скопје. Уделот на претпријатието во пазарната побарувачка ја претставува побарувачката за производите/услугите на претпријатието, а се пресметува вообичаено како производ од уделот на пазарот кој зависи пропорционално од маркетинг напорот на претпријатието и вкупната пазарна побарувачка. Според податоците, вкупно годишно производство и продажба на АД „Европа“ изнесува 4.964t, од кои 28% или 1.390t е за домашен пазар, а 72% или 3.574t се наменети за странски пазар (Интерен податок од менаџментот). Во рамките на тоа производство, чоколадните производи учествуваат со 595t за домашен пазар, од вкупно произведени 1.986t. Од овие податоци произлегува дека уделот на АД „Европа“ во вкупната продадена количина на кондиторски производи на домашниот пазар изнесува 8% ($1.390/24.000=0,08$), а уделот на чоколадните производи во вкупната продажба на кондиторски производи на домашен пазар е 2,5% ($595/24.000=0,025$). Во продажбата на домашни кондиторски производи чоколадите на „Европа“ учествуваат со 6,6% ($595/9.000=0,066$). Релативниот пазарен удел (РПУ) е исто така индикатор за силата на претпријатието, но во овој случај тој се мери во однос на најголемиот конкурент на пазарот, за разлика од пазарниот удел каде што се мери во однос на сите конкуренти на пазарот. Вообичаено РПУ се смета за висок ако изнесува над 1 (Шулеска и Јаковски, 2008), но на некои пазари како што е пазарот на чоколада, кој е високо фрагментиран, најчесто се смета според правилото 123, според кое лидерот на пазарот треба да има двапати поголем удел од второрангираниот, а трипати поголем удел од треторангираниот бренд. Релативниот пазарен удел е подобра финансиска мерка од добивката/профитот, бидејќи воедно ја покажува и позицијата на претпријатието на пазарот во однос на најголемиот конкурент, а може исто така да укаже и каде ќе се движи претпријатието во иднина. РПУ на чоколадните производи на АД „Европа“ измерен во однос продажбата на најголемиот конкурент на пазарот („Kraskomerc“ со 3360t.) изнесува 1,18⁶⁴, а чоколадните производи на „Европа“, во вкупната продажба на претпријатието на домашниот пазар учествуваат со 43%

⁶⁴РПУ₍₂₀₀₈₎ = П_{SBU(A)}/П_{најголемиот конкурент на А} = 595/3360=1,18, каде: П_{SBU(A)} – продажбата на чоколадните производи на домашен пазар во количина на продадени единици и П_{најголемиот конкурент на А} – продажбата на чоколадните производи на најголемиот конкурент на домашен пазар во продадени единици.

($595/1390=0,43$). Стапката на раст на пазарот (СРП)⁶⁵ е мерка за атрактивноста на пазарот и исто така ја покажува позицијата на брендот на пазарот, како и идниот потенцијал на пазарот и неговата атрактивност за влез на нови конкуренти. Се смета за висока доколку е поголема од 10% (Шулеска и Јаковски, 2008), расте доколку е поголема од 0, а на пазарот за чоколади изнесува 1% (Euromonitor International, 2012).

Според овие податоци, чоколадните производи на АД „Европа“ на пазарот на чоколада претставени преку BCG (Шулеска и Јаковски, 2008)⁶⁶ матрицата спаѓаат во делот на извори на готови пари, односно создавањето на средства е поголемо од трошењето на средства, бидејќи се производи со голем релативен удел, во рамки на зрела индустрија, со ниска стапка на раст, кои во продажбата на претпријатието на домашен пазар учествуваат со 43% (слика 2.20.).

Слика 2.20. Позиција на чоколадните производи на АД „Европа“ прикажана на BSG матрица, според СРП и РПУ



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

Производите се во фазата на зрелост, а на пазари со ниска стапка на раст вообичаено е со тек на време производите да дојдат до оваа фаза. За ваквите производи, според BCG матрицата, на располагање се две основни стратегии кои можат да се применат алтернативно - стратегија на инвестирање заради задржување на пазарниот удел, или доколку се слаби извори на готовина со нејасна иднина – стратегија на собирање на приходи. Во овој случај, бидејќи чоколадните производи се клучни за АД „Европа“ со релативно големо учество во вкупната продажба, за нив треба да се примени стратегијата на инвестирање, за да се задржи постојниот пазарен удел. Од ваквата анализа станува јасно во кои деловни единици и производи да се инвестира и како да се

⁶⁵Стапката на раст на пазарот може да се одреди и преку обемот на продажба или порастот на популацијата, односно $СРП = [(П_t - П_{t-1}) / П_{t-1}] * 100$, каде: $П_t$ – вкупна продажба во тековната година, $П_{t-1}$ – вкупна продажба во претходната година.

⁶⁶Шулеска, А. Ц и Јаковски, Б. (2008), „Маркетинг менаџмент“, четврто и дополнето издание, Скопје, стр.42-44

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

3.2. Оценување на индустријата и бизнис опкружувањето

Различни индустрии остваруваат различни нивоа на профитабилност што делумно може да се објасни и со структурата на индустријата - пазар на исти или слични производи и услуги кои се нудат на потрошувачите. За анализа на индустријата, односно потесното бизнис опкружување во кое работат претпријатијата, квалитативна анализа на конкурентската позиција и развој на деловна стратегија постојат многу модели кои можат да се применат, од кои еден од почесто користените, примент и во анализата на кондиторската индустрија во склоп на трудот, е *Портеровиот модел на пет сили*. Овој модел ја сместува индустријата во контекст на влијанието на пет сили од околината на претпријатието кои влијаат на неговата способност да ги задоволи потрошувачите и да оствари профит и кои го одредуваат степенот на конкурентскиот интензитет, а со тоа и атрактивноста на пазарот (Porter, 2008), која во овој случај се однесува на генералната

профитабилност на индустријата. Неатрактивен пазар/индустрија е онаа каде што комбинацијата на влијанието петте сили ја намалува профитабилноста, а тотално неатрактивна индустрија е онаа која се доближува до моделот на совршена конкуренција. Според Porter (1985), цитирано од Шулеска и Јаковски (2008, стр.59), петте сили, чиешто влијание ја одредува атрактивноста на пазарот, се поделени на две нивоа, т.е. три од нив се на ниво на хоризонтална конкуренција (постојни конкуренти, супститути и нови конкуренти), а другите две (добавувачи и купувачи) на ниво на вертикална конкуренција (слика 2.21.).

Слика 2.21. Портеров модел на пет сили за индустријата на кондиторски производи



Извор: Porter, M. E. (2008), „On Competition”, Harvard Business School Publishing Corporation, p.4

Со цел да се направи успешна анализа базирана на Портеровиот модел на пет сили, потребно е претходно да се одредат факторите кои придонесуваат за крајниот резултат – дали и до кој степен влијаат на профитабилноста на индустријата. Овие фактори се всушност претходно споменатите пет сили, кои потоа дополнително се делат на нивни подфактори на влијание, и токму овие потфактори се елемент на анализата за добивање на сознанија со кои ќе се формулира стратегијата за деловниот план (Arons и Jellema, 1997)⁶⁷. За анализа на одредени проблеми во бизнисот, еден од често користените модели за одредување на степенот на влијанието на факторите врз анализираната појава, во случај на постоење на висок степен на несигурност при анализата, се т.н. бизнис правила или исто познати како правилото на палецот⁶⁸. Во трудот, атрактивноста на индустријата преку Портеровиот модел на пет сили е детално анализирана со оценување на основните сили на влијание и нивните потфактори, при

⁶⁷Еден од начините да се одреди тежината на секој од факторите, под услов секој од потфакторите да има помалку или повеќе ист степен на влијание и доколку секој од потфакторите се оцени со „високо“ (оценка 3), „средно“ (оценка 2) или „мало“ (оценка 1) влијание врз зголемувањето на ривалитетот и намалувањето на атрактивноста, тогаш последователно и заклучокот за влијанието на факторот може да се оцени како „високо“, „средно“ или „мало“ според просекот од оценките. Според истиот алгоритам може да се одреди кои потфактори да се вклучат во оценувањето на влијанието на факторите.

⁶⁸Бизнис правилата вообичаено ја имаат следнава форма: Ако < одреден број на услови се задоволени > тогаш < може да се изведат одреден број на активности >.

што по одредувањето на просечната оценка на секој од петте фактори на влијание и степенот на опасност за профитабилноста на секоја од 5-те сили (мал, среден или висок), се добива генерална слика за атрактивноста на индустријата (прилог 2.3).

Ривалитетот или степенот на конкуренција во индустријата ја одредува атрактивноста во обратнопропорционална насока (ако степенот на ривалитет е низок, тогаш пазарот е атрактивен за влез, а ако е висок – пазарот е неатрактивен). На нашиот пазар на кондиторски производи, според анализата, степенот на ривалитет е „среден“, а таквата состојба е условена од повеќето потфактори:

- Пазарот е фрагментиран - има голем број на конкуренти и резултира со висока конкурентност⁶⁹;
- Стапката на раст на пазарот на кондиторски производи е ниска, што ја зголемува конкуренцијата, а ја намалува атрактивноста на пазарот;
- Во кондиторската индустрија за производството се потребни инвестиции во постојани средства – специјализирана опрема за производство која не се трансферира брзо во пари;
- Од договорите со добавувачите и дистрибутерите при евентуално предвремено прекинување на договорот произлегуваат трошоци за напуштање на пазарот во форма на казни и пенали;
- Работењето во производство предизвикува високи фиксни трошоци за рента, амортизација, камата, складирање на сировините и производите и сл. кои водат кон неопходност од економија на обем за постигнување најниски трошоци по единица производ, а големите количини водат кон борба за пазарен удел, што значи дека го зголемуваат ривалитетот, а ја намалуваат атрактивноста на пазарот, но истите ги нема во целост кај трговците со чоколадни производи;
- На пазарот има голема диференцираност на производите, особено на оние од странско потекло, што го намалува степенот на конкурентност, а ја зголемува атрактивноста;
- Трошоците за преоѓање на купувачите на конкурентски производ или супститут се ниски, што ја зајакнува борбата за задржување на потрошувачот и ја намалува атрактивноста. (Зголеменото инвестирањето во промотивни активности ја намалува конкурентноста, а ја зголемува атрактивноста);

⁶⁹На нашиот пазар постојат поголем број на претпријатија од областа на производство и продажба на кондиторски производи и сите се борат за истите потрошувачи и ресурси. Дел од нив се директни конкуренти – со понуда на истата категорија на производи, дел се индиректни конкуренти кои нудат производи – супститути, а дел може да влезат и во конкуренција на буџетот – сè она на кое потрошувачите се подготвени да го потрошат расположливиот доход – на пример, солени наместо слатки производи и др.

- Голем дел од учесниците на пазарот имаат изградено силни брендови, препознатливи за потрошувачите – *Milka, Nestlé, Dorina* итн. кои по автоматизам ја ограничуваат конкуренцијата и ја зголемуваат атрактивноста.

Во основа, опасноста од постоењето на голем број на супститути⁷⁰ се манифестира преку ефектот на промена во побарувачката на производот при промена на цените на неговите супститути, ценовната еластичност на производот се зголемува со поголемиот број на супститути, затоа што се зголемува изборот на потрошувачите, при ниски трошоци на замена, што воедно ја ограничува ценовната политика на претпријатието, го оневозможува покачувањето на цените на производите и го ограничува профитот. Бројот на супститути на пазарот кај нас е многу голем (вафли, бисквити, меки кекси, ролати, бонбони, прелиени чоколадни десерти, енергетски табли, гуми за жвакање, итн.), а од друга страна трошоците за преоѓање се ниски, поради што се зголемува ривалитетот и се намалува профитабилноста и атрактивноста.

Дополнително, новите конкуренти го зголемуваат ривалитетот и ја намалуваат атрактивноста на пазарот, а можноста од влез на нови конкуренти на пазарот зависи од големината на бариерите за излез (средно високи) и бариерите за влез. Највообичаени извори на нова конкуренција се претпријатија кои се присутни со поврзан производ или на поврзан пазар (производители на прехранбени и кондиторски производи кои сè уште не почнале со производство на некој од постојните производи на пазарот), претпријатија кои ги таргетираат истите потрошувачи, но со различен производ (производители на сладолед, мусли и сл.), претпријатија од странски пазари со слични производи, новоформирани претпријатија од поранешен персонал или од менаџери на постојни претпријатија. Високите бариери за влез на пазарот ја ограничуваат потенцијалната конкуренција и се извор на моќна ценовна политика. Бариерите за влез на пазарот на кондиторски производи се во обратнопропорционален однос со бројот на потенцијални конкуренти и ривалитетот, а со атрактивноста на индустријата се во правопропорционален однос и се средно високи од следниве причини:

- За почнување на производство на кондиторски производи потребата од инвестиции во постојани средства (земјиште, фабрики, опрема и сл.) варира во однос на производот⁷¹, со што влезот во производството донекаде е ограничен,

⁷⁰Во овој модел, супститутите се производи од други индустрии, кои можат да имаат иста или слична намена и употреба, односно можат да задоволат иста група на потрошувачи.

⁷¹На пример: За производство на компаунд – темна чоколада за готвење се потребни помалку почетни средства (околу 60.000 евра за опрема и простор), во однос на производството на млечните чоколади каде што се потребни поголеми инвестиции (околу 200.000 евра за опрема по линија на производ). Забелешка: Средна вредност на износот е пресметан според built up методот, каде прво се собрани податоци од повеќе менаџери на претпријатија (АД „Европа“ – Скопје,

- меѓутоа, трговијата ги нема истите потреби⁷², па влезот на нови конкуренти/дистрибутери на странски производи со овој фактор не е ограничен;
- За кондиторските производи, кои имаат потреба од интензивна дистрибуција, ретко се склучуваат ексклузивни договори со малопродажбата, кои истовремено се забранети со Законот за заштита на конкуренцијата, а во однос на тоа што силата на купувачите е голема, пристапот до дистрибутивните системи евозможен за поголемите и појаките „играчи“ на пазарот;
 - Најголем дел од суровините за производство на кондиторски производи се со увозен карактер, дел од нив (шеќерот) подлежат на политика на увозни квоти и не се под контрола на постојните конкуренти на пазарот, не постои практика за ексклузивни добавувачи, набавката на суровините е условена со плаќање однапред, со што е ограничен влезот за помалите претпријатија;
 - Трговската размена на РМ поделжи на договорите за слободна трговија, со што во прехранбената и кондиторската индустрија не постојат монополи, не се заштитени со увозни квоти, а исто така со Законот за заштита на конкуренција се забранети договарања на цени, дампинг цени, потпишување на ексклузивни договори за дистрибуција, со што се олеснува влезот на нови конкуренти;
 - На пазарот, трошоците за постигнување на договори со малопродажбата, трошоците за осигурување на извршувањето на договорите и сл. (т.н. трансакциски трошоци) се високи, со што се зголемува ризикот за влез;
 - Големите вложувања во промотивни активности и диференцираноста на производите го отежнуваат влезот на нови конкуренти, а ја зголемуваат атрактивноста на пазарот;
 - Во моментот, поради растот на цените на суровините на светските пазари, правецот на движење на цените е во нагорен тренд, а побарувачката не е изразито ценовно осетлива, со што се зголемува атрактивноста;
 - На пазарот постојат многу производи со истакнати имиња и силен бренд кои веќе имаат голем дел од пазарот, а со тоа се отежнува влезот на новите конкуренти, најчесто помалите локални претпријатија кои не поседуваат силен бренд;
 - За да се постигнат пониски трошоци во работењето, потребно да се постигне економија од обем, што го отежнува влезот на нови конкуренти;

АД „Витаминка“ – Прилеп, „Мултикрем“ – Штип и „Лион“ – Св. Николе) за нивното мислење во однос на потребниот износ, а потоа е најдена проста аритметичка средина на тој износ.

⁷²Според НАССР системот, потребен е само магацински простор од типот на сув магацин со одржлива температура од 17 до 24 Целзиусови степени и транспортни средства со вентилација.

- Поголемите и голем дел од средните претпријатија – производители на кондиторски производи имаат спроведено вертикална интеграција на напред, навлегувајќи на пазарот со сопствени малопродажни мрежи и контрола над сопствениот дистрибутивен систем, што ги зголемува бариерите за влез;
- Постои неопходност од поседувањето на одредено знаење, патентирана технологија на производство, тајните на составот на производот и сл. (т.н. апсолутна предност во трошоците), кои го диференцираат производот од конкурентските во поглед на квалитетот;
- Мрежниот ефект и глобализацијата се изразени преку тоа што продажбата зависи во права пропорција од бројот на потрошувачите, а кај нас неколку поголеми глобални брендови веќе имаат заземено значаен дел од пазарот, со што го отежнуваат влезот на нови локални конкуренти.

Преговарачката сила на добавувачите се однесува на тоа колку се силни добавувачите во наметнувањето на нивните желби и барања во однос на претпријатието – купувач. На пазарот на кондиторски производи, преговарачката сила на добавувачите во однос на производителите е голема и влијанието врз намалувањето на профитабилноста е „високо“, што ја намалува атрактивноста на индустријата, бидејќи колку е помал бројот на добавувачи толку е поголема нивната сила. На нашиот пазар на кондиторски производи, според анализата на пазарот, тековната состојба е следнава:⁷³

- Постојат околу 11 добавувачи на репроматеријали за прехранбената и кондиторската индустрија (Златна книга, 2013), чиешто клиенти се најчесто малите и средните претпријатија од кондиторската индустрија и нивниот број во однос на бројот на производителите е многу помал, што им обезбедува предност;
- Суровините кои се предмет на продажба се од увозен карактер, дел од нив подлежат на увозни квоти (шеќерот), а плаќањето на набавките се врши однапред;
- Големите претпријатија соработуваат со европски добавувачи, постои тесно поврзана соработка со одредени добавувачи и не постои тенденција за менување на истите, а поради набавка на помали количини во однос на други странски производители се релативно неважни за нив;
- Кај нашите поголеми производствени претпријатија единечните набавки се во поголеми количини (минимум еден шлепер по порачка за да може да се

⁷³Податоците се добиени од анализа на тековната состојба на пазарот за кондиторски производи, врз основа на секундарни и примарни податоци.

соработува со европски добавувачи), а вообичаено е добавувачот да има и поширок асортиман на производи, со што го врзува производителот за себе;

- Какаото и шеќерот се едни од основните и клучни сировини, а со оглед на тоа што се увозни, а увозните квоти (за шеќерот) се доделуваат на трговски претпријатија, наместо на крајните корисници, тоа дополнително ја зголемува силата на добавувачите;
- Цените на сировините се диктирани од промената на цените на светските берзи, па затоа значајноста на врската со добавувачот се поместува од цените на другите услови на соработката, како што се: навремена испорака на сировините, широк асортиман на производи кои се нудат, постојаност на деловната врска и сл., што се регулира и во деловните договори кои се обезбедени со казнени клаузули, надолното со трошоците за барање на нови добавувачи, ги зголемуваат трошоците за промена на добавувачите;
- На нашиот пазар постои евтина работна сила, слаба синдикална организација, голема стапка на невработеност и можност за супституција на вработените, што ја намалува нивната моќ во однос на работодавачите.

Преговарачката сила на купувачите се однесува на нивната сила да ги наметнат своите барања во односите со претпријатието – продавач. Колку е поголема преговарачката сила на купувачите, толку помалку е атрактивен пазарот. Во овој случај, се вклучени сите купувачи на кондиторски производи на претпријатието – големотрговците и малопродажбата, а не само крајниот потрошувач. Силата на купувачите според анализата, е голема и има „високо“ влијание, а е одредена од следниве потфактори:

- Концентрацијата на купувачите во однос на продавачите на пазарот - има голем број и на продавачи и на купувачи на кондиторски производи, односно пазарот е фрагментиран. Помеѓу нив до израз доаѓаат сè посилните синџири на супермаркети („Тинекс“, „Веро“, „Рамстор“, „Туш“, „Жито маркети“, „СП маркети“ и др.) кои ги зајакнуваат своите позиции во однос на производителите, се организирани и ги поставуваат условите на „игра“, а со тоа имаат влијание и на цената на производите.
- Дел од производителите имаат сопствени малопродажни објекти, но сепак, нивниот број и географска покриеност не се во доволно голем број за да се преземе контрола над дистрибутивниот систем, особено во услови на продажба на производ за широка потрошувачка чијшто обем на продажба зависи директно од

неговата достапност, односно застапеноста во малопродажните објекти. Слична е и ситуацијата со пласманот во странство, односно продажбата е претежно преку извозна форма и во целост зависи од постојните канали на продажба;

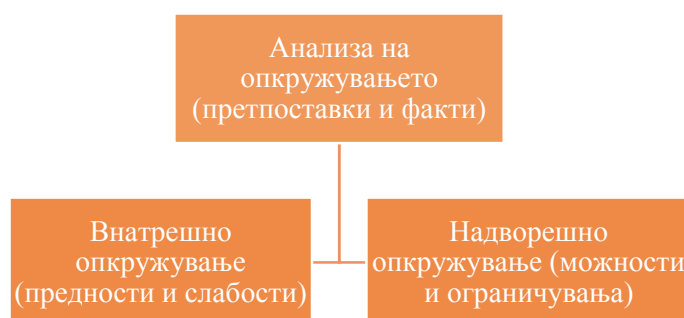
- Постојат многубројни супститути од кондиторската индустрија, што им овозможува на купувачите да ги заменат производите и им ја зголемува силата;
- Купувачите – големотрговците и малопродажбата се многу осетливи на цената и се трудат да влијаат на истата во правец на нејзино намалување, при што товарот паѓа на страната на производителот, додека од друга страна крајниот потрошувач не е крајно осетлив на цената и омилениот бренд го купува и по повисока цена;
- Во случај кога производите на продавачот се високо диференцирани, силата на купувачот се намалува, затоа што тие се преферирани од потрошувачите, меѓутоа производите на домашните производители не се високо диференцирани, што им ја ослабнува положбата во однос на купувачите;
- Вложувањата во истражување на пазарот на ниво на индустријата се минимални и многу често купувачите – големотрговци и малопродажбата имаат поголем обем на значајни информации во врска со барањата на потрошувачите, нивните преференции, количините на продажба и сл., кои им се потребни на продавачите поради недостигот од директен контакт со потрошувачот, што ги сместува продавачите во подредена положба, поради информативната сила на купувачите.

По анализата со Портеровиот модел на пет сили, генерално може да се каже дека степенот интензитетот на конкуренцијата на пазарот е на средно кон високо ниво, што неминовно, од гледна точка на профитабилноста ја намалува атрактивноста на пазарот. Пазарот на кондиторски производи е зрел и фрагментиран пазар, со стапка на константен, но не многу голем раст, каде поголем профит може да се оствари со зголемување на пазарниот удел, што значи дека треба да се води борба за крајниот потрошувач. За надминување на јазот кој се јавува кај ривалитетот со постојните конкуренти, домашните претпријатија треба да утврдат конкретна стратегија за настап на пазарот која ќе ја зацврсти позицијата, а притоа да се избегнува практиката на ценовна конкуренција и наместо неа, да примени диференцирање на производите, како и да се оствари соработка со конкурентите или да се влезе во партнерство со некој од конкурентите. Поради опасноста од супститути, мора да се изврши диференцирање на производите од конкурентските, за понудата на поголема вредност преку уникатен производ да ја намали можноста од замената со супститутите, како и испитување на потрошувачките преференции за да се понуди она што го бараат. Можноста за влез на

нови конкуренти треба да се ограничи пред сè со креирање на силен домашен бренд на производ, кој ќе генерира лојални потрошувачи. Големата преговарачка моќ на купувачите и потрошувачите може да се намали со: диференцирање на производите и промовирање на најдобрата вредност за цената за да се зголеми лојалноста кон производите, подобро опслужување на купувачите на пример преку побрза испорака, да се направат подостапни производите преку интензивна дистрибуција или преку зголемување на бројот на сопствени продавници. Моќта на добавувачите треба да се контролира преку групирање на порачките на ниво на индустрија преку Кластерот на кондиторски производители заради добивање на количински попусти, а потребно е и разгледување на можностите за соработка со производители на шеќерна репка во државата, за да се избегнат повисоките цени на увозниот шеќер.

Дополнително, во докторскиот труд како модел за анализа на опкружувањето се препорачува SWOT моделот (Strengths/силни страни, Weaknesses/слаби страни, Opportunities/можности, Threats/закани), поради фактот што истиот го разгледува како надворешното опкружување, така и внатрешното (слика 2.22.), помагајќи притоа во издвојувањето на најзначајните проблеми и можности за претпријатието, проценка колку добро претпријатието е спремно и подготвено да се соочи со нив, како и правење на претпоставки за она што може да се случи во иднина.

Слика 2.22. Аналитичка рамка на SWOT анализа



Извор: Адаптирано од Bradford, R. W., Duncan, P. J. and Tracy, B. (2000), “*Simplified Strategic Planning*”, Chandler House Press, USA, pp.48-122 и Internet Center for Management and Business Administration, Inc., (2010), “*SWOT Analysis*”, [Интернет] Достапно на: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Преку SWOT анализата може да се оцени стратегијата, позицијата и насоката на претпријатието, да се изврши евалуација на конкурентите, што помага во деловното планирање. Првите две категории (предности и слабости) се интерни фактори во рамките на претпријатието, кои влијаат на неговото работење и на кои претпријатието може да влијае за да го промени. Интерните фактори се однесуваат на (Porter, 1980): филозофија и култура на претпријатието, организациска структура, вработени, пристап

до клучни ресурси, расположлив капацитет, оперативна ефикасност, свесност и/или лојалност кон бренд на производ и/или претпријатието, пазарен удел, финансиски средства, патенти, ексклузивни договори за соработка итн. Другите две категории (можности и ограничувања) се фактори од екстерното опкружување, на кои претпријатието не може директно да влијае за да ги промени, но може да ги земе предвид, да се приспособи на нив и во однос на нив да го насочува својот иден развој. При оценување на екстерното опкружување, елементи, односно фактори кои може да се земат предвид се: потрошувачите, конкурентите, пазарните трендови, добавувачите, социјални промени (демографска структура, социјална структура по класи, степен на образование, културни обележја, општествено однесување, културно-забавен живот), нова технологија (развој на нова технологија на производство, импакт врз квалитетот на производот, влијание на трошочната структура, стапка на ширење/прифаќање на технологијата во индустријата), економски влијанија (економскиот систем, вмешаност на владата во слободата на пазарот, стабилноста на национална валута, економски раст, ефикасност на финансиските пазари, инфраструктура, цена на чинење на работна сила, каматни стапки, невработеност, инфлација, просечна плата итн.), политички и регулаторни влијанија (политичка стабилност, законски рамки за спроведување на договори, интелектуална сопственост, трговски регулативи и царини, ценовни регулативи, безбедност на вработените, означување на производите, даноци, работна недела и часови, минимална плата и сл.), каде со последните четири елементи е опфатен и PEST моделот (Political/политични, Economic/економски, Social/социјални, Technological/технолошки).

За ефективна и ефикасна анализа, поради големиот број на потенцијални фактори на влијание кои не дозволуваат нивно целосно опфаќање, потребно е да се издвојат клучните стратешки фактори на влијание, кои имаат потенцијал да го променат работењето на претпријатието. На овој начин, претпријатието ќе го фокусира своето внимание и ресурси на позначајните фактори, со висока веројатност на случување и високо влијание врз претпријатието. Откако ќе се утврдат предностите, слабостите, можностите и ограничувањата, основна задача на претпријатието е преку оценка на важноста и големината (поволноста) на секој од елементите на матрицата⁷⁴, со избор на соодветна стратегија, да ги претвори слабостите во предности, ограничувањата во

⁷⁴Матрицата се конструира на тој начин што прво се одредуваат неколку клучни фактори за успех и истите во зависност од тоа во колкав број се земени предвид, се рангираат по важност (A) со распределување на вкупен број на 1 или алтернативно 100 поени од 0.01, односно 1 (најмалку важно). Потоа се оценува постигнувањето на претпријатието во однос на клучните фактори (B) на скала од 1 до 5 (1 најниско, 5 највисоко), по што важноста на клучните фактори се множи со соодветната оценка за претпријатието и збирот ја претставува генералната оценка (A*B) за секој од факторите на опкружувањето.

можности или да ги минимизира колку што е можно повеќе и со користење на сопствените предности да ги искористи можностите за повисок профит. Притоа, поврзувањето на предностите со можностите е возможно со стратегија на фокусирање на ефикасно одвивање на процесите и активностите, со стратегија на лидерство во производите и стратегија на подобро опслужување на купувачите и потрошувачите од конкуренцијата. Претворањето на слабостите и ограничувањата се постигнува преку развој на нови производи/нови пазари со инвестирање во развој и истражување и анализа на пазарот. Минимизирањето и избегнувањето на слабостите и ограничувањата се постигнува преку пронаоѓање на мал сегмент на купувачи со незадоволени потреби, особено за претпријатија кои немаат доволно средства за поголеми вложувања во развој и истражување.

Конкретно за кондиторската индустрија, матрицата на SWOT анализата може да ги опфати елементите прикажани во табела 2.11.

Табела 2.11. Елементите на опкружувањето на кондиторската индустрија преку матрица на SWOT анализа

Предности:	Слабости:
– Долгогодишно присуство на пазарот – Познатост на името на претпријатието – Вертикална интеграција напред (сопствени малопродажни објекти) или наназад – Добра кредитна способност – Стандардизирано производство и HACCP систем за контрола на квалитетот – Резервен производствен капацитет – Сопствен транспорт – директна испорака – Промени и модернизирање на амбалажата – Обнова на производствена технологија – Воведување на нови производи – Лојалност на вработените	– Ограничен буџет – финансирање претежно од сопствени средства – Користење на само дел од производниот капацитет – Немоност за остварување на водство во трошоци – Мали издатоци за маркетинг и истражувачки активности – Отсуство на силен бренд на производ – Широк асортиман на застарени и нископрофитабилни производи – Користење на концепт на бруто маржа – Непознавање на потрошувачките преференции – Селективна наместо интензивна дистрибуција – Мал број на сопствени специјализирани продавници – Нема обука на продажниот персонал – Примена на ограничена стратегија на туркање наместо стратегија на влечење – Слаба комуникација со крајниот потрошувач
Можности: – Можност за развој на пазар - влез на нови пазари, нови сегменти – Можност за развој на нови или подобрени производи – Крајните потрошувачи се отворени кон нови идеи – Ценовно нееластична побарувачка – Тренд на зголемена потрошувачка на FMCG	Ограничувања: – Глобална рецесија – Пад на општото ниво на побарувачка – Голем број на постојни конкуренти со офанзивни стратегии – Влез на нови конкуренти – Воведување на супститути – Поврзување на чоколадните производи со опасноста од зголемена телесна тежина – Појава на нова технологија за производство

– Лојалност кон брендирани производи	– Промена во потрошувачките преференции кон поголема вредност за цената
– Лесен пристап на населението до масовни медиуми	– Раст на цените на сировините на светскиот пазар
– Прифаќање на пропагандни пораки	– Увозен карактер на сировините, кои подлежат на царински давачки (шеќер - 30%)
– Зголемување на урбаните центри	– Раст на старото население
– Можност за партнерство со странски претпријатија	
– Достапни и разгранети постојни дистрибутивни канали	
– Можност за зголемување на побарувачката во сезоната	

Извор: Врз основа на анализата на состојбите во индустријата и маркетинг стратегиите на претпријатијата вклучени во емпириското истражување

Сепак, мора да се напомене дека оваа анализа може да има различен изглед за секое претпријатије, во зависност од бизнис портфолиото, ресурсите, организациската поставеност, менаџментот итн., што условува различен избор на елементи за анализа во матрицата. Всушност, ваквата анализа има форма на извештај напишан од вработените од различни оддели во претпријатието кои биле задолжени со оваа задача, а овие извештаи понатаму се доставуваат до врвниот менаџмент, за олеснување на носењето на стратешките бизнис одлуки. Малите претпријатија, можат да креираат тим на вработени кои се оспособени за вршење на анализа на опкружувањето, за потоа да го поднесат извештајот до сопственикот на претпријатието.

Со SWOT анализата се поврзани четири алтернативни стратегии, кои претпријатието може да ги примени, во зависност од резултатот на самата анализа (Шулеска и Јаковски, 2008):

- Доколку претпријатието има значителни предности и воочено добри можности треба да примени развојна стратегија;
- Доколку има повеќе слабости и големи можности треба да се избере стратегија на подобрување и интерно јакнење;
- Доколку има доминантни предности, но и големи ограничувања, тогаш може да се избере стратегија на диверзификација;
- Постојењето на многу слабости и многу ограничувања укажува на потреба од примена на стратегија на рedefинирање, односно излегување од бизнисот.

SWOT анализата овозможува поставување на јасни цели, во правец на подобрување на моменталната деловна стратегија, односно од неа можат да произлезат следниве препораки:

- Поврзување на предностите со можностите:
 - Ценовно нееластичната побарувачка, лојалноста кон брендирани производи, прифаќањето на пропагандните пораки и лесниот пристап до масовни медиуми,

- може да се поврзе со долгогодишно присуство на пазарот, познатост на името на претпријатието за да се креира силен бренд на домашен производ;
- Можноста за развој на пазар и можноста за зголемување на побарувачката вон сезоната може да се поврзе со резервниот производствен капацитет, стандардизираноста на производството и НАССР систем за контрола на квалитетот за постигнување на економија на обем, за понуда на релативно пониски цени и повисока вредност;
 - Достапните и разгранети постојни дистрибутивни канали може да се поврзат со сопствениот транспорт за директна и побрза испорака и со постојната вертикална интеграција напред – сопствени малопродажни објекти за интензивно дистрибуирање;
 - Поволните кредити од МБПР и ЕБРД можат да се поврзат со добра кредитна способност, за инвестиција во нови производи и маркетинг активности.
- Искористување на предностите за надминување на ограничувањата:
 - Промовирање на поголемата вредност за исти цени за да се излезе во пресрет на барањето на потрошувачите за поголема вредност за цената;
 - Промовирање на социјалната и општествена одговорност на претпријатието за задоволување на барањата на организациите за заштита на потрошувачите и околината;
 - Промовирање на полезните ефекти од чоколадата за надминување на негативниот ефект од тврдењата на здравствените организации за нејзината поврзаност со проблемите на зголемена телесна тежина.
 - Искористување на можностите за надминување на слабостите:
 - Со вложување во истражување на пазарот да се откријат потрошувачките преференции и да се пополни јазот во понудата, преку стратегија на развој на производ – подобрување и модификација на постојните производи и да се надминат слабостите на нејасно одредена стратегија, и неискористеноста на капацитетот;
 - Со промена на концептот на бруто во контрибуциска маржа, да се открие профитабилноста по линија на производи и да се исфрлат непрофитабилните производи;
 - Со развој на пазар - примена на интензивна дистрибуција, да се искористи можноста од зголемувањето на урбаните центри;

- Креирање на маркетинг сектор и промена на деловната филозофија од комерцијална ориентираност кон маркетинг или ориентираност кон потрошувачот.
- Поврзување на слабостите со ограничувањата:
 - Остварување на партнерство со други претпријатија за да се избегне ризикот од влез на нови конкуренти, појава на супститути и појава на нова технологија;
 - Здружено промовирање.

Всушност, SWOT анализата е едноставна рамка за генерирање на алтернативни стратегии, произлезени од ситуационата анализа, а кои може да се применуваат или на корпоративно или на ниво на стратегиска бизнис единица. Во случај кога постои потреба од истражување на опкружувањето, а постојат ограничени кадровски и финансиски ресурси, какви што се условите кај МСП, може да се следи следнава програма која обезбедува следење на промените во опкружувањето (Moyer, 1982, p11):

1. Посветување на време и ресурси за селектирање на два или три развојни фактора со најголемо влијание врз работењето на претпријатието;
2. Утврдување на ефектите од развојните фактори врз претпријатието;
3. Организирање на сопствени истражувања на факторите од опкружувањето со потенцијално влијание врз успехот на претпријатието, а не се скапи за следење;
4. Читање на стручни списанија за да се следат информациите за значајните технолошки и деловни достигнувања;
5. Насочување на функционалните менаџери/вработените да бидат запознаени со развојот во својата област.

Анализата на опкружувањето и индустријата е наложена од потребата за поголема конкурентска предност. Со идентификување на клучните трендови кои водат до промени во потрошувачкото однесување и во начинот на работење се овозможува неопходната адаптација на секое претпријатие.

III. ФОРМУЛИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ОД ИНДУСТРИЈАТА ЗА КОНДИТОРСКИ ПРОИЗВОДИ

„The ones that are crazy enough to think they can change the world are the ones that do it“ – Steve Jobs

(„Тие што се доволно луди да мислат дека можат да го сменат светот се тие што го прават тоа“ – Стив Џобс)

Денес постои нова маркетиншка реалност – брзи промени, чести пазарни турбуленции, растечки ризици и општа неизвесност. Сепак, и во време на неизвесност, секое претпријатие мора да најде позиција за долгорочен опстанок и раст во однапред дадена ситуација, можности, цели и ресурси. Креирањето на стратегија е клуч за наоѓањето на таа позиција. Корпоративната стратегија, без оглед на големината на претпријатието, превенствено се однесува на „избор на правец на движење на целото претпријатие и начинот на менаџирање на бизнисот и бизнис портфолиото“ (Rumelt et al, 1994, p.42). Тоа е обврска на менаџментот да гледа во иднината на пазарите, да одреди кои производи и услуги треба да се задржат, а кои да се отфрлат, кои производи да имаат агресивна промоција, да одлучи кои делови од бизнис портфолиото треба да се унапредуваат, а кои да се продадат, и да ги утврдат приоритетите во однос на развој на нови производи (Luther, 1992). Стратегијата на ниво на цело претпријатие или т.н. корпоративна стратегија опфаќа три клучни прашања (Wheelen и Hunger, 2012, p.206):

1. Генералната ориентација на претпријатието кон раст, стабилност или заштеда (правец на стратегијата)⁷⁵;
2. Индустијата и пазарите во кои настапува претпријатието со своите производи и бизнис единици;
3. Начинот на кој менаџментот ги координира активностите и ги пренесува ресурсите помеѓу линии на производи и бизнис единици⁷⁶.

Маркетинг стратегијата пак, како функционална стратегија води до остварување на организациските цели и стратегија, преку максимизирање на продуктивноста на

⁷⁵Од набљудувањето и анализата може да се увиди дека генералната стратегија на претпријатијата во најголем дел е поврзана со големината на претпријатијата, односно поголемите почесто применуваат стратегија на раст (или вертикална интеграција напред, преку преземање на дел од дистрибутивната функција или хоризонтален раст преку воведување на нови варијанти во постојна линија на производи или нови линии на производи во асортиманот или пласман на нови географски подрачја преку извоз. Поретко се случува да освојуваат нови сегменти на потрошувачи, т.е. да развиваат нови пазари). Малите претпријатија најчесто избираат стратегија на стабилност, преку примена на стратегијата на профит која подразбира префрлување на вината за слабо работење на непријателската бизнис средина и намалување на инвестициите и трошоците, особено за маркетинг активности.

⁷⁶Се однесува најчесто за големи претпријатија и корпорации со голем број на производи и бизнис единици.

ресурсите (Wheelen и Hunger, 2012), при што ориентацијата на секоја функционална стратегија треба да биде компатибилна со бизнис стратегијата на ниво на деловна единица или производ и деловната стратегија на претпријатието (Wheelen и Hunger, 2011). И покрај честото сведување на маркетингот на ниво на функција во претпријатието, во трудот, маркетинг стратегијата се набљудува на ниво на деловна стратегија, која во денешното конкурентно опкружување не може истовремено да не биде и маркетиншка стратегија, бидејќи маркетинг стратегијата е процес кој го поддржува и овозможува стратегиското планирање според утврдените маркетинг можности. Всушност, деловната стратегија треба да биде компатибилна со маркетинг и пазарните перспективи. Маркетинг стратегијата е „маркетинг логика со која претпријатието/бизнис единицата треба да создаде потрошувачка вредност и да оствари профитабилни односи со купувачите“ (Kotler и Armstrong, 2011, p.47). Во склоп на неизвесното опкружување, претпријатијата треба маркетингот да го воведат не само како деловна функција, туку да го прифатат и имплементираат како водечка бизнис филозофија, преку промени во нивните деловни и маркетинг активности и тоа (Kotler и Caslione, 2009, pp.137-138):

- од оддел кој размислува за клиентите, кон сите вработени кои размислуваат за клиентите;
- од продавање секому, кон обид најдобро да се опслужува одреден целен пазар;
- организирање според сегменти на клиенти наместо според производи;
- од нагласување на конкретни средства, кон нагласување на апстрактни средства на маркетинг – марка на претпријатие, вредност за клиентот, вредност на каналот;
- од профит од секоја продажба, кон долгорочна вредност на клиентот;
- од градење марки преку традиционално рекламирање, кон интегрирани маркетинг комуникации и следење на резултатите;
- од фокус на финансиски резултат, исто така и фокус на маркетиншки резултати;
- од приоритизирање на придобивките на сопственикот/акционерот, кон фокус на придобивките на сите засегнати страни.

Имајќи ја предвид пазарната ориентација, маркетинг стратегијата на претпријатието, за да ја исполни визијата, мисијата и поставените цели, треба да го предодреди изборот на таргет сегментите на пазарот (потрошувачи кои претпријатието ќе ги служи), позиционирањето преку понуда на уникатна вредност (како ќе ги служи) и интегриран маркетинг микс (фактори под контрола на претпријатието – производ, цена, дистрибуција и промоција) (Kotler и Armstrong, 2008). Во литературата, дополнително

внимание се посветува и на следниве елементи при креирање на маркетинг стратегија (Kotler, 1999): целен пазар, основно позиционирање, ценовно позиционирање, вкупна вредност на понудата, дистрибутивна стратегија и комуникациска стратегија.

Изборот на конкретната маркетинг стратегија за настап на пазарот може да зависи од повеќе фактори (Paley, 2007): Средствата на претпријатието; диференцираноста на производите и тековната побарувачка на пазарот; фазата на животниот циклус на производите или индустријата (Grewal и Levy, 2008); конкурентските стратегии; природата на побарувачката на пазарот или профилот на потрошувачите.

При изборот на типот на конкурентска стратегија за настап на пазарот, на располагање се три алтернативни, потенцијално успешни основни стратегиски пристапи со кои можат да се надминат другите претпријатија во некој сектор (Porter, 1980):

1. Најниски вкупни трошоци (постигнување на ниски трошоци во однос на конкурентите, но квалитетот, услугата и другите области не смеат да се занемарат; потребно е да се има голем дел од пазарот, поволен пристап до сировини, широка палета на сродни производи; обезбедува големи маржи);
2. Диференцирање (уникатност на еден или повеќе фактори на претпријатието/производот, при што трошоците не се главна стратегиска цел; обезбедува лојалност на купувачите и големи маржи);
3. Фокус (тесно насочување на определена група на потрошувачи или определен географски пазар или друга стратегиска цел; при што се постигнува или предност преку пониски трошоци или преку диференцирање или двете).

Во однос на нашите домашни претпријатија од кондиторската индустрија, според претходно спроведената анализа на нивните маркетинг активности и воочените карактеристики (мали, незначителни пазарни удели, отсуство на инвестиции, неможност за остварување на предност преку трошоци и/или диференцирање, ниска профитабилност), може да се каже дека најголем дел од нив се заглавени претпријатија кои ги губат пазарните сегменти, работат со ниски трошоци за сметка на квалитетот и профитабилноста и немаат предност врз основа на диференцијација. Ова укажува на отсуство на јасна стратегија во која било од трите насоки и повикува на фундаментални промени во поглед на стратегиските одлуки.

Имајќи предвид дека поголем дел од домашните претпријатија се мали и средни претпријатија, а конкурентите се дел од големи корпорации, потребно е да се посочат и опциите на стратегии кои ги имаат локалните претпријатија кои се натпреваруваат со глобални претпријатија на пазари во развој. Станува збор за четири алтернативни

стратегии, прикажани во дводимензионална матрица (сл.3.1.), одредени според големината на притисокот во индустријата да се глобализира претпријатието, од една страна и ресурсите и конкурентските способности на претпријатието од друга страна.

Слика 3.1. Расположливи стратегии за локални претпријатија кои се натпреваруваат со глобални претпријатија

Ресурси и конкурентски способности			
		Скромни за домашен пазар	Можност за пренос на странски пазари
Индустриски притисок да се глобализира	висок	Да се избегне директна конкуренција преку нов бизнис модел или нови пазарни ниши	Натпреварување на глобално ниво
	низок	Одбрана преку користење на домашни предности	Пренесување на активностите на други географски пазари

Извор: Dawar, N. and Frost, T. (1999), “Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, Vol.77, Issue 1, March–April p.122

Врз основа на матрицата, при изборот на стратегијата на ниво на микро и мало претпријатие или деловна единица од средно или големо претпријатие, во услови на високо конкурентната индустрија, се нагласува потребата од репозиционирање на производите на пазарот, и тоа заради искористување на домашни предности (во случај на производи наменети за домашен пазар) и/или пренесување на активностите на други географски пазари (кога производите се наменети и за странски пазари).

Заземањето на нова позиција на пазарот се предлага да се спроведе преку комбинација на:

1. Стратегија на сегментирање (според пристапот озгора - надолу, каде што се почнува од целокупната популација на пазарот, од која се избираат сегменти според географските, демографските и психографските карактеристики, а изборот тргнува од нивните сличности, наместо разлики во вкусовите, потребите и навиките во потрошувачката на кондиторски производи) и
2. Стратегија на фокус (предност преку диференцијација во избраниот сегмент, согласно фазата од животниот циклус во која се наоѓаат производите, со модификација на маркетинг миксот – ист за сите избрани сегменти).

Ваквиот пристап кон маркетинг стратегијата поддржува корпоративна стратегија ориентирана кон раст, преку хоризонтална интеграција, односно пласман на нови производи, пронаоѓање на нова употреба на постојните производи или влез на нови пазари/сегменти на потрошувачи. На овој начин, се менува и улогата на претпријатието,

при што од улога на пазарен следбеник – имитатор која треба да се избегнува⁷⁷ (Wheelen и Hunger, 2012), ќе премине во улога на пазарен предизвикувач со стратегија на страничен напад (напаѓање на слабите страни на избраните конкуренти). Притоа, ќе се бори за зголемување на пазарниот удел, но ќе ги одбегне лидерите, а ќе ги нападне конкурентите во негова големина, како и помалите претпријатија кои го опслужуваат истиот сегмент на потрошувачи. Во таа насока, формулацијата на маркетинг стратегијата за кондиторски производи, според информациите добиени од спроведеното истражување на тековните состојби и анализата на пазарот, може да се направи во неколку последователни чекори (Grewal и Levy, 2008, pp.32-33):

1. Поставување на визија и мисија;
2. Поставување на приоритетни цели;
3. Сегментација на пазарот, избор на таргет група на потрошувачи и позиционирање;
4. Креирање на маркетинг миксот според барањата на потрошувачите.

Предложените чекори кои ја сочинуваат маркетинг стратегијата всушност се обраќаат кон поставената хипотеза „Остварување на поставените цели е возможно без однапред определена форма (чекори) на маркетинг стратегијата“ со намера истата да се побие и да се докаже дека „Остварување на поставените цели е невозможно без однапред определена форма (чекори) на маркетинг стратегијата“. Обидот за побивање на поставената хипотеза се состои од докажување на поединечното значење и влијание на секој од предвидените елементи врз перформансите на претпријатијата и зголемување на конкурентноста на пазарот, како и на синергетски ефект од нивната заедничка примена врз работата на претпријатијата, т.е. остварувањето на поставените цели.

1. Поставување на корпоративна мисија

На почетокот на работењето, врвниот менаџмент мора да ја одреди културата и стратегиската намера како клучни аспекти во работењето на едно претпријатие. Аспирациите на едно претпријатие треба да имаат стратегиска намера, изразена преку изјавите за визија, мисија и организациските цели. Визијата може да се сфати како „идна аспирација која претставува инспирација да се биде најдобар во избраната област“ (Kazmi, 2008, p.35). Мисијата пак, ја дополнува визијата, давајќи одговор на две клучни прашања: Во кој вид на бизнис оперира претпријатието? и Што треба да се направи, за да

⁷⁷ За некои стратегии важи правилото дека секогаш треба да се избегнуваат, а меѓу нив спаѓаат: 1. Стратегија на следење/имитирање на лидерот; 2. Стратегија на фокус на иновативни производи; 3. Стратегија на развој на секоја идеја во производ; 4. Следење на најуспешна стратегија поради неможност да се признае неуспехот.

се остварат намерите и целите на претпријатието? Мисијата на претпријатието најчесто е презентирана во вид на т.н. изјава за мисијата, која проектира одредена слика за основната намера на постоењето на претпријатието. Мисијата е поширок опис на намерата на претпријатието и видот на активности кои планира да ги преземе (Campbell, 1997). Всушност, изјавата за мисија го дефинира бизнисот со кој се занимава претпријатието, неговите цели и пристапот кон достигнување на тие цели, додека визијата ја опишува посакуваната идна позиција на претпријатието (Rigby, 2011). За визија и мисија се смета дека се од големо значење за ефикасното и ефективното работење на претпријатието. Во многу истражувања, мисијата како алатка за стратегиско планирање и почетна точка во градењето на идентитетот на претпријатието се поврзува со бизнис перформансите и опстанокот (Leuthesser и Kohli, 1997). Според Medley (1992) и Wilson (1992), постоењето на детална изјава за мисијата може да доведе до 50% зголемување на ефективната на претпријатието. Претпријатијата со детална, високо содржајна изјава за мисија имаат просечен поврат на инвестицијата од 26,2%, додека претпријатијата со ниско содржајна изјава за мисија имаат просечен поврат од 13,7%, поради што се смета дека претпријатијата кои се вклучени во процес на формално стратегиско планирање и креираат изјава за мисија е поверојатно да остварат добри финансиски и бизнис перформанси (Rarick и Vitton, 1995). Мотивацијата за изготвување на изјава за мисија може да произлезе од целите за кои се очекува дека таа ќе ги исполни (Campbell и Yeung, 1991): Да ги мотивира вработените во претпријатието за постигнување на повисоко ниво на перформанси; да обезбеди насока и конзистентност во алокацијата на ресурсите; да создаде баланс помеѓу конфликтните интереси на различните групи на стеикхолдери. Изјавата мисија може да помогне и надвор од рамките на претпријатието преку (Rigby, 2011): Креирање на поблиски врски и подобра комуникација со потрошувачите, добавувачите и стратешките партнери; нејзина употреба како средство за односи со јавноста; обезбедување на надворешна поддршка. Сепак, без оглед на рационалноста на процесот, се посочува дека основната цел и мотив за развој на изјава за мисија треба да биде подобрување на перформансите на претпријатието (Bart и Tabone, 1998).

Изјавата за мисија како менаџмент алатка, е предуслов за секој бизнис, при што е утврдено дека тоа е најчесто користената од палета на 25 различни алатки и во различни временски периоди од 1993 до 2010 год. е секогаш помеѓу првите пет алатки, без оглед на економската клима и географското подрачје на водење на бизнисот (Rigby и Bilodeau, 2011). Генерално, менаџерите/претпријатијата коишто често ја применуваат изјавата за

мисија се исто така задоволни од ефектите на нејзината примена (Bain & Company, 2013). Вообичаено, изјавата за визија и/или мисија ја подготвува сопственикот и/или врвниот менаџмент на претпријатието. Притоа, при развој на изјава за мисија, предвид треба да се земат одредени компоненти кои треба да бидат застапени. Притоа покрај елементи кои се во позитивна корелација со перформансите на претпријатието (вредности на претпријатието, општествена одговорност), постојат и елементи кои се во негативна корелација со перформансите, како што е на пример присуството на финансиските цели во изјавата (Bart и Baetz, 1998). Основните компоненти и клучните термини што треба да бидат застапени изјавата за мисија можат да се претстават преку модел за мисија кој ќе ги инкорпорира компонентите на изјавата според еден од најголемите истражувачи во оваа област, Campbell (1996) и клучните термини синтетизирани од страна на Stevens B. (1994) (табела 3.1.).

Табела 3.1. Компоненти и клучни термини во изјавата за мисија

Компоненти на изјавата за мисија според Ashridge Mission Model од Campbell A.	Клучни термини во изјавата за мисија според Stevens B.
Намера • Зошто постои претпријатието? • Која е основната причина за постоењето? • За чија корист постои претпријатието?	Потрошувачи/клиенти/корисници Инвеститори/акционери/сопственици Заедницата/општеството Вработени/колеги/работници Менаџмент Добавувачи
Стратегија • Како претпријатието ги следи своите стратегиски цели? • Конкурентската позиција и клучните компетенции • Идентификација на комерцијалната логика за бизнисот	Фискален конзерватизам Пазарен удел Финансиски мерки (продажба, профит, поврат) Доминација и конкурентност Долгорочна перспектива Глобална перспектива Истражување и развој Технологија
Вредности • Во што верува претпријатието? • Постапување на приоритети и основни верувања, аспирации, филозофија • Утврдување на моралната логика на бизнисот	Свесност за трошоците (осет за вредноста на производот/услугата наспроти цената) Општествена/граѓанска одговорност Обврска/посветеност Добробит на вработените/квалитет на живот Учење/тренинг/развој
Стандарди на однесување • Како претпријатието постапува, т.е. се однесува? • Политики и шема на однесување кои ги поддржуваат клучните компетенции и вредносниот систем	Етика/морал/чесност/фер постапување Професионалност Агресивност/насоченост кон подобрување Адаптација/реакција Иновативност/креирање Овластување (пренесување на одговорност)

Адаптирано од: Campbell, A. (1996), “*Mission and management Commitment*”, Ashridge Strategic Management Centre, 17 Portland Place, London, W1N 3AF, p. 7; Campbell, A. (1992), “The Power of Mission: Aligning Strategy and Culture”, *Planning Review*, Vol. 20, No.5, pp. 10-13; и Stevens, B. (1994), “An Analysis of Corporate Ethical Code Studies”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No.1, p. 63

Моделот претставува една аналитичка рамка, според која може да се обликува изјавата за мисија на едно претпријатие. Според овој модел, менаџирањето на мисијата е континуиран процес кој постојано бара ревизија и промени. Со негова употреба може да се воочат евентуалните недостатоци во постојаната мисија, од повеќе аспекти (Campbell, 1996): Дали вредностите на менаџментот/сопственикот се компатибилни со вредностите на вработените, при што воочените разлики можат да придонесат кон понатамошен развој на корпоративната култура⁷⁸; дали вредностите во мисијата се во конфликт со вредностите на менаџментот и/или вработените; дали стратегијата и вредностите се поддржуваат и меѓусебно се засилуваат или се конфликтни, што се воочува со поставените стандарди на однесување⁷⁹ и сл.

Откако е формулирана изјавата за мисија, подеднакво е важно и нејзиното пренесување до вработените и останатите групи од интерес, надвор од претпријатието, пред сè, поради утврдената позитивна врска помеѓу перформансите на претпријатието и бројот на методи користени за пренос на изјавата за мисија (Bart, 2000). Постојат повеќе начини за пренесување на изјавата за мисија во претпријатието (Bart, 2001): годишни извештаи, постери/плакати, прирачници, „од уста на уста“, семинари и работилници. Од друга страна, до потрошувачите мисијата може да биде пренесена преку различни медиуми и средства, како на пример, официјалната веб-страница на претпријатието, социјалните мрежи, флаери, интерактивни активности.

За да се увиди на кој начин ги формулираат своите изјави за мисија нашите домашни претпријатија, дадени се постојните изјави за мисија на дел од нив (табела 3.2.) и е направена споредба со претходно наведените модели.

Табела 3.2. Изјави за мисија на домашни претпријатија од кондиторската индустрија

Претпријатие	Визија	Изјава за мисија
АД „Европа“ – Скопје (http://www.evropa.com.mk/god_sobranie.php)	АД „Европа“ да прерасне во високософистицирана фабрика за чоколади, вафли и бонбони на ниво на светските, со квалитетни и препознатливи производи на странските и на домашниот пазар.	Да биде препознатлив бренд на пазарот која ги пресретнува потребите и желбите на потрошувачите со својот квалитет, вкус, цена, облик и пакување на производите, континуирано ја зголемува продажбата, остварува профит и го зголемува капиталот на сопствениците.
„Макпрогрес“ ДОО – Винаца (Интерен податок од менаџментот)	Секаде каде што се цени високиот квалитет да бидеме први.	Со совршен баланс на традиција, квалитетни рецептури, суровини и најсовремена технологија да придонесуваме за подобар живот на поединецот, локалната заедница и општеството во целина.
„Лион“ – Св. Николе (http://www.lion.com.mk/)	Да бидеме признаено и почитувано претпријатие за	Поголемо производство, нови иновативни производи кои го исполнуваат саканиот вкус

⁷⁸Ваквите разлики можат лесно да се воочат преку интервјуа, групни дискусии и/или прашалници, по што менаџментот ќе мора да се соочи со потребата од менување на изјавата за мисија или менување на вработените или придобивање на вработените во насока на поставената мисија на претпријатието.

⁷⁹Во случај кога во мисијата може да се идентификуваат јасно поставени стандарди на однесување, тоа укажува на тесна врска помеѓу стратегијата и вредностите.

Default.aspx)	производство на слатки и чоколади, со највкусни, безбедни и квалитетни производи.	на клиентите и до подобар квалитет на исхраната.
„Мултикрем“ – Штип (Интерен податок од менаџментот)	Да бидеме препознаени како современа фабрика за производство на чоколади, вафли и бонбони.	Подобрување и усовршување на технологијата за производство, зголемување на асортиманот на производите и зголемување на пласманот и потрошувачката на истите.
„Swisslion“ ДОО – Скопје (http://swisslion.com.mk/kompanija/)	Проширување на опсегот на производство, опфаќање на повеќе области од преработката на храна и следење на светските трендови за производство на здрава храна.	Освојување на европските и светските пазари со квалитетна, здрава и безбедна храна, притоа нудејќи широка палета на производи.
АД „Витаминка“ – Прилеп (http://www.vitaminka.com.mk/mk/pages/about/misija-vizija)	Развивање на брендovите на Витаминка со цел градење на имиџот - број еден компанија за производство на храна во Македонија и регионот.	Создавање на високо квалитетни производи кои влегуваат во светот на вкусови. Широка достапност и присутност на производите на Витаминка во секој момент во секој дом.
„Виго – 48“ – Битола (http://www.vigo.com.mk/MK/index.php)	Ориентирани сме прокосмополитски и отворени за светска соработка, спремни да излеземе во пресрет на сите заинтересирани коминтенти.	Создавањето на слатките волшебства во нашата кондиторска фабрика продолжува, со младите и амбициозни технолози и возрасните и искусни мајстори. Продолжуваме со нов ентузијазам и нови креативни идеи да ги создаваме и усовршуваме нашите производи, кои се со поатрактивен вкус и повисок квалитет.
„Дониа“ – Прилеп (http://www.donia-info.com.mk/for_us.html)	Остварување на задоволство кај потрошувачите со производи кои нудат: уживање, квалитет и безбедност.	Приоритет ни е производот кој кореспондира со светските стандарди, произведен со современа технологија и од страна на најдобрите квалификувани работници.

Извор: Сопствено истражување

Од прегледот може да се воочи дека во дел од претпријатијата не постои строго разграничување на визијата и мисијата, а во дел двете изјави се инкорпорирани во една - изјава за мисија. При формулирање на изјавата за мисија кај нашите претпријатија честопати не постои јасно дефинирање на намерата, а во изјавата најчесто е вклучена една компонента, објаснета преку термините: производи, потрошувачи, вработени или менаџмент. Во обидот да се објасни намерата за постоење, почесто се споменува производот, наместо потрошувачите. Исто така, често се споменува и компонентата – стратегија, но објаснета исклучиво преку технологијата која се користи. Поретко се наведуваат усвоените стандарди на однесување, а само едно од претпријатијата ја вклучува општествена одговорност. Споредено со направените истражувања од областа, може да се каже дека компонентите кои имаат значајна корелација со перформансите на претпријатијата (корпоративната филозофија, вредностите на претпријатието, општествената одговорност) се најретко употребувани од страна на нашите претпријатија.

Според прегледот на најдобрите практики и горенаведеното во однос на нашите претпријатија, менаџерите при креирање на изјавата за мисија треба да внимаваат:

- Изјавата јасно да го дефинира бизнисот (корпоративната култура, вредностите, стратегијата);
- Комуницирање на пораката за тоа каде претпријатието се наоѓа и идниот правец;
- Опфаќање на грижите за клучните стеикхолдери;
- Изразена грижа за квалитетот на производот/услугата и иновација;
- Посочување на извори на конкурентска предност;
- Едноставност на пораката за лесно пренесување и разбирање од целиот пазар;
- Да биде достижна, а не невозможна мисија;
- Обезбедување на поддршка на изјавата во целото претпријатие.

Може да се заклучи дека идентификуваните компоненти, термини, причини и насоки за користење на изјавата за мисија како алатка на менаџментот и неизоставен дел од процесот на стратегиско планирање, можат да му користат на менаџментот како за анализа на постојната изјава за мисија и нејзино евентуално ревидирање, така и за конструирање на нова изјава за мисија на претпријатието, што несомнено може да придонесе за подобри перформанси од работењето.

2. Дефинирање и формулирање на организациски цели

Кога се зборува за целите треба да се прави разлика помеѓу генерализирани цели, изразени квалитативно, како иден посакуван резултат кој претпријатието се стреми да го постигне и конкретни цели, изразени квантитативно, кои се однесуваат на специфичен проблем/прашање кое треба да биде решено. Во процесот на стратегиско планирање од големо значење се целите изразени квантитативно, поради можноста истите да се мерат и споредуваат, што обезбедува контрола на нивното остварување, но и покрај тоа, утврдено е дека поставувањето на детално специфицирани цели не е задолжително практикувано во сите претпријатија (Kazmi, 2008). Правилно дефинираната цел е важна бидејќи води до објективни основи за донесување и оценување на бизнис одлуки (Ros et al, 2008), а крајното достигнување на поставените цели треба да биде остварување на поставената мисија. Улогата на целите произлегува и од неколку други основи (Kazmi, 2008, p.47): Ја одредуваат врската на претпријатието со опкружувањето, помагаат во остварување на визијата и мисијата, обезбедуваат основа за носење на стратегиски одлуки и наметнуваат норми и стандарди за остварување/перформанси.

Кога ќе се земе предвид дека целите го насочуваат стратетиското одлучување, тоа значи и дека влијаат на конечниот избор на стратегија со која претпријатието ќе настапи на пазарот. Целите во рамките на едно претпријатие можат да бидат поставени на различни нивоа – од корпоративни цели, цели на ниво на тимови, до цели на индивидуално ниво на вработените. При изборот на целите, претпријатието треба да има предвид кои се неговите клучни компетенции по кои се разликува од останатите, врз основа на кои може да ги постави целите. Истражувања покажуваат дека специфични и мерливи цели често се поставуваат во следниве области (Kazmi, 2008, p.50):

- профит (поврат на инвестицијата, поврат на капиталот на акционерите, нето профит како процент од продажба);
- маркетинг (зголемување на продадени количини, развој на пазари, развој на нови производи, намалување на трошоците за маркетинг, подобрување на услугата);
- раст (аутпут, обрт на продажбата, инвестирање);
- вработени (внатрешни односи, развој);
- општествена одговорност (придонес во локалната заедница, рурален развој, развој на помошни индустрии, подобрување на животниот стандард).

Сепак, мора да се нагласи дека изборот на целите во голем дел зависи и од типот на индустријата во која работи претпријатието. Во трудот се прикажува формулирањето на целите од два клучни аспекти:

1. Поставување на целите на корпоративно ниво (стратетиски цели на долг рок или генерална насока на движење. Се однесуваат на повеќе аспекти (Blythe и Megicks, 2010): опфат на бизнисот, позиција на пазарот, организација на работењето, општествена одговорност, перформанси);
2. Поставување на цели на функционално, т.е. оперативно ниво (квантитативна, мерлива и споредлива изјава на краток рок. Се однесуваат на повеќе аспекти (Blythe и Megicks, 2010): потрошувачи, конкуренти, дистрибуција, нова технологија, производствен капацитет).

Значењето на целите за претпријатијата може да се забележи и од нивната примена од страна на лидерите на пазарот на кондиторски производи на светско ниво, кои ги користат како алатка во процесот на стратетиско планирање и во процесот на позиционирање на пазарот се водат од претходно поставени специфични и мерливи цели (табела 3.3).

Табела 3.3. Корпоративни и функционални (финансиски и маркетинг) цели

Претпријатие	Корпоративни цели	Функционални маркетинг цели
„Kellogg“	Засилување на пораката за балансиран животен стил, за разбирање на значењето на балансирана диета и вежбање од страна на нивните потрошувачи, што ќе резултира со подобрување на нивниот живот во целина. Искористен елемент: Зголемена општествена одговорност заради подобрување на имиџот на претпријатието.	- Охрабрување и поддршка на физичка активност помеѓу сите сектори на популацијата, преку промоција и доделување на 700.000 бесплатни апарати за мерење на помината километража со велосипед и/или со пешачење на потрошувачите во склоп на постоен производ All Bran, на годишно ниво; - Спонзорирање на организации (ASA Awards Scheme) и активности (пливање како фамилијарен спорт) за зголемување на физичката активност на потрошувачите и населението, преку давање на 1.8 милиони бесплатни подароци на годишно ниво; - Засилување на асоцијацијата на Kellogg со физичка активност преку креирање на годишни фондови (Kellogg's Active Living Fund) за помош на организации (St John's Centre) кои се занимаваат со одржување на физичка активност на населението; - Користење на пакувањето на производите за пренесување на пораката за баланс во исхраната преку ставање на етикета за препорачаните дневни количини на состојките, која ќе им овозможи на потрошувачите да го одредат правилниот баланс, во мај 2006.
„Nestlé“	Да биде светски најголем и најдобро брендиран производител на храна, со осигурување на асоцијацијата на името на претпријатието со производи со врвен квалитет. Искористен елемент: Да се биде лидер во продажба на пазарот, да се капитализираат постојните брендови и да се пласираат нови производи на пазарот.	- Задржување на првото место во продажбата на брендот Kit Kat во Обединетото Кралство, преку модификување на вкусот и дизајнот на пакувањето на производот и негово репозиционирање на пазарот како забавен производ, во тековната година; - Остварување на 90% покриеност на пазарот преку интензивна дистрибуција во првите четири недели по лансирањето на производот; - Да се оствари продажба од 50 милиони единици (или 2,750 тони) во годината на лансирање на производот; - Остварување на раст на продажбата во последователните години по лансирање; - Зголемување на бројот на прилики за конзумирање на производот преку порака дека Kit Kat е природен избор за секоја пауза; - Развој на пазарот преку привлекување на нови потрошувачи и убедување на изгубените потрошувачи да се вратат на производот, со фокус на сегментот од 12-20 годишна возраст.
„Cadbury“	Да остане лидер и движечка сила на пазарот на кондиторски производи во сите сегменти во кои работи, со постојани иновации во производите и зголемување на волуменот на продажбата. Искористен елемент: Да се биде лидер во продажба на пазарот и да се развива преку иновации.	- Остварување на раст на пазарот на производи од чоколада во наредната година, преку пласман на нов производна пазарот – Fuse; - Развој на нов дизајн на пакувањето кој ќе пренесува порака за „откачената“ личност на новиот производ и ќе креира интерес на местото на продажба; - Оживување на името на брендот преку пренесување на порака за спојување на неодоливата чоколада на Cadbury со состојките за грицкање (кикиритки).

Извор: Адаптирано од “Using aims and objectives to create a business strategy”, [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/kelloggs/using-aims-and-objectives-to-create-a-business-strategy/introduction.html> (Посетено на 14 Април 2012); “Kit Kat - Revitalising a Brand Leader: A Nestlé case study”, [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/nestle/kit-kat-revitalising-a-brand-leader/qualitative-objectives.html#ixzz2C0Ffflpk> (Посетено на 14 Април 2012) и “Launching a new product into a developed market: A Cadbury Schweppes case study”, [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/cadbury-schweppes/launching-a-new-product-into-a-developed-market/introduction.html#ixzz2C02t6cN3>

Доколку поставените цели не се доволно јасно прецизирани, мерливи, временски одредени и сл., нема да биде јасно која од предложените акции е во најдобар интерес на претпријатието, особено на долг рок (Ross et al, 2008). Оттаму, произлегува потреба целите на ниво на претпријатието да се формулираат според одреден модел, од кои во трудот се разгледуваат употребата на: 1. Акронимот SMART и 2. Моделот на „балансирана листа на цели“. Со првиот модел се овозможува при формулирањето на целите да се обезбедат карактеристиките на специфичност (S - specific), мерливост (M - measurable), достижност (A – assignable/achievable), значајност (R-realistic/relevant/result-based) и временска одреденост (T – time defined) (табела 3.4.).

Табела 3.4. S.M.A.R.T. модел за градење на организациските цели

Чекори во креирање на целта/целите	Значење	Пример
(S) Специфични / едноставни, значајни	Целта е специфична во случај кога е јасно напишана, на начин на кој може да се разбере од страна на вработените. (Што треба да се постигне со целта? Како и каде треба да се оствари целта? Кој е инволвиран во извршувањето? Зошто треба да се оствари целта - причини, придобивки?)	Дефинирана цел: Зголемување на BTL (below the line) ⁸⁰ на сметка на ATL (above the line) ⁸¹ промотивни активности заради намалување на трошоците за промоција за 10% до крајот на наредната година; Објаснување на примерот: Што? = „Промотивни активности“ Како? = „Зголемување на BTL (below the line) на сметка на ATL (above the line) промотивни активности“ Зошто = „Намалување на трошоците за промоција“
(M) Мерливи	Очекувањето е мерливо кога вклучува барем една мерка на квалитет, квантитет, време и/или трошочна ефективност. Без соодветна мерка, вработениот не може да следи колку добро е завршена работата во споредба со поставеното барање и дали има потреба од ревизија во начинот на работење	Објаснување на примерот: Кога? Колку? = „10%, до крајот на наредната година“.
(A) Достижни	Очекувањето е достижно кога е соодветно поставено во рамките на способностите и ресурсите на вработениот/претпријатието. Потребно е да биде ориентирано кон акција и да демонстрира на кој начин е комплементарно со генералната цел. (Дали е возможно остварувањето? Дали се поседуваат потребните вештини, способности, ресурси за постигнување на целта?)	Објаснување на примерот: „За да се постигне целта е потребно дел од вработените да имаат познавања од областа на маркетингот/промоцијата, што ќе овозможи да се разбере природата на целта“

⁸⁰Се однесува на промотивни активности кои предизвикуваат тековни трошоци и се потесно фокусирани, а во нив спаѓаат неконвенционалните методи за комуникација со потрошувачите, како: директна пошта, односи со јавноста, продажна промоција, листи на потрошувачи и сл.

⁸¹Се однесува на промотивни активности кои предизвикуваат капитални трошоци и се со поширок опфат, а во нив спаѓа економската пропаганда и рекламирање преку масовни медиуми.

(R) Реални/фокус ирани на резултат	Целта е реална до тој степен до кој вработениот/претпријатието може да ја исполни. (Која е причината и придобивката од реализирањето на целта? Кој е крајниот резултат кој ќе се постигне?)	Објаснување на примерот: „Резултатот од оваа цел е процес кој овозможува заштеда во трошоците за промоција и нивно алоцирање во други активности”
(T) Временски одредени	Целта е временски ограничена кога може да биде остварена во предвидениот работен циклус. Ова овозможува и да се следи нејзиното извршување за време на предвидениот период. (Кој е крајниот датум за остварување на целта и дали тој датум создава мотивираност?)	Објаснување на примерот: „Крајот на наредната година е крајниот рок на остварување на целта”

Адаптирано од: Doran, G. T. (1981), “There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives”, *Management Review*, Vol.70, Issue 11, pp. 35-36

Овој модел може да послужи при формулирање на целите на повеќе различни нивоа, бидејќи споменатите карактеристики овозможуваат следење на перформансите и нивна евалуација. Односно, специфичноста се изразува преку таргетирање на целите на конкретно ниво во претпријатието, временската рамка дозволува одредување на долгорочни, среднорочни и краткорочни цели, мерливоста пак е контролен механизам за степенот на постигнување на целите на кое било ниво. Реалноста и достигнувањето се значајни за да се увиди фактичката можност за остварување на целите според ресурсите и способностите на претпријатието. Инкорпорирањето на овие карактеристики во целите на претпријатието на кое било ниво ги покриваат најзначајните прашања кои се поврзуваат со политиката на формулирање на организациски цели (Kazmi, 2008).

Со вториот модел се успева да се даде преглед на видовите на цели кои треба да се вклучат при процесот на стратешкото планирање. Всушност, според моделот на „балансирана листа на цели“ се налага приод од горе-надолу, почнувајќи од основната намера – визијата/мисијата, поместувајќи го притоа фокусот од поставување на краткорочни финансиски цели, кон поставување на поширока палета на нефинансиски, оперативни цели, заради постигнување на подобри перформанси од работењето (Kaplan и Norton, 1992). Моделот се дефинира како сет на мерки кои им обезбедуваат на менаџерите брз, но сеопфатен преглед на бизнисот, вклучувајќи и оперативни мерки за задоволството на потрошувачите, активностите на иновација и подобрување и финансиски мерки, при што се истакнува дека оперативните мерки го движат финансискиот резултат, а концентрирањето на само еден вид на мерки може да биде фатално. Концептот на „балансирана листа на цели“ обезбедува при формулирањето на цели да се опфатат четири различни перспективи значајни за бизнисот (Kaplan и Norton,

1992, p. 76): 1. Потрошувачот, 2. Внатрешни работи, 3. Иновација и учење; 4. Финансии (табела 3.5.).

Табела 3.5. Модел на „балансирана листа“ како приод за формирање на цели

Перспективи	Прашања	Цели	Мерки ⁸²
Потрошувачи	Како нè гледаат потрошувачите?	Нови производи	Процент на продажба од нови производи
		Одговорно снабдување	Навремена достава како што е одредена од купувачот
		Преферирани добавувачи	Големина на набавките од клучните добавувачи
		Партнерство со потрошувачите	Број на соработки на инженерска основа
Внатрешни работи	Во што треба да напредуваме?	Технолошки капацитет	Производствена можност во споредба со конкурентската
		Совршенство во производството	Време на еден циклус, трошок по единица и принос
		Продуктивност во дизајнот	Инженерска и силиконска ефикасност
		Воведување на нови производи	Фактичкиот распоред на воведување наспроти планираниот распоред на воведување
Иновација и учење	Дали можеме да продолжиме да се подобруваме и креираме вредност?	Лидерство во технологија	Време за развој на „нова генерација“ на технологија
		Учење во производството.	Времето на процесот до достигнување на фазата на зрелост
		Фокус на производите	Процент на производи кои создаваат 80% од продажбата
		Време на пласман на пазарот	Пласирање на нови производи во споредба со конкурентите
Финансии	Како гледаме на нашите акционери?	Опстанок	Готовински тек
		Успех	Квартален раст на продажбата и оперативен приход по оддел
		Напредок	Зголемен пазарен удел и поврат на капиталот

Извор: Kaplan, S. R. and Norton, P. D. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70 (1), January – February, p. 76; Kaplan, S. R. and Norton, P. D. (2000), “Having trouble with your strategy? Then map it”, *Harvard Business Review*, September – October, pp. 167-176, [Интернет] Достапно на: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2000Map.htm> (Посетено на 12 Јуни 2012)

Предностите на користењето на моделот вклучуваат интегрирање на елементи како: ориентација кон потрошувачи, подобрување на квалитет, поттикнување на тимска работа, намалување на време на лансирање на нови производи, менаџирање на долг рок. Исто така, се исклучува и можноста за појава на т.н. субоптимизација, каде што подобрувањата во една област/перспектива се постигнуваат за сметка на друга. Дополнително, значењето на моделот се потенцира преку негово посочување како

⁸²Бројот на мерки треба да биде ограничен на кратка листа на критични индикатори за тековните и идните перформанси.

основа во процесот на градење на стратегиска мапа, каде се предлага пристапот од горе-долу, а целите се дефинираат врз основа на претходно ревидирана визија, мисија и вредности (Kaplan и Norton, 2000). Всушност, голем дел од претпријатијата (80%) кои го користат моделот изразуваат високо задоволство од неговата примена, но од друга страна, неговата употреба сè уште е на релативно ниско ниво (Bain & Company, 2010).

Имајќи предвид дека голем дел од претпријатијата имаат недостаток од сеопфатна и детално формулирана стратегија, особено од аспект на внатрешна комуникација и недостаток на информации за исполнување на истата (Kaplan и Norton, 2000), станува јасна потребата од модели за креирање на стратегија и за формулирање на цели. Предложените модели овозможуваат правилно поставување на цели кои го олеснуваат процесот на носење на одлуки, ја поддржуваат основната намера на постоење и не се контрадикторни меѓу себе. Дополнително, обезбедување на соодветни мерливи цели влијае на однесувањето како на менаџерите, така и на вработените, што води до подобра организација на работењето во услови на висока пазарна конкурентност.

3. Сегментирање, таргетирање и позиционирање на пазарот

Постојаните обиди да се продаде она што најлесно се произведува, треба да бидат заменети со обиди да се открие што сакаат потрошувачите да купат. За да се разбере одреден пазар, потребно е да се има познавање за типот на пазарот на кој се продава. Во најголемиот број на случаи, претпријатието не може да им служи на сите потрошувачи, од каде произлегува и основната потреба за сегментирање на пазарот, идентификација на пазарни сегменти и избор на оние на кои претпријатието ќе им се служи најефективно. Сегментирањето значи поделба на хетерогените пазари на различни, но внатрешно хомогени групи на потрошувачи со слични карактеристики, барања и потреби. Сегментацијата е алатка на менаџментот со која се идентификуваат начини за промена на однесувањето на потрошувачите, непресретнатите желби и незадоволените потреби на потрошувачите, што претставува можност за конкурентска предност преку развој на уникатна вредност и привлечност на производите. Традиционалните демографски показатели како возраста, полот, степенот на образование и приходите веќе не можат да служат како главна основа за развој на маркетинг стратегија, туку недемографските фактори како вредностите, вкусовите и преференциите е поверојатно дека ќе влијаат на набавката на потрошувачите (Yankelovich и Meer, 2006). Сепак, следењето на работењето на странските претпријатија покажува релативно мала употреба на сегментацијата како бизнис алатка и покрај изразеното високо задоволство од резултатите од нејзината

примена кај 80% од претпријатијата кои ја користат (Bain & Company, 2010). Исто така, и кај нашите домашни претпријатија беше воочено дека доминираат географската и демографската сегментација, што демонстрира евидентни недостатоци во работењето, наспроти факторот дека денес пазарите и медиумите се изразито фрагментирани, а потрошувачите сè повеќе се разликуваат и ги следат своите индивидуални вкусови и навики при купување. Голем дел од проблемот е фокусирањето на стратегиите на одбрана на производи или територии, наместо на она што најчесто е предмет на напад од страна на конкурентите – сегментите на потрошувачи. Пазарно ориентирани претпријатија треба да го свртат вниманието кон постојните информации за потрошувачите, за одговори на прашањата во врска со сите различни типови на потрошувачи. Информациите за сегментите на потрошувачи имаат тристрана предност која произлегува од (MacMillan и Selden, 2008):

- Подлабок увид во различните потреби на потрошувачите од кој било конкурент;
- Подобро разбирање на тоа кој сегмент е најпрофитабилен за служење и инвестирање на ресурсите за освојување на најдобрите сегменти;
- Знаење за потребите и профитабилноста на сегментите е предност што потешко може да се имитира од страна на конкурентите, за разлика од карактеристиките и функциите на производите.

Сегментирањето на пазарот и изборот на таргет групата во рамките на одреден сегмент се постапки кои се тесно поврзани со формулирањето на маркетинг стратегијата на едно претпријатие, бидејќи претпријатијата можат да ја користат сегментацијата за развој на нов производ, развој на приспособена маркетинг програма, избор на специфични карактеристики на производот, поставување на соодветни услужни активности, дизајн на оптимална стратегија на дистрибуција, одредување на соодветна цена на производот итн. Во врска со процесот на сегментирање на пазарот, во трудот се предлага следење на два последователни чекори:

1. Избор на тип на стратегија за сегментирање, методи/фактори за опис и делење на сегментите и евалуација на атрактивноста;
2. Избор на таргет пазар и развој на стратегија за позиционирање.

За добивање на потребните информации поврзани со стратегијата на сегментација и избор на сегмент, може да се користи квалитативно истражување за откривање на мотивите и потребите, како и квантитативно – за воочување на конкуретските предности или недостатоци. Може да се анализираат и податоците за тековните и претходните продажби за да се открие евентуална шема во однесувањето на потрошувачите.

3.1. Избор на вид на стратегија и методи (фактори) на сегментација

Првиот чекор во сегментирањето на пазарот треба да биде избор на стратегијата на сегментација (недиференцирана, диференцирана, концентрирана или микромаркетинг) (Grewal и Levy, 2008), во зависност од балансот кој сака да го постигне претпријатието во однос на перцепираната дополнителна вредност и трошоците за остварување на истата. Следењето на работењето на големите кондиторски претпријатија како „Kraft“, „Ferrero Rocher“, „Cadbury“, „Hershey Foods“, „Nestle“, „Mars“Inc., „Wrigley“ и др. и нивната понуда на различни брендови на производи за различни групи на потрошувачи, укажува на тоа дека во најголем дел тие применуваат диференцирана стратегија на сегментирање. Претпријатие кое веќе постои на пазарот, може да размисли за примена на овој начин на сегментација, бидејќи му овозможува поголем пазарен удел, намалување на ризикот од служење на само еден сегмент и остварување поголем профит. Од друга страна пак, истовремено подразбира и поголеми трошоци за производство и пласман, па се препорачува малите претпријатија да бидат особено внимателни при следењето на овој вид на стратегија на сегментирање. За мали претприемачки претпријатија и особено за новоотворени претпријатија, поради потребата од поефикасна искористеност на ограничените ресурси и можноста за остварување на директен контакт со крајните потрошувачи, може да биде адекватна и концентрирана стратегија (еден примарен сегмент кон кого се насочуваат сите напори за освојување) или специјализација во производство за потребите на сосема мала група или поединечен потрошувач, односно производство по нарачка (микромаркетинг). Во кондиторската индустрија не е препорачливо да се применува недиференцирана стратегија, бидејќи е високо фрагментирана и конкурентна индустрија, во која дополнителната понудена вредност на потрошувачот е од витално значење.

Дополнително, знаењето за значајноста на одредена категорија на производ за потрошувачите може да помогне во одредување на очекувањата за производот и расположеноста да се купи, што ќе ги насочи одлуките за сегментација. Според категоријата на производи и нивното значење за потрошувачите, претпријатието може да се посвети на анализа на различни прашања. Имајќи предвид дека кондиторските производи се конвенционални производи за секојдневна потрошувачка, претпријатијата можат да се фокусираат на следниве прашања (Yankelovich и Meer, 2006, p.130):

- Кои сегменти да се одберат?
- Како да се позиционира брендот?
- Какви промени да се направат на постојните или да се воведат нови производи?

- Дали да се променат цените?
- Како да се одбере таргет група за промоција?

Во овој случај, сегментацијата за потребите на кондиторските претпријатија се препорачува да биде скроена на начин кој ќе го открие: начинот на однесување при купување и навики во користење на производите (дали потрошувачите се од типот „направи сам“ или „направи го за мене“); подготвеноста да се плати повисока цена за повисок квалитет; степенот на лојалност на брендот; потребите (за подобра услуга, достапност, функционалност); социјалниот статус, концептот за себеси, животниот стил.

По одредувањето на правецот на движење на сегментацијата, потребно е да се утврдат и методите/факторите по кои ќе се делат и опишуваат различните сегменти на потрошувачи, врз основа на соодветни карактеристики, за да може подобро да се разбере профилот на потрошувачите во секој поединечен сегмент, сличностите помеѓу потрошувачите во рамките на еден сегмент и сличностите и разликите помеѓу сегменти. Претпријатија без оглед на големината може да се фокусираат на повеќе различни методи/фактори за сегментација (Grewal и Levy, 2008), од кои во трудот, за потребите на кондиторските претпријатија се предлага следење на следниве фактори за сегментирање⁸³ (Internet Center for Management and Business Administration, 2010):

1. Географски фактори;
2. Демографски фактори;
3. Психографски фактори.

Причината за користење на повеќе, а не само еден метод на сегментација на пазарот произлегува од потребата да се надминат недостатоците кои се јавуваат со изолирана примена на само еден метод и да се креира стратегија на сегментација со поширок опфат. На пример, со географските и демографските варијабли можат да се лоцираат и идентификуваат потрошувачите, преку веќе постојни информации, но не можат да се утврдат и нивните потреби и желби. Затоа, се вклучуваат и психографските варијабли кои овозможуваат да се дознае кои корисности ги бараат потрошувачите и како производот/услугата одговара на конкретен усвоен животен стил.

⁸³ Под потрошувачи се мисли на крајни потрошувачи – физички лица кои го користат производот за лична употреба и индустриски потрошувачи – правни лица, посредници во каналите на дистрибуција или преработувачи кои го вклучуваат производот во некоја фаза на производство на друг производ/услуга. Притоа, треба да се нагласи дека за разлика од крајните потрошувачи, индустриските клиенти се вообичаено помали по број, а купуваат во поголеми количини, поради што вршат подетална евалуација на понудата, а процесот на одлучување вообичаено вклучува повеќе од една личност. Сепак, голем дел од факторите за сегментација на пазарот на потрошувачи (локација; тип на претпријатие – големина, индустрија, оддел кој носи одлука, критериуми за купување; начин на однесување при купување – стапка на користење, статус на купувач – прв пат, повторена набавка, редовен, потенцијален, процедура на купување – преговори, наддавање итн.) може да се применат и за сегментација на пазарот на индустриски потрошувачи.

Географската сегментација одговара на прашањето – Каде живеат потрошувачите? Според тоа, пазарот може да се групира по земји, региони или области во рамките на одредена земја или регион (држава, град, населба, село и сл.). Во рамките на одделните географски подрачја, како дополнителни географски варијабли можат да се земат предвид и големината на областа според број на жители, густина на населението, климата, степен на вработеност на населението во конкретен регион, продуктивност на регионот и сл., што значително може да ја одреди понудата на претпријатието која ќе варира врз основа на потребите на одделните географски групи и нивните специфични обележја. Некои од клучните прашања поврзани со географската сегментација кои претпријатијата можат да ги земат предвид се:⁸⁴

- Колкав број на населени места, градови или општини да се опфатат?
- Кои региони да се вклучат во планирањето? (Дали се исплаќа да се вклучат сите или само поголемите? Кои места да се изберат според број на жители?);
- Кои места да се изберат според видот на местото и неговата достапност?
- Дали населението старее или се подмладува? (Која е потенцијална таргет група?);
- Дали да се опфатат регионите со изразено негативно миграциско салдо?

Домашниот пазар има карактер на изразено миграционо подрачје, кое се карактеризира со интензивни внатрешни поместувања на населението, како и со континуиран процес на иселување на населението во други држави (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Внатрешната миграција во правец од рурални кон урбани места дозволува географски територијата на Р. Македонија првично да се подели на два поголеми сегменти и тоа, рурални и урбани области. За пласман на стоки за широка потрошувачка попривлечни се урбаните сегменти од територијата, поради повеќе причини. Имено, внатрешните миграциски текови имаат различен интензитет во одделни временски периоди и во принцип се на релацијата село-град или кон градот Скопје (како од руралните така и од урбаните населби) (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Исто така, иако од вкупно 1.767 населени места само 34 имаат градски карактер (Државен завод за статистика на РМ, 2007), во нив се концентрирани дури 63,85% од вкупното население или 1.308.464 жители (според попис на население, 2002), а само во една градска населба (градот Скопје) живее 24,7% од вкупното население на државата (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Голем дел од селските населени места или целосно се депопулирани (141 населено место) или имаат изразено мал број на жители и неповолна старосна структура (старо население) (Државен завод за статистика на РМ,

⁸⁴Сопствени согледувања на авторот.

2012). Во урбаните места, за разлика од руралните, има релативно поволна густината на населението, односно број на жители на 1км² е 82,3 (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Генерално постои недостаток на инвестиции за изградба на потребната инфраструктура, особено во руралните области, а тешката достапност на руралните области преку дистрибуциски канали ги зголемува и транспортните трошоци. Семејствата во руралните области располагаат со релативно помал доход и претежно живеат од земјоделието, кое сè уште спаѓа во нископрофитабилните гранки (Државен завод за статистика на РМ, 2008). Разликите по место на живеење кои наметнуваат поинаков начин на живот и секојдневни активности, водат и кон различни животни навики и однесување при купување, што може да доведе до разидување со атрибутите на производот и посакуваните користи понудени во урбаните области.

Демографската сегментација на пазарот одговара на прашањето – Кои се потрошувачите? Овој фактор овозможува групирање на потрошувачите врз основа на лесно мерливи и објективни карактеристики како што се (Grewal и Levy, 2008): пол, возраст (деца, тинејџери, дваесет и нешто год., триесет и нешто год., средновеќни, постара популација), големина на семејството/домаќинството, животен циклус на семејството (неженет/немажена, женет/мажена, со или без деца и сл.), генерација (“baby boomers”, генерација “x”, “y” или “z”)⁸⁵ (Beckland, 2011), расположлив приход (месечен, годишен, личен, на ниво на семејство, трошоци на живеење), занимање (невработен, студент, вработен итн.), степен на образование, национална и етничка припадност, религија итн. Овие варијабли се најчесто користениот заеднички содржател на сегментите, бидејќи се лесни за идентификација, а демографски поделените сегменти се едноставни за достигнување со соодветна порака. Врз основа на овие варијабли, понатаму, претпријатијата треба да ги одговорат следниве прашања.⁸⁶

- Пол и возраст: Дали да се таргетираат мажите или жените? Која возрасна група да се опфати? Дали разликите во возраста, полот водат кон разлики во консумирање и преференција на производите?
- Животен циклус на домаќинство: Кој тип на домаќинство да се одбере по број на членови и според фазата од животниот циклус? Дали и како се разликува побарувачката помеѓу семејства со различна големина и животен циклус? Дали

⁸⁵ Маркетарите честопати ги класифицираат луѓето како потрошувачи преку нивно распределување во генерации, според годината на раѓање, во контекст на промените во опкружувањето. Така на пример, “Baby Boomers” се генерацијата од 1946-1964, генерација “x” се од 1965-1980, генерација “y” се од 1981-1994, а генерација “z” од 1995-тековно. Се смета дека е полесно да им се продаде на вака поделените сегменти, особено кога самите ја имаат прифатено генерализираната класификација. Но денес, не е доволно само да се знае во која година некој е роден, за да се биде сигурен дека ќе го купи производот.

⁸⁶Сопствени согледувања на авторот.

групите во различен степен од животниот циклус се разликуваат во начинот на консумирање на производите? Кој во семејството ги врши набавките на производи?

- Расположлив доход и потрошувачка: Колкав е расположливиот доход на населението? За што се троши најголем дел од приходите? Дали производот е соодветен за потрошувачи со релативно висок или низок доход? Дали има простор за покачување на цената?
- Образование: Кои потрошувачи да се земат предвид според степенот на образование? Кон кого да се насочи промотивната порака? Дали нивниот број е доволен?
- Референтна група на припадност: Дали нашиот производ може да биде соодветен за специфични групи на потрошувачи како студенти или деловни жени и сл.?
- Занимање: Со што се занимава поголемиот дел од населението? Дали се повеќе вработени или невработени лица? Дали поголем дел од вработените/невработените се мажи или жени?
- Националност: Дали да се таргетираат припадници кон една етничка група или сите? Дали етничките или верските референтни групи имаат различна шема на консумирање на производите?

Полот на потрошувачите може да се земе како почетна варијабла во демографскиот опис на потрошувачите, особено во прехранбената индустрија (Hooley et al, 2008), за да ги објасни разликите и преференциите кон производите, а понатаму да се поврзе и прошири со останатите расположливи варијабли. Помеѓу населението во Р. Македонија од 2.022.547 жители, приближно еднакво се застапени и жените (49,9%) и мажите (50,1%), додека просечната возраст е 36.7 години, а очекуваното траење на животот на населението е 74 години (Државен завод за статистика на РМ, 2009). Возраста треба да се земе предвид како детерминанта која значајно може да ги разликува преференциите и однесувањето на потенцијалните потрошувачи. Возраста е користена како варијабла за сегментација на пазарот од страна на многу реномирани претпријатија, како што е на пример „Cadbury Schweppes“ (развива нови производи - чоколадирана енергетска прачка/bar chocolate „Viking“, промовиран како „барот со рогови“, за младата популација која посетува пабови) (Hooley et al, 2008). Доминантна старосна група на домашниот пазар е онаа од 15-64 години (68,3%), односно од 15-50 години (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Генерално постои тренд на зголемување на бројот на старо население (45-64 год. - 25,99% и над 65 год. – 11,82%) (Државен завод за

статистика на РМ, 2012), а намалувањето на фертилитетот се смета дека е резултат на одложувањето на стапувањето во брак во повозрасните години. На пример, во 2011 година просечната возраст при склучување прв брак е 25,4 години за невестата и 28,3 години за младоженецот, а притоа жените со просечна возраст од 26,2 год. се одлучуваат да раѓаат по едно или две деца (Државен завод за статистика на РМ, 2009). Како резултат на тоа, најголем број од домаќинствата се со четири или два-три члена и живеат најчесто како брачен пар – венчани, со или без деца (Државен завод за статистика на РМ, 2009).

Освен полот и возраста, потребно е да се анализира и состојбата поврзана со останатите варијабли. Податоците покажуваат дека едно просечно домаќинство со своите приходи обезбедува околу 92% од својата потрошувачка, додека останатото го покрива со кредитно задолжување (на пр., минусни салда на тековните сметки) или преку неевидентирани или неформални приходи, а околу 62% од својата потрошувачка наменувача за задоволување на основните потреби за храна, облека, домување и покуќнина (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Во сиромаштија живее 27% од населението, по околу 25% имаат просечни месечни примања од 3.908 ден., односно 6.514 ден., 17% месечно располагаат со 9.120 ден., а скоро 11% месечно имаат 13.029 денари (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Просечната нето плата е 20.847 ден. (Државен завод за статистика на РМ, 2012), а минималната нето плата изнесува 8.050 денари (Сојуз на синдикатите на Македонија, 2012). Според податоците од Државен завод за статистика на РМ (2012) за занимање на населението и поделбата според карактеристиките како купувачи (The National Readership Survey, 2012), населението во Македонија може да се класифицира во неколку социјални класи⁸⁷:

1. Висока класа (врвни менаџери, администрација или стручњаци) околу 1,79% од населението⁸⁸ (повисока висока класа - скапи производи, немаат намера да импресионираат, конзервативни; пониска висока класа - скапи производи наменети за импресионирање на други, скапи коли, големи имоти);
2. Средна класа (средно ниво на менаџери, административци или стручњаци) со околу 21,75% од населението⁸⁹ (набавките се со цел да се прикаже слика на успешна индивидуа);

⁸⁷ Слична е и најчесто користената класификација дадена од W. L. Warner (1949), во делото “*Social Class in America*”, која ги дели трите основни класи – висока, средна и ниска на под класи - висока и ниска. Сепак, за голем број на маркетинг цели и активности, сродните под класи можат да се групираат во една, за да се поедностави поделбата, соодветно на расположливите податоци на истражувачот.

⁸⁸ Овде се вклучени: членови на законодавни и извршни тела, државни функционери, раководни државни службеници, дипломати и директори 1.07% и воени занимања 0.72%

⁸⁹ Овде се вклучени: лица со сопствени примања 15.52% и стручњаци и научници 6.23%

- 3.1. Пониска средна класа (надзорници, чиновници, пониско ниво на администрација) кои учествуваат со 15,45%⁹⁰ (загрижени се за општественото одобрување, конзервативни при купување, ориентирани кон домот и семејството);
- 3.2. Квалификувана работничка класа (квалификувани работници кои извршуваат рачна работа) со околу 16,28%⁹¹ (се задоволуваат со улогата во семејството);
4. Работничка класа (полуквалификувани и неквалификувани работници) со 5.91%⁹² (ги привлекуваат евтини, нискоквалитетни производи, имаат голема изложеност на телевизија);
5. Најниско ниво на егзистенција (државни пензионери без дополнителни приходи, најниско платени работници, невработени кои примаат социјална помош) на кои припаѓаат околу 38,81%⁹³ (ги привлекуваат евтини, нискоквалитетни производи, имаат голема изложеност на телевизија).

Сепак, општествената класа има свои ограничувања, бидејќи често се случува припадници на иста класа да се однесуваат сосема поинаку при набавка на производите. Ова се објаснува со варијаблата животен циклус на семејството, вообичаено збир од варијаблите – возраст, брачен статус и големина на семејството, за кој се смета дека има големо влијание врз начинот на однесување на потрошувачите, бидејќи како што оди од една фаза кон друга се менуваат и потребите на семејството, а со тоа и преференцијата кон производите. Ова има влијание врз купените видови на производи, количини на производи и фреквенцијата на набавка (Wells и Gubar, 1966). Според анализата (старење на населението, просечна возраст за стапување во брак 25-26 год., доминантен број на брачни парови со деца, најголем број на членови во семејството - 4), може да се каже дека населението во Македонија во најголем дел, според животниот циклус на семејството, според најчесто користената класификација на животен циклус на семејството дадена од Wells и Gubar (1966) се наоѓа во фазата на:

- полно гнездо I (венчани, најмало дете до шест год.; пониска финансиска моќ; достигнат е врвот на набавките за домаќинството; се интересираат за нови и промовирани производи);
- полно гнездо II (најмало дете шест или над шест години; подобра финансиска положба; рекламирањето има намалено влијание; купуваат пакувања со поголема грамажа или збирни пакувања; купуваат: многу храна) или

⁹⁰Овде се вклучени: службеници 3.40%, техничари и сродни занимања 4.38% и работници на услужни дејности и продажба 7.67%

⁹¹Овде се вклучени: стручни работници во земјоделството, шумарството, риболовот и ловот 4.59%, занимања на неиндустриски начин на работа во производството 6.96% и ракувачи и составувачи на машини и постројки 4.73%

⁹²Овде се вклучени: елементарни занимања 5.91%

⁹³Овде се вклучени: издржувани лица 38.81%

- полно гнездо III (постари венчани парови со издржувани деца; подобра финансиска положба; некое од децата е вработено; тешко им се влијае со промовирање/рекламирање; висока стапка на купување на трајни производи).

Образованието, исто така има големо влијание поради претпоставката дека со повисоко образование постои поголема веројатност за наоѓање на подобра, односно подобра платена работа и истото има влијание врз менување на преференциите, потребите на потрошувачите, како и изборот на медиуми преку кои се информираат. Според податоците, најголем дел од населението има завршено средно образование, но постои позитивна тенденција и пораст на запишани лица во високо образование, при што според половата структура се забележува дека на факултетите, како и на втор и на трет циклус студии се запишуваат сè повеќе жени, особено во општествените, хуманистичките и медицинските науки, за разлика од техничко-технолошките науки, каде што бројот на запишани и на завршени жени е помал во однос на мажите (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Исто така, најголема активност покажува населението со вишо и високо образование (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Според тоа што статистиката за зголемувањето на бројот во рамките на групите на потрошувачи со повисоко образование е поволна, станува поповолна и можноста за претпријатијата во однос на големината на сегментите.

Најголем дел од вработеното население работи во преработувачката индустрија, земјоделието, трговијата на големо и мало и државна администрација. Во вкупниот број на вработени лица во 2011, најголемо е учеството на возрасната група од 30 до 34 години, при што стапката на вработеност кај овие возрасни групи изнесува 58.5%, а во вкупниот број на невработени лица, најголемо е учеството на младото население на возраст од 20 до 29 години, а стапката на невработеност кај оваа возрасна група во 2011 година изнесува 45.9% (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Сепак, сè уште постојат можности за користење на т.н. демографски бонус (поголемо е учеството на работноспособното население во однос на категоријата младо и старо население), т.е. стапката на активно население е 56,5%.

Македонците, како православни христијани се најголемата етничка група, а по нив се Албанците и Турците, со исламска вероисповед (Државен завод за статистика на РМ, 2012). Покрај овие информации од секундарни извори, претпријатието може врз основа на примарно истражување на пазарот да утврди евентуални разлики во користењето и свесноста за производите помеѓу различните сегменти. На пример, помеѓу мажи и жени, возрасни потрошувачи и деца, богати и сиромашни и сл., во смисол на

префереиран вкус, пакување, грамажа, цена, количина, место, порака, комуникација и сл. за да може да донесе објективен заклучок за тоа кои варијабли се значајни и го менуваат однесувањето и врз основа на кои треба да се делат потрошувачите по сегменти.

Психографската сегментација, која уште се нарекува и бихевиористичка сегментација одговара на прашањето – Како се опишуваат, доживуваат и однесуваат потрошувачите? Психографските варијабли им овозможуваат на луѓето преку нив да се опишат себеси, односно да објаснат како го поминуваат своето време (однесување) и кои се психолошките причини кои го одредуваат нивниот избор (Jagdish et al, 1999). Нагласувањето на потребата од примена на психографска сегментација произлегува од неколку основни причини (Yankelovich и Meer, 2006, p.124):

- Традиционалните демографски варијабли - како пол, возраст, степен на образование и приходи повеќе не обезбедуваат доволно информации како основа за маркетинг стратегија;
- Недемографските варијабли - како вредности, вкусови и преференции е веројатно дека ќе влијаат на набавката на потрошувачите отколку демографските варијабли;
- Солидна маркетинг стратегија зависи од идентификацијата на сегменти кои се потенцијално претприемчиви за конкретен бренд или категорија на производ.

Преку користење на методот на психографска сегментација, претпријатието треба да даде одговор на следниве прашања:⁹⁴

- Сопственост: Што поседува населението? Каква му е опременоста со технологија?
- Секојдневни активности, слободно време и одмор: Како се поминува најголем дел од времето? Дали домашните активности (готвење, перење, чистење и сл.) окупираат голем дел од времето? Како се поминува слободното време? Како и каде се оди на одмор?
- Начин и средства на комуникација: На кој начин најмногу се комуницира? Дали има широка достапност на интернет во домовите/ канцелариите? Дали интернетот се користи повеќе за комуникација или за информирање?
- Потрошувачка на прехранбени (кондиторски) производи: Навики во исхраната? Здрава храна или брза храна? Јадење дома или надвор од дома? Подготви сам или подготви го за мене?

⁹⁴ Сопствени согледувања на авторот.

- Потрошувачка на кондиторски производи: Дали производот може да задоволи различни потреби или желби кај различни луѓе? Кои потреби се вклучени во одлуката за купување? Што е карактеристично кај индивидуите со различни мотиви? Дали консумирањето на производот е поврзано со некоја емоција на потрошувачите? Дали производот е соодветен за користење во различни ситуации, т.е. пригоди? Дали потенцијалните потрошувачи можат да се привлечат кон нов производ или има висока стапка на лојалност кон постојни производи/производители? Што може да ги привлече потрошувачите на конкуренцијата?
- Средства за јавно информирање: Кој медиум најмногу се следи? Кој медиум е префериран од различни возрасни групи? Каква е фреквенцијата и редовноста на следење на одреден медиум? Дали ставовите во врска со рекламирањето на производите се позитивни/негативни? Во кои емисии е најпожелно или најмалку пожелно рекламирање на производите?

Во склоп на трудот, од аспект на психографската сегментација се разгледува значењето на личните вредности и концептот за себеси, а детално се разработува концептот на животниот стил (интереси, активности, размислувања, ставови) преку моделот *Yankelovich's MONITOR MindBase* за сегменти на потрошувачи.

Личните вредности се желбите, потребите и мотивите според кои личноста ги одредува своите цели и начинот на кој го живее својот живот, што понатаму го детерминира и начинот на однесување кој води кон исполнување на тие цели. Личните вредности можат да помогнат во откривање на корисноста која потрошувачот ја бара во одреден производ и му помагаат на претпријатието да се обрати кон таа постојна потреба која потрошувачот го тера да се однесува на одреден начин. Со претпоставка дека се задоволени физиолошките потреби на индивидуата, вредностите можат да се објаснат преку потребите на повисокото ниво на Масловата хиерархија на потреби (Maslow, 1943): безбедност (во однос на физичкото битие/телото, духот/моралноста, работата, семејството), љубов/припадност (пријателство, семејство), почит (самопочит, самодоверба, достигнувања, почит кон другите, почит од другите), самодокажување (прифаќање на факти, решавање на проблем, слобода од предрасуди, креативност, спонтаност, морал). На овој начин се врши самосегментација од страна на потрошувачите. Концептот за себеси пак, е вкупност на индивидуалните размислувања и чувства кон себе, а се дели на четири дела врз основа на две димензии - реална наспроти идеална и приватна/независна наспроти социјална/зависна слика за себе (таб. 3.6).

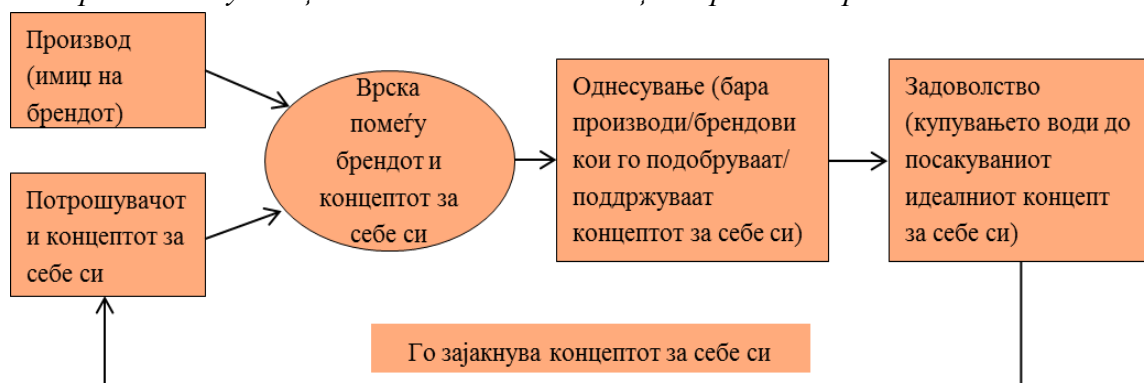
Табела 3.6. Реална/идеална слика за себе и приватна/социјална слика за себе

Реална слика за себе	Идеална слика за себе	Карактеристики
Реална – приватна слика за себе – „Како реално се доживувам/гледам себеси“	Реална – социјална слика за себе – „Како другите фактички ме доживуваат“	Се фокусираат на лични цели, постигнувања и желби; се изразуваат преку она што го поседуваат, она што го постигнале и личните карактеристики; се окарактеризирани како индивидуалци, егоцентрични, автономни, свртени кон себеси, задоволни од себеси.
Идеална – приватна слика за себе – „Како би сакал да се дожививам/гледам себе“	Идеална – социјална слика за себе – „Како би сакал другите да ме гледаат/доживуваат“	Послушни, социоцентрични, поврзани, ориентирани кон врските; се фокусираат на семејството, културата, професијата, социјалните врски; се дефинираат преку улогата во општеството, улогата во семејството, врската со луѓе од други референтни групи кон кои припаѓаат.

Извор: Адаптирано од Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), “*Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*”, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, pp.428-429; и Hirschman, E. C. (2003), “Men, Dogs, Guns, and Cars: The Semiotics of Rugged Individualism,” *Journal of Advertising*, Spring, pp. 9–19

Варијациите во однесувањето, според кое одредена индивидуа или култура се карактеризира како независна или социјално зависна може да влијае врз преференциите за производи, типови на промотивни пораки, начин и средство на комуникација и сл. Мора да се нагласи дека повеќето култури се хетерогени и во рамките на едно општество/култура постојат варијации помеѓу различните групи на потрошувачи (Wang и Mowen, 1997). Така на пример, жените во различни култури имаат тенденција да бидат повеќе зависни и да креираат посилна социјална слика за себеси, отколку мажите (Wang et al, 2000). Значењето на концептот за себе произлегува од тенденцијата на луѓето да го задржат или подобрат концептот за себе, што креира насочено однесување кое резултира со купување и консумирање на производи, услуги, медиуми (Escalas и Bettman, 2005). Всушност, сликата за себе е врска помеѓу задоволството на потрошувачот и позиционирањето на производот/брендот (сл.3.2.).

Слика 3.2. Врска помеѓу концептот за себеси и позиционирање на производот



Извор: Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), “*Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*”, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, p.432

Постоењето на можност за насочување на однесувањето на потрошувачите сугерира дека претпријатијата треба да се стремат сликата за производите да биде

конзистентна со концептот за себе на соодветниот таргет пазар. Основа за сегментација може да биде не само уникатен концепт за себе кој ги разликува потрошувачите, туку и заеднички елемент кој ќе ги обединува –заштита на околината, грижата за изгледот, здравјето и сл. Генерално се смета дека потрошувачите преферираат производи/брендови кои одговараат на нивната претстава за себеси. Сепак, степенот на влијание на концептот за себе врз моделирањето на однесувањето на потрошувачите зависи од повеќе фактори поврзани со производот, околината и личноста (Hong и Zinkhan, 1995) и (Graeff, 1997). На пример, сликата за себе како социјално-интерактивна личност ќе има поголемо влијание кај: производи кои имаат преносен симболизам пред другите луѓе (парфем, обувки), отколку кај практични, обични (утилитарни) производи; ситуации на консумирање на производот кои вклучуваат и други луѓе (ресторан, бар), отколку кога се консумира изолирано (дома); кај личности за кои мислењето на другите е од големо значење, отколку кај оние за кои не е значајно итн.

Следната анализирана компонента е животниот стил на потрошувачите. Животниот стил е производ од концептот за себе, минатите искуства, вроените карактеристики и моменталната ситуација во која се наоѓа личноста (Hawkins и Mothersbaugh, 2010), односно покажува како живеат потрошувачите. Поради тоа, животниот стил нераздвојно се поврзува со начинот на купување и консумирање на производите. Всушност, според различни автори Demby (1994), Morgan и Levy (2002) и McDonald и Wilson (2011), животниот стил базира на следниве елементи: ставови (изјави за други луѓе, места, идеи, производи); вредности (верувања за тоа што е прифатливо/неприфатливо); активности (работа, хоби, социјални настани, забава, членство во клубови/организации, шопинг, спорт, јавна служба, црква); интереси (семејството, домот, кариерата, заедницата, рекреација, мода, храна, медиуми, достигнувања); демографски карактеристики; стапки на користење (количини и фреквенција на употреба на одреден производ, класифицирани на некорисници, лесни, средни или тешки корисници). Според дел од овие елементи може да се креира и профил на македонскиот потрошувач за одреден период, кој ќе му помогне на претпријатието полесно да избере целен пазар, на кој најдобро ќе му служи.

Имено, најголем дел од населението живее во објекти во лична сопственост, имаат телевизор во боја, мобилен телефон, како и тенденција на сè поголема поврзаност со интернет и користење на персонален компјутер (Државен завод за статистика на РМ, 2009). Според податоците од Државниот завод за статистика на РМ (2010), околу 22% од

времето во денот населението го користи за слободни активности, а 9% одделува за јадење и пиење, работа и домашни активности, односно:

- Најголем дел од времето се поминува дома (75%) и на работно место/училиште (11%), кај други лица (2%), во ресторани и кафулиња (1%);
- Активности кои се извршуваат во слободно време се гледање телевизија (37%), одморање (23%), дружење (12%), шетање и пешачење (7%), работа со компјутер (5%), читање книги и списанија (3%), па останати активности (хоби и спорт, забава и култура, радио и музика) со помал процент;
- Најмалку слободно време имаат лицата на возраст од 25 до 44 години, кои најголем дел од времето го поминуваат на работното место, потоа возрасната група од 10 до 14 год., кои најмногу време поминуваат во школување, а најмногу слободно време имаат лицата од 65 и повеќе години;
- Од домашните активности, сè уште најголем дел од работата ја врши жената;
- Најголем дел од времето за извршување на домашни активности отпаѓа на подготвување на храна (31%), грижа за децата (13%), миење на садовите и чистење на станот (по 12%).

Во исхраната на населението доминираат производите од жито (леб, брашно), потоа безалкохолните пијалаци, млечните производи (слатко млеко), зеленчукот и овошјето, како и шеќерот, а во поглед на количините на консумирање на кондиторски производи, од секундарни податоци најблиска е статистиката која го покажува просекот на годишната потрошувачка по домаќинство во килограми која изнесува 32,7кг за производи од чоколада и брашно (бисквити) и кафе/какао со 11,5кг (Државен завод за статистика на РМ, 2009). Преференцијата за конкретната категорија на производи може да се дополни и со податоци од примарно истражување, кои во случајот покажуваат висок степен на користење на производи од чоколада, особено во попладневните часови или навечер, поради потреба за нешто слатко или за лично задоволство, а честопати и како подарок, без висока стапка на лојалност кон одреден бренд, со преференција за висок квалитет, поголем избор и достапност (Јованов, 2009).

Комуникацијата помеѓу населението на возраст од 15-74 год. во просек најчесто се одвива преку мобилен телефон (68,4%) и преку интернет (57,5%), но кај помладото население преовладува интернетот како средство за комуникација (96,4%) (Државен завод за статистика, 2012). Населението за случувањата, производите и други новитети најчесто се информира преку телевизија (77,3%), потоа од „уста на уста“ односно од други луѓе (41,4%), па дневни весници (34,1%) и интернет (31,7%) (Совет за

радиодифузија на РМ, 2012). Карактеристично е тоа што за телевизијата е висок процентот помеѓу сите возрасни групи; информирањето преку други лица е со повисок процент помеѓу помладите од 15-32-годишна возраст, дневните весници се поактуелни кај лицата над 24-годишна возраст, а интернетот повеќе го користат помладите под 40-годишна возраст (Совет за радиодифузија на РМ, 2012). Притоа, рекламните пораки на телевизија редовно, односно главно ги гледаат 58,7%, возрасните групи од 15-50 години и лицата со вишо и високо образование, но ставовите за истите се во главно негативни, односно им пречат во гледањето на телевизија, и имаат многу мала доверба во врска со нивната вистинитост (Совет за радиодифузија на РМ, 2012).

По идентификувањето на карактеристиките на населението, како алатка за класификација на потрошувачите по групи според животниот стил, во трудот е претставена т.н. Yankelovich's MONITOR MindBase (The Futures Company, 2010), која ги дели потрошувачите според индивидуалност, материјализам, ориентација кон технологијата, семејни вредности, конзервативност, оптимизам, општествена интеракција и активност во осум сегменти, кои ги опфаќаат сите четири генерации („Зрели лица” - над 66 год., т.н. “Baby – boomers” – од 48-66 год., генерација “X” – од 32 – 47 год. и т.н. “Millennials” – под 32 год.) (таб.3.7.).

Табела 3.7. Сегменти според животен стил по Yankelovich's MONITOR MindBase

Генерација	Сегмент	Животно мото	Вредности (карактеристики)	Производи
“Millennials” (под 32 год.)	„Јас сум експресивен“	„Зграпчи го денот!“	- ја истакнуваат својата личност - го ценат материјалното - употреба на најнова технологија - либерални и оптимисти - изразена социјална активност	пробуваат нови производи
	„Јас сум предводен“	„Кој ризикува, добива!“	- потребата за самодокажување/себе-актуализација во повеќе улоги – работа, семејство и сл. - амбициозни и на лично и на професионално поле - ориентираност кон технологија - самоуверени и информирани - се грижат за општественото мислење - изразен социјален живот	пробуваат нови производи
“X” (од 32–47 г.)	„Јас сум во полн капацитет“	„Времето е скап ресурс!“	- потреба од поедноставување на секојдневните активности - изразена потреба за контрола - имаат високи очекувања - гласни се во врска со своите права	практични производи кои ќе им го заштедат времето
	„Јас сум смирен“	„Направи ја вистинската работа!“	- црпат енергија од домот и семејството - позитивни и оптимисти - посветени на правилен начин на живот - се водат од сопствените инстинкти и размислувања во носењето на крајните одлуки	производи кои ги поддржуваат нивните ставови
“Baby – boomers”	„Јас сум приземјен“	„Со леснотија	- живеат според своето темпо - бараат задоволство во секојдневни	си нудат задоволства

(од 48-66 г.)		по патот!“	работи	преку нови производи и активности
	„Јас сум софистициран“	„Разум и чувствителност!“	- сакаат да си го збогатат животот со нови искуства - посветени се и на кариерата, но и на семејството и дополнителни активности кои им го збогатуваат животот - се сметаат за интелигентни - бараат да се цени нивниот труд	имаат рафиниран вкус и бараат квалитет
	„Зрелилица“ (над 66 г.)	„Јас мерам два пати“	„Внимателност!“	бараат производи кои гарантираат виталност и енергија
	„Јас сум посветен“	„Домот е каде што ти е срцето!“	- ориентирани кон семејството но и кон своите потреби - живеат здрав живот - посветени се на грижата за здравјето и безбедноста - бараат духовно исполнување - традиционални, конзервативни и религиозни - имаат недоверба во новата технологија - не прифаќаат промени	се држат до познатото и не прифаќаат нови производи

Адаптирано од: The Futures Company (2010), *“Who will buy and why?” pp.1-2*,
[Интернет] Достапно на: http://gateway.yankelovich.com/file_depot/0-100000000/0-10000/1/folder/983/MindBase.pdf (Посетено на 12 Септември 2012)

Оваа алатка, всушност, овозможува да се одговори на прашањата: Кој и зошто би го купил производот? Врз основа на понудените категории, односно сегменти, претпријатијата можат да оценат кои од нив имаат заеднички вредности и сличен животен стил до степен до кој ќе можат да им понудат еден ист производ, а во кој случај и за кои сегменти ќе треба да понудат различен производ, според разликите кои постојат помеѓу нив во стилот на живот. На пример, припадниците на генерацијата “Millennials” и генерацијата “X” се слични во однос на вредностите поврзани со потребата за себе - актуализација, изразена општествена интеракција, користење на нова технологија, спремност да прифатат и пробаат нови производи, но се разликуваат по тоа што генерација “X” се повеќе амбициозни и ориентирани кон успех во повеќе улоги – во кариерата, семејството и општеството, додека “Millennials” повеќе се грижат за својата индивидуалност и референтната група на влијание - пријателите. Од друга страна, кај т.н. “Baby – boomers” е изразена посветеноста на семејството и потребата од нови активности кои им го збогатуваат животот, отколку на пример кај “Millennials” и генерација “X”. Генерацијата „Зрели лица“, пак, се издвојува како сегмент кој се разликува по повеќе основи од останатите, а особено во поглед на избегнувањето на новите технологии, изразената конзервативност, неподготвеноста да се прифатат нови производи и сл. Статистичките податоци за возрасната структура покажуваат дека кај нас, кон генерацијата “Millennials” припаѓа околу 47% од населението, кон генерацијата “X” – 15%, кон “Baby – boomers” – околу 26% и кон “Зрели лица” – 12% (Државен завод

за статистика на РМ, 2012). Дополнително, преку тенденцијата да се живее во поголемо семејство (4 или 6 - члено), активната улога на жената и на работа и во домот, поминување на поголем дел од слободното време во работа и/или дружење, порастот на запишани лица во високо образование, зголемено користење на интернет и сл. може да се увиди дека македонското население има усвоено вредности на ориентираност кон семејството, изразена социјална активност и припадност кон референтни групи (формални и неформални), прифаќање на нова технологија, потрага по лична афирмација и успех и материјален комфор. Преку комбинирање на различните филтери (генерација, ставови и мотиви) се оформува балансирана и објективна оценка на сегментите. Понатаму, секој од овие сегменти може дополнително да се подели на потсегменти кои ја анализираат приемчивоста за маркетинг активности (префериран начин на промоција, директна комуникација) и ориентираност кон одредени канали на продажба (нови канали – веб-страници, електронска пошта; традиционални канали – малопродажба; или комбинација).

Сепак, како што покажа истражувањето, нашите претпријатија, а особено малите, ограничено ги применуваат факторите на сегментација, фаворизирајќи ги и најчесто користејќи ги географските и демографските, додека психографските фактори имаат маргинална употреба⁹⁵. Ваквиот начин на опортунистичко и краткорочно работење може да резултира во незадоволство на потрошувачите, нереално поставени цени, неуспех на производот, неефикасност во дистрибуцијата, високи маркетинг трошоци, ниска стапка на задржување и лојалност на потрошувачите. Тоа укажува на потреба од промени во оваа област и посветување на поголемо внимание на животниот стил, вредностите и начинот на однесување при купување на потрошувачите. Ова произлегува од фактот што со комбинација на овие методи може да се засили маркетинг стратегијата, бидејќи географскиот и демографскиот метод водат кон идентификација и фокусирање на маркетинг комуникацијата, додека психографскиот метод помага да се дизајнира производот и основата на маркетинг пораката.

3.2. Избор на таргет група и позиционирање на претпријатието

Процесот на таргетирање претпоставува избор на еден или неколку од претходно идентификуваните сегменти, кои се најатрактивни и на кои претпријатието согласно со своите способности може најдобро да им служи. Односно, таргетирањето на пазарот

⁹⁵Глава II од трудот, „Студија на случај – компаративна анализа на постојната маркетинг стратегија за настап на пазарот на големите наспроти малите и средните претпријатија на пазарот на кондиторски производи во Р. Македонија“

испитува на кои специфични сегменти треба да им се пријде и на кој начин да им се пристапи преку креирање на посебен маркетинг микс за избраните сегменти. Основата за избор на целен пазар треба да бидат следниве чекори (Hooley et al, 2008, p.295):

1. Избор на стратегијата на сегментација;
2. Одредување на атрактивноста на сегментот и
3. Споредба на совпаѓањето на потребите и барањата на сегментот со мисијата, целите, ресурсите и способностите на претпријатето.

Од аспект на мало и средно претпријатие, кое сака да освои одреден пазар и да обезбеди раст, се препорачува примена на концентрирана стратегија на сегментација. Понатаму, по освојување на првично избраниот сегмент и со раст на претпријатето, може да се премине кон диференцирана сегментација; специјализација во производството (понуда на постојниот производ на неколку различни сегменти) или специјализација на пазарот (нови производи на веќе освоениот пазарен сегмент).

Дополнително, проценката на атрактивноста на секој од сегментите и одлуката да се избере еден наспроти друг сегмент, треба да базира на објективни критериуми како што се (Grewal и Levy, 2008):

- Препознатливост – различните атрибути на сегментите да бидат доволно јасни за да можат да се идентификуваат различни сегменти. На пример, доколку голем дел од целните потрошувачи имаат оформено семејство, може да пласира линија на производи наменети за деца или доколку жените имаат различни потреби и барања од мажите, може да се изберат едните наспроти другите;
- Значајност – сегментите да бидат доволно големи за да ги оправдаат ресурсите за нивно освојување преку маркетинг миксот. Претходно треба да се стекне знаење за големината на побарувачката која можат да ја генерираат (преку тестирање на пазарот, односно пробно воведување на мала количина на производот преку дел од постојните канали за да се следи побарувачката, за да се одреди потенцијалот);
- Достапност – сегментите да се достапни преку каналите на комуникација и дистрибуција, за да можат потрошувачите да разберат дека производот постои, каква корист им носи и како/каде можат да го купат;
- Реактивност - сегментите мора да реагираат различно еден од друг на различен маркетинг микс, а слично внатре во самиот сегмент, за да ги оправдаат различните понуди;
- Профитабилност – треба да се земат предвид неколку фактори кои влијаат на неа: стапка на раст на пазарот, атрактивноста и пристапноста на пазарот.

За пресметка на профитабилноста на секој од сегментите може да се користи следнава формула (Jaworski и Jocz, 2002, p.24):

Профитабилност на сегментот = Големина на сегментот
- процент на прифаќање
- однесување при купување
- процент на маржа
- фиксни трошоци

Каде:

- *Големина на сегментот = Број на луѓе во сегментот*
- *Процент на прифаќање = Процент на потрошувачи во сегментот кои веројатно ќе го прифатат производот*
- *Однесување при купување = Продажна цена * број на набавки/сервис во даден временски период*
- *Процент на маржа = ((Продажна цена – варијабилни трошоци) / продажна цена)*
- *Фиксни трошоци = Фиксни трошоци кои треба да се направат за освојување на сегментот (на пример: трошоци за рекламирање за даден период)*

За подетална пресметка, дополнително можат да се вклучат и фактори како (Winer, 2001): лојалност на потрошувачите (колку време можат да бидат лојални), степен на замена на брендот, трошоците на заменување на изгубените со нови потрошувачи (промотивни активности), тенденција да се зголеми купената количина или да се купуваат поскапи/поексклузивни производи и сл. Исто така, се препорачува да се внимава на долгорочноста на сегментите, кои треба да се релативно стабилни за да ги минимизираат евентуалните трошоци на чести промени; на потребната големина на пазарен удел за достигнување на преломна точка над која ќе се остварува профит и на ефектот од служење на избраниот сегмент за имиџот на претпријатието (Internet Center for Management and Business Administration, 2010). Всушност, претпријатието својата оценка за атрактивноста може да ја темели и на претходната анализа на опкружувањето од аспект на способности/недостатици и можности/закани на деловните единици и атрактивноста на индустријата.

Според посочените чекори, може да се предложат потенцијални таргет – сегменти, според факторите кои го ограничуваат, т.е. олеснуваат изборот на еден наспроти друг сегмент. На пример, претпријатијата можат како почетен ограничувачки фактор да ја земат предвид географската сегментација, особено за маркетинг операциите на мали и средни претпријатија кои не можат да настапуваат на широко дисперзирани пазари (Hooley et al, 2008), кои од истите причини бираат да го пласираат производот само во рамки на домашниот пазар/земја, намерно исклучувајќи ги од плановите странските пазари. Според тоа, во рамките на Македонија, едно микро или мало претпријатие може успешно да функционира и на локално ниво, каде е сместено неговото производство, но генерално, со раст на претпријатијата се препорачува да се

офатат урбаните места, т.е. градовите со над 10.000 жители, кои во Македонија се вкупно 23, меѓу кои: Скопје, Куманово, Битола, Тетово, Гостивар, Кичево, Дебар, Охрид, Прилеп, Струмица, Штип, Кочани, Велес итн. Вкупниот број на население во нив изнесува – 1.252.953 жители. Поатрактивни се регионите со поголема густина на населението, со позитивно миграциско салдо, кои го зголемуваат потенцијалот на пазарот за примање на одредена количина на производи. Врз основа на демографската сегментација, според возраст се препорачува издвојување на децата од возрасните индивидуи во различни сегменти, како и евентуална поделба на сегментите по пол. Поатрактивни се сегментот на работоспособното население над 15-годишна возраст и жените кои ја имаат главната улога во домаќинството (подготовка на храна и набавки). Според социјалната класа како поатрактивни се истакнуваат сегментот на високата, средната, како и пониската средна и квалификуваната работничка класа (вкупно 55,27% од населението), а според животниот циклус на семејството – самци/невенчани, скоро венчани парови, полно гнездо I, I I и/или III. Според психографските карактеристики, како поатрактивни се истакнуваат генерациите “Millennials” (47% од населението), “X” (15%) и “Baby – boomers” (26%), за разлика од „Зрели лица” (12%).

Врз основа на заедничките карактеристики на одделните сегменти на потрошувачи и истакнување на клучните разлики меѓу нив, корисниците на кондиторски производи на домашниот пазар можат да се групираат во неколку потенцијални таргет - сегменти (сл.3.3. – 3.5.).

Слика 3.3. Потенцијален таргет сегмент 2

Потенцијален таргет сегмент 1	Урбано место (град над 10.000 жители)	- 10 - 47 год. возраст	“Millennials” и “X” (52%) ⁹⁶	Лесно достапни производи кои презентираат забава, дружење, креативност, практичност.
		- Мажи и жени - Висока, средна, пониска средна класа - Живеат во полно гнездо I и полно гнездо II или како самци/невенчани или скоро венчани парови	- Бараат лична сатисфакција (енергија, желба за слатко, уживање) од производот или го наменуваат за подарок - Подложни се на промотивни пораки - Лесно се достапни поради употреба на нова технологија - Прифаќаат и пробуваат нови производи - Тежнеат кон идеалниот личен концепт за себеси - Купуваат неколку пати во неделата и го конзумираат на училиште, работа или дома - Цената не е пресуден фактор	

⁹⁶Од вкупната бројка или 47% од населението - припадници кон “Millennials” врз основа на година на раѓање (генерација) одземани се децата под 10 год. возраст кои учествуваат со околу 10%.

Заедничко за овие потрошувачи, покрај местото на живеење и доходовната моќ е и користа која ја очекуваат од производот – задоволување на желбата за нешто слатко, уживање или подарување, лесната достапност како преку каналите на дистрибуција. Врз нивната одлука слично влијание има и комуникација, односно промотивните активности на претпријатието. Сакаат забава, дружење и практичност. Отворени се кон нови производи, не се крајно осетливи на цената и во случај на подобар квалитет, би платиле и повисока цена за производот. Во одреден распон се поклопуваат и во однос на купувањето на брендирано производи, онолку колку што им овозможуваат приходите, а сите се ориентирани кон личниот успех, но и кон референтните групи на припадност.

Во случај претпријатието да се фокусира на деталните разлики помеѓу сегментите, може да ги таргетира и посебно овие две групи, при што кај “Millennials” треба да се фокусира на потребата за забава, безгрижност и припадност, т.е. дружење, а кај генерација “X” да ја земе предвид амбициозноста и потребата за себедоказување во професијата, во семејството и општеството или потребата од практични производи.

Слика 3.4. Потенцијален таргет сегмент 2

Потенцијален таргет сегмент 2	Урбано место (град над 10.000 жители)	- 48-66 год. возраст	- “Baby – boomers” (26%)	Високо квалитетни и лесно достапни производи кои презентираат практичност, корист за здравјето, корист за општеството
		- Мажи и жени - Висока, средна, пониска средна и квалификувана работничка класа - Живеат во полно гнездо II или III	- Набавките ги вршат за задоволување на потребите на семејството или го наменуваат за подарок - Им веруваат на своите знаења и ставови, роднините и пријателите - Ограничена употреба на нова технологија, но висока стапка на гледање на ТВ - Прифаќаат и пробуваат нови производи поради ветувањето за збогатен и подобар живот. - Тежнеат кон идеалниот социјален концепт за себе - Купуваат неколку пати во неделата и го консумираат на работа или дома - Постои можност за замена на бренд, има тенденција за лојалност кон домашни брендови (добра вредност)	

Издвојувањето на оваа група (“Baby – boomers”) како посебен таргет сегмент произлегува од неколкуте разлики во однос на останатите. Имено, тие покажуваат изразена посветеност на семејството и се стремат кон достигнување на посакуваната општествена слика за себеси. Типот на производи кои го преферираат се практични и

корисни за здравјето, каде доминира значењето на квалитетот. Почесто се информираат преку телевизија, а не преку новите медиуми и помалку им веруваат на рекламите, а повеќе на луѓето од нивната околина – пријатели, роднини и сл.

Слика 3.5. Потенцијален таргет сегмент 3

Потенцијален таргет сегмент 3	Урбано место (град над 10.000 жители)	- Деца од 1- 10 год.	- “Millennials” (10,1%)	Квалитетни и лесно достапни производи кои се промовирани како интересни, забавни или се корисни за здравјето
		- Машки и женски - Висока, средна, пониска средна и квалификувана работничка класа - Живеат во полно гнездо I или II	- Набавките почесто ги вршат родителите делумно за задоволување на барањата на детето (Beevers, 1999), а делумно и според сопствени ставови - Децата се под влијание на промотивните активности, особено рекламирањето, а родителите повеќе внимаваат на здравјето - Постои употреба на нова технологија и висока стапка на гледање на ТВ - Прифаќаат и пробуваат нови производи водени од промотивните активности или докажан бренд - Се консумира дома, во градинка или на училиште - Децата не го разбираат концептот за лојалност, но родителите веруваат на докажани марки - Цената има влијание, но пресуден е квалитетот	

Децата, исто така, се издвоени како посебен таргет – сегмент, бидејќи нивната побарувачка потполно се разликува од останатите групи (тип на производ, набавката, количините, пакувањето и сл.), особено од аспект на потребниот маркетинг микс со кој треба да се досегне оваа група на потрошувачи. На пример, врз основа на претходно истражување конкретно за пазарот на чоколада, утврдено е дека постои разлика во преференциите врз основа на возраста, односно дека децата до 10 години за разлика од останатите имаат различна перцепција во однос на бенефитите од производите и се наклонети кон послатки и покремасти закуски (Јованов, 2009), поради што претпријатие кое произведува чоколади може да ги изостави овие потрошувачи и да избере друга примарна целна група. Во секој случај, при избор на еден од посочените сегменти како примарна целна група, претпријатието треба да ги има предвид и степенот на конкурентност и супститутите, префереираниот тип на производи и способностите кои се потребни за претпријатието да го освои избраниот таргет пазар.

Последниот чекор од процесот на сегментирање е позиционирање во однос на избраната примарна целна група. Позиционирањето на пазарот означува „процес на дефинирање на варијаблите од маркетинг миксот, преку кои потрошувачот ќе добие јасна, поинаква и посакувана слика за тоа што производот претставува, во споредба со конкурентските производи“ (Grewal и Levy, 2008, p.228). Позиционирањето е начинот на кој претпријатието/брендот врз основа на одредени елементи или карактеристики е набљудуван од страна на потрошувачите во однос на конкурентските. Терминот позиционирање на пазарот најчесто се врзува за бренд на производ, но исто така се користи и за позиционирање на претпријатието, категорија на производи или продавниците (Hawkins и Mothersbaugh, 2010). Често се случува термините позиција на производ и имиџ на бренд да се поистоветуваат, но во суштина, позицијата на производот е сликата за брендот споредена со конкурентите („Нашите чоколади се со најголем избор на вкусови на пазарот“), а имиџот е сликата за брендот или претпријатието без директна споредба со конкурент („Нашите чоколади се со голем избор на вкусови“). Позиционирањето е неопходно поради потребата на брендот да се разликува од конкурентските на начин кој е значаен за потрошувачите (Broniarczyk и Gershoff, 2003), бидејќи неуспехот во диференцирањето носи ризик од недостаток на интерес и продажба на производот. Некои вообичаени стратегии за позиционирање се (Thomas, 2006, pp.1-2):

- Позиционирање во однос на поширок таргет пазар (позиционирање на чоколадите како замена за сите останати кондиторски производи, а не само други чоколади);
- Во однос на ценовен сегмент (позиционирање на премиум чоколада наспроти луксузните увозни чоколади на пазарот);
- Начинот/ситуацијата на употреба (позиционирање на кондиторскиот производ како најдобра состојка за додаток во подготовка на торти и колачи);
- Позиционирање во однос на психографски сегмент (позиционирање на кондиторски производ збогатен со калциум/витамини како производ за потрошувачи загрижени за здравјето);
- Потеклото (водката Stolichnaya во промовирањето се фокусираше на фактот дека сите нејзини конкуренти на пазарот се произведени во САД, а таа се произведува во Русија (Ries и Trout, 2000));
- Позиционирање во однос на каналот на дистрибуција; сезоната; човечки емоции.

Всушност, позицијата на производот е креирана од сет на импресии, чувства и перцепции кои потрошувачите ги имаат за производот, при што позиционирањето на целниот пазар може да се постави на неколку различни основи (Grewal и Levy, 2008):

- Вредност (односот помеѓу квалитетот и цената)⁹⁷;
- Најзначајни атрибути (карактеристики на производот кои потрошувачите во дадениот пазарен сегмент најмногу ги бараат/вреднуваат: објективни - избор на вкусови, висок квалитет, атрактивно пакување; и субјективни - корисност, иновативност, креативност, мода, емоции и сл.)⁹⁸;
- Симболи (логоа, имиња или ликови кои се користат за лесно препознавање и разликување на брендот од конкурентските)⁹⁹;
- Конкурентите (индиректно споредување со одреден конкурентски бренд или цела категорија на брендирани производи преку различни елементи – име, слоган, заземана позиција на пазарот – прво, второ место и сл.)¹⁰⁰.

Истражувањата покажуваат дека типот на стратегијата за позиционирање има директен ефект врз успехот на брендот, при што позиционирањето на основа на корисноста од производот и корисникот покажуваат подобри резултати од позиционирањето врз основа на функциите на производот, мерено долж три различни димензии на брендот – фаворизирање, разликување и кредибилитет (Fuchs и Diamantopoulos, 2010). Од друга страна пак, се покажува дека и позиционирањето врз основа на карактеристиките на производот може да има позитивен импакт врз вредноста на брендот (Broniarczyk и Gershoff, 2003) и тоа: 1. Брендите со пониска вредност имаат корист кога ги споредуваат атрибутите со брендови со повисока вредност; 2. Брендите со повисока вредност имаа поголема корист кога презентираат уникатни атрибути.

При развој на стратегијата за позиционирање можат да се следат неколку чекори (Grewal и Levy, 2008, p.233-234):

- Идентификување на потрошувачките перцепции и оценка на производот во споредба со конкурентските (начин на користење, супститути, допаѓање и недопаѓање, причини за замена на бренд и сл.);

⁹⁷Од овој однос можат да се произлезат неколку ситуации: „економска понуда“ – ниска цена/низок квалитет, понуда на „добра вредност“ – ниска цена/висок квалитет, „премиум понуда“ – висока цена/висок квалитет и т.н. „грабеж или наплатавање на повисока цена“ – висока цена/низок квалитет.

⁹⁸Претпријатието Dr. Pepper Snapple Group успеала со брендот Nantucket Nectars да се пробие на висококонкурентниот пазар на безалкохолни пијалаци, позиционирајќи се на таргет пазар кој високо ги вреднувал високиот квалитет, забавата и иновативноста. И безалкохолниот пијалак Cockta, се рекламира како газираниот пријалак кој не содржи вештачки бои, ниту ортофосфорна киселина - атрибути кои ги избегнуваат потрошувачите загрижени за здравјето.

⁹⁹На пример: „Милка“, McDonald's, Coca-Cola, SONY, Apple, вклучително и заштитните ликови/маскоти.

¹⁰⁰Безалкохолниот пијалак 7-Up од Dr. Pepper Snapple Group, во 70тите год. од минатиот век бил рекламиран успешно како „the Uncola“, истакнувајќи се како уникатен производ во споредба со лидерите на пазарот Pepsi и Coca-Cola.

- Идентификација на конкурентската позиција (следење на местото на рафтовите во малопродажба, ценовната категорија, категорија на производ, таргет групата, промотивната порака);
- Одредување на потрошувачките преференции (идеалниот производ кој најмногу ќе ги привлекува);
- Избор на позиција (се промовира основата на која се позиционира производот – најзначајна корист, разлики од конкуренцијата, значење на тие разлики за потрошувачот);
- Набљудување на избраната стратегија (следење на првите три чекори, за воочување на евентуални промени кои бараат репозиционирање).

Притоа, позиционирањето се изразува во вид на изјава за позиционирање во која се сумирани основите за позиционирање, односно се кажува за кого е наменето, уникатната вредност, разликата од конкуренцијата и користите за потрошувачот.

Пазарната позиција на дел од производите на домашниот пазар, во докторскиот труд е анализирана врз основа на неколку елементи за позиционирање, преку споредба на перформансите на конкурентски претпријатијата наспроти потрошувачките очекувања. Според предложените чекори, а врз основа на претходно спроведено истражување за преференциите на потрошувачите во однос на чоколадните производи, утврдено е дека главни атрибути кои предизвикуваат задоволство кај потрошувачите се (Јованов, 2009)¹⁰¹: вкусот, квалитетот, пакувањето, достапноста, остварената комуникација и поврзување со потрошувачот, цената и сл. Врз основа на тие податоци може да се креира матрица на перформанси¹⁰² која ги прикажува тековните постигнувања на конкурентските брендови, наспроти идеалниот производ (таб.3.8.).

Табела 3.8. Матрица на перформанси според потрошувачки приоритети за атрибутите на производите

Параметар (број на параметри кои создаваат задоволство - n)	Идеал (значајност за потрошувачот - просек од сите испитаници)	Оценка за постигнувања на АД „Европа“ – чоколада „Мила“, (просек)	Постигнувања на АД „Витаминка“ – чоколада „Синтагма“ (просек)	Постигнувања на „Краш“ – чоколада „Дорина“ (просек)
Вкус	9	6	7	8
Квалитет	9	5	8	9
Пакување	8	4	6	9
Цена	7	8	8	6
Достапност	8	3	8	9
Комуникација	9	3	6	7
Просек	8.3	4.8	7.2	8.00

¹⁰¹Јованов, Т. (2009), „Истражување на пазарот за чоколада за подобро конкурентско позиционирање на АД Европа - Скопје“, Економски факултет-Скопје, стр.78-145

¹⁰² Алтернативно, за воочување на позицијата, претпријатијата можат да развијат т.н. перцептивни мапи кои јасно ја прикажуваат позицијата на брендот наспроти конкурентските.

Од добиените резултати може да се заклучи следново: Претпријатието има добри перформанси кога на висок идеал му следи високо постигнување; висок идеал – мали постигнувања, значи дека претпријатието има лоши перформанси; перформансите на претпријатието се одлични кога низок идеал го следат високи постигнувања; низок идеал – ниски постигнувања, значи дека претпријатието во овој случај може да си дозволи да работи со слаби перформанси во конкретната област. Според тоа, се гледа дека најслаба е позицијата на АД „Европа“ – Скопје која во однос на идеалот има мали постигнувања, односно лоши перформанси, а најдобра е позицијата на „Крашкомерц“ („Kraskomerc“) – лидерот на пазарот, кој во однос на идеалот има добри перформанси.

Од друга страна, оваа алатка покажува дека послабо рангираните производи имаат можност да се придвижат кон нова позиција, што се нарекува репозиционирање на производот на пазарот. Репозиционирањето значи донесување на намерна одлука за значајна промена на начинот на кој пазарот/потрошувачите го перципираат производот (Hawkins и Mothersbaugh, 2010). Ваквите промени можат да се однесуваат на повеќе елементи поврзани со производот (James, 2001, p.4): перформансите, емоциите кои ги побудува, ситуација на користење, субјектите кои го користат. На пример, според утврдената послаба позиција на чоколадните производи на АД „Европа“ во однос на конкурентите (производите се перципирани како евтини, со среден квалитет, не многу вкусни, премногу слатки, со неоригинално пакување, без комуникација со потрошувачите и недоволно застапени во малопродажните објекти), се воочува потреба од репозиционирање и креирање на маркетинг активностите во правец на развој на нови приоди кон воочените проблеми. Притоа, како основа, алтернативно може да се земат: односот на потрошувачите (поголемата свесност за предноста од користење на домашни производи и поголемата доверба во нивниот квалитет), карактеристиките на производот, користите и/или употребата на производот. Насоката може да биде кон сегменти кои бараат повисок квалитет, атрактивна амбалажа, варијации во вкусот (помалку засладени производи или различни полнења), како на пример, предложениот таргет – сегмент 1 кој воедно е и најголем или кон сегмент на потрошувачи кои го ценат домашното потекло – предложениот таргет – сегмент 2. Освен пристапот на модификација на постојните производи или на маркетинг миксот, за промена позицијата може да се земе предвид и понуда на нов производ на сегментот кој има изразена грижа за здравјето или водат здрав животен стил. Она што не е алтернатива за претпријатието е игнорирање на преференциите на потрошувачите, бидејќи на пазарот постојат странски брендови кои се поблиску до идеалот и за кои е поверојатно дека ќе ги привлечат потрошувачите.

Репозиционирањето на пазарот е приод кој често го применуваат претпријатија од различни висококонкурентни индустрии, како што се автомобилската, авионската, фармацевтската, прехранбената индустрија (Hawkins и Mothersbaugh, 2010). Конкретно во т.н. FMCG, вклучително и кондиторската индустрија, многу често се користи репозиционирањето на производот за поместување од фазата на зрелост или опаѓање кон фазата на раст на пазарот (Business Case Studies LLP, 2012). Таков е примерот и на претпријатието „MarsUK Limited“ со регистрираната трговска марка „Mars“ (чоколадна прачка од 25-35 г), која поради опаѓање на продажбата во почетокот на 2002 година, а врз основа на истражување на пазарот¹⁰³ прави неколку конкретни чекори кон репозиционирање преку кои се креирала значајна и забележителна разлика помеѓу новиот и стариот производ (Business Case Studies LLP, 2012):

- Промена на рецептот, со задржување на основата, но мала промена во производствениот процес со кој се продолжило матењето на кремот од лешник за да добие повоздушна структура која дава чувство на леснотија¹⁰⁴;
- Промена во пакувањето кон поексклузивно, но со пријатна слика и истакнување на името на самиот производ, за полесна забележливост на рафтовите;
- Промена и во промотивната порака и во промотивниот микс, со вклучување на екстензивни активности од односи со јавноста за дополнување на рекламирањето преку традиционални медиуми и продажната промоција, комуницирајќи притоа кои промени и зошто се настанати и кој ќе има корист од нив;
- Промена на таргет групата во која покрај мажите до 60 год. биле вклучени и жените и помладите потрошувачи од 16-25 год.;
- Промена на корисноста од задоволување глад, кон лесен десерт за секојдневно задоволство преку слоганот „Задоволство кое не се мери!“, наместо слоганот „Еден Марс на ден ти помага да работиш, да се одмориш и да се забавуваш!“.

Сепак, при избор на основа за репозиционирање треба да се знаат неколку факти во врска со потрошувачите и начинот на кој тие размислуваат (Trout и Rivkin, 2010): секојдневно се преплавени со многубројни информации и постои ризик на игнорирање на информацијата; зголемен е бројот и типот на медиуми преку кои се комуницира и

¹⁰³Било извршено квантитативно (прашалници) и квалитативно (фокус групи) истражување кое покажало неколку значајни факти кои помогнале во ревизија на маркетинг миксот: 1. Традиционално, Mars чоколадата била промовирана како енергетска закуска за мажи, додека во реалноста 40% од редовните консументи на производот биле жени, кои го консумирале производот како секојдневен десерт; 2. Се зголемил бројот на редовни корисници на возраст од 25 год. и повеќе, а до тогаш во фокусот на претпријатието биле само тинејџерите; 3. Потрошувачите преферирале полесни чоколадни десерти, наместо чоколади со поблаги и потешки полнења.

¹⁰⁴Во 2010 год. е направена дополнителна промена во производствениот процес за намалување на заситените масти, поради следење на трендот на здрав живот на потрошувачите.

отежнато е нивното следење; не сакаат конфузија и најдобар начин за навлегување во нивниот ум е преку поедноставување на пораката; не се исклучиво рационални, туку и емоционални суштества; се однесуваат според т.н. менталитет на „стадо“; вообичаено тешко го менуваат своето мислење и навики; губат фокус при преголема екстензија на брендот. Некои истражувачи тврдат дека „перцепциите на луѓето се менуваат многу бавно“ (Halliday, 2004, p.6), а други пак дека репозиционирањето бара драстични мерки, како „воведување на целосно нови производи“ (Macarthur, 2003, p.4) или „промена на името на претпријатието или брендот на производот“ (Hawkins и Mothersbaugh, 2010, p.346). Сепак, праксата покажува успешна примена на овој чекор во стратетиското работење на претпријатијата, а притоа треба да се има предвид дека: репозиционирањето треба да биде дел од поширока, планирана маркетинг стратегија; може да се применува за справување со конкуренцијата, за следење на промените во потребите или за излегување од криза; треба да базира на предности кои ги напаѓаат слабостите на конкурентите и на уникатна вредност, а не на цена (Trout и Rivkin, 2010); понекогаш може да трае подолго време; она што успешно функционира за лидерот, не мора да значи дека ќе носи успех за следбеникот на пазарот (Ries и Trout, 2000); полесно и поуспешно се применува од флексибилни мали и средни, а не од големи претпријатија, а за успех најпотребен му е публицитет, а потоа рекламирање (Trout и Rivkin, 2010).

4. Формирање на понуда за пазарот преку компонирање на маркетинг миксот според потребите и барањата на потрошувачите

Претпријатијата преку понудата што ја пласираат на пазарот имаат избор да бидат или губитници или победници. Малите бизниси – губитници се карактеризираат со комбинација на следниве елементи (Cannon, 2006): Пазар кој опаѓа, стагнира или има слаб раст; понуда која нема различна корисност за корисникот; незадоволителен квалитет на производот; нејасни и недоследни маркетинг активности; неуспех да се пресретне барањето на потрошувачите за дистрибуцијата. Од друга страна, мал бизнис со тенденција да биде победник во областа треба да (Cannon, 2006): Биде длабоко поврзан со потребите на корисниците; секогаш да реагира соодветно на можностите и заканите од опкружувањето; да развива иновативни понуди; менаџерот да има карактеристики на лидер кој знае да раководи со тимот; да има добар тим за сметководство, финансии и маркетинг; да се фокусира на крајниот импакт на активностите; да е пазарно ориентиран.

Понудата која креира конкурентност всушност се однесува на дизајнирање на маркетинг миксот. Истата треба да резултира во понуда на производ кој нуди најголема вредност за цената, креиран според вкусот и навиките за купување и консумирање на населението, лесно достапен, привлечен, посакуван и купен од страна на потрошувачите. Во трудот се опфатени токму елементите од нашироко прифатениот маркетинг микс - производот, цената, дистрибуцијата и промоцијата, од неколку причини:

- И покрај обидите за ревизија, измени и дополнување, целиот маркетинг концепт, вклучително и „4П“ останал непроменет со тек на време (Brownlie и Saren, 1992);
- Маркетинг миксот се смета за особено корисен од педагошки аспект (Waterschoot и Bulte, 1992);
- Истиот е основа на бројни учебници од областа на маркетингот;
- Елементите од маркетинг миксот се параметри кои менаџерот може да ги контролира во насока на носење на одлуки со фокус на потрошувачот и понуда на висока вредност која генерира позитивен одговор.

Елементите на маркетинг миксот се воедно и основните елементи во трансакцијата помеѓу потрошувачот со претпријатието. Тие се внатрешно зависни и промената на еден од нив влијае и на останатите, па затоа е потребен интегриран пристап. Со нивна манипулација треба да се оствари продажба, профит и задоволство кај потрошувачите. Еднаш одредените и дизајнирани елементи на маркетинг миксот треба да се ревидираат и по потреба и да се коригираат, според промените на пазарот. Комбинацијата на специфичните елементи во најголем дел зависи од менаџерот и неговите познавања, при што секогаш треба да се појде од потребите и очекувањата на потрошувачот, бидејќи служат за негово задоволство. Четирите „П“ треба да обезбедат решение за постојниот „проблем“ кај потрошувачите, треба јасно да им стават до знаење колку ќе ги чини набавката, понудата треба да е погодна, т.е. практична и да оствари соодветна комуникација со крајниот купувач.

Во борбата за подобра пазарна позиција, домашните кондиторски претпријатија при креирање на пазарната понуда можат да ги преземат следниве конкурентски чекори:

- Подобрување на диференцијацијата на производите – преку техничко, информативно или дистрибутивно диференцирање;
- Менување на цените – според избраниот таргет - сегмент цените може да претрпат и одредено зголемување како резултат на понуда на повисок квалитет на производот, а воедно на пазарот веќе се окупирани позициите на ниски цени од страна на домашните претпријатија;

- Креативно користење на дистрибутивните канали –вертикална интеграција нанапред или наназад, или канали кои се нови и неконвенционални за индустријата, како на пример, чоколадни барови, млечни ресторани, ресторани за брза храна, забавни паркови, итн.;
- Креирање на ефективна и ефикасна комуникација со потрошувачите, за градење на нераскинлива врска врз основа на заедништво, припадност и љубов кон брендот на производите и претпријатието.

4.1. Планирање и одлуки за производот

Производот развиен врз барањата и потребите на потрошувачите треба да биде основата на која се темели вредноста понудена на пазарот. Производот има големо значење, бидејќи „целата типологија на маркетинг активностите може да биде конструирана врз база на производот кој ќе се произведува“ (Kotler, 1972, p.51). Под производ вообичаено се подразбира сè што е од вредност за потрошувачот и што може да се понуди преку доброволна размена (Grewal и Levy, 2008). Притоа, за производот треба да се размислува не само од аспект на она што е произведено туку, пред сè, она што потрошувачот го добива, бидејќи реално производот не се само физичките карактеристики и неговата функционалност, туку и невидливите елементи кои можат да креираат корист (љубов, надеж, задоволство/уживање, здравје, убавина, поврзаност). Вака набљудуван, производот може и да се именува како перформанси, при што „перформанси за физичко добро е сè она што гарантира исполнување на очекувањата на потрошувачите, а истите треба да бидат база за одржлива врска и доверба меѓу претпријатието и потрошувачите“ (Yudelso, 1999, p.64). Фокус на трудот е анализа на постојната понуда на домашните претпријатија од неколку аспекти, директно поврзани со стратегијата и производите на претпријатието:

- разлики во асортиманот (портфолиото) на домашните и странските претпријатија (широчина, длабочина, должина и конзистентност);
- физички карактеристики на производите - дизајн, облик, квалитет, пакување;
- стратегија на бренд;
- фаза на животен циклус во која се наоѓаат кондиторските производи, нејзини карактеристики и алтернативни правци на движење.

Портфолиото на производи, кое е предмет на анализа, се однесува на целокупниот микс на производи или т.н. проекти кои претпријатието ги прави/произведува. Менџментот на портфолиото на производи, пак, најдобро може да се претстави преку

една широка дефиниција (Cooper et al, 2000, p. 2): „Динамичен процес во кој листата на активни (нови) производи и развојни проекти постојано се ревидира и обновува. Во овој процес, новите проекти (производи) се оценуваат, избираат и се приоритизираат, при што постојни проекти можат да бидат забрзани, отстранети или де-приоритизирани, а ресурсите се алоцираат и преместуваат кон активните проекти“. Причините за инкорпорирање на процесот на портфолио менаџмент во бизнис процесите на претпријатијата се многубројни и можат да бидат од различна природа:

- Финансиски – оставрување на зголемени профити 78% (Brown, 2006, p.5), поврат на инвестициите, максимизирање на продуктивноста на функцијата на истражување и развој (Cooper et al, 2000);
- Внатрешно опкружување – оптимална алокација на ограничените ресурси – 58% и голем број на неуспешни или задоцнети производи – 28% (Brown, 2006, p.5);
- Конкурентски – притисок од конкуренцијата – 44%, недоволна диференцијација на производите – 29% (Brown, 2006, p.5), одржување на конкурентската позиција, зголемување на продажбата и пазарниот удел.

За да се дадат соодветни препораки за домашните претпријатија, претходно е направена компаративна анализа на нивниот производствен асортиман со асортиманот на странските претпријатија кои настапуваат на домашниот пазар. Од домашните претпријатија анализирани се следниве (таб.3.9.): „Канела“ дооел (микро), „Лион“ – Св. Николе (мало), „Дониа“ – Прилеп (средно) и АД „Европа“ – Скопје (големо).

Табела 3.9. Асортиман на домашните претпријатија

„Канела“ ДООЕЛ (http://www.kanela.com.mk)	„Лион“ – Св. Николе (http://www.lion.com.mk/ProductsShow.aspx)	„Дониа“ – Прилеп (http://www.donia.com.mk/products.html)	АД „Европа“ – Скопје (http://www.evropa.com.mk/products.php)
Карактеристика: производство по нарачка, со ексклузивна дистрибуција и можност за инцидентно зголемување на просечната длабочина на асортиманот	Карактеристика: комерцијално производство со селективна дистрибуција, со однапред планирано производство и постојаност во асортиманот	Карактеристика: комерцијално производство со селективна дистрибуција, со однапред планирано производство, но и со тенденција за често вovedување на нови производи	Карактеристика: комерцијално производство со селективна дистрибуција, со однапред планирано производство, без вovedување на нови производи, но со модификација на постојните, најчесто од аспект на пакувањето
Широчина - 3 линии на производи	Широчина - 5 линии на производи	Широчина - 7 линии на производи	Широчина - 5 линии на производи
Должина – 5 различни производи	Должина – 5 различни производи	Должина – 7 различни производи	Должина – 14 различни производи
Просечна должина: 1,7	Просечна должина: 1	Просечна должина: 1	Просечна должина: 2,8
Длабочина: - торти – свадбени и свечени *19 - торти – роденденски *27	Длабочина: - колачи *21 - чоколадни бонбони *16 - бисквити *5	Длабочина: - локум *5 - алва *5 - желе бонбони *5 - тврди бонбони *8	Длабочина: - чоколадни производи *47 - чоколадни десерти *26 - бонбони *51

- торти – за возрасни*11	- чоколаден крем *9	- вафли*2	- вафли *28
- колачи*19	- чоколади *16	- пити*6	- локум *13
- торти со компјутерски изработени украси*5	- Вкупно 67	- бисквити*32	- Вкупно 165
- Вкупно 81		- Вкупно 58	
Просечна длабочина 27	Просечна длабочина 13,4	Просечна длабочина 8,3	Просечна длабочина 33
Без посебни имиња на производите – доминира името на претпријатието	Со конфузен приод кон именувањето – користење на комбинација од името на трговската марка и на производот, користење само на име на производ или само име на марката	Со конфузен приод кон именувањето – доминира користење на комбинација од името на трговската марка и на производот, но со преголем број различни индивидуални имиња на производите	Со конфузен приод кон именувањето – доминира користење на комбинација од името на трговската марка и на производот, како и користење само на име на производ, но со преголем број на индивидуални имиња на производите
Забелешка: * Широчина на асортиманот = број на производни програми/линии на производи; *Длабочина на асортиманот = број на различни варијанти (видови – пакувања, грамажа, вкусови, бои, имиња и сл.) на производи во една линија; *Просечна длабочина = длабочина/широчина *Должина на асортиманот = вкупниот број на различни марки на производи *Просечна должина = вкупна должина/широчина			

Извор: Сопствено истражување

Генерално, политиката на асортиман на анализираните домашни претпријатија е одржување на тесен, но длабок асортиман на производи. Притоа, со постојната мала широчина на асортиманот не остваруваат значајна експанзија на работењето, а во однос на длабочината постои обид да постигнат „патронат“ на потрошувачите, но истото се покажува како неуспешно, имајќи предвид дека окупираат мали, незначителни пазарни удели. Од друга страна, длабочината во добар дел се должи на различни видови на пакувања, грамажа и имиња на производите, а не и на промени во вкусовите, варијации во квалитетот или ценовната категорија. Со преголемата длабочина на асортиманите, големиот број на различни пакувања, различниот приод кон именување на производите, преголемиот број на слични производи во една иста линија креира конфузија кај потрошувачите, го оптоварува асортиманот и не се овозможува остварување на специјализација во поединечните линии на производите. Едновременно квалитетот на производите е на приближно исто ниво, а цените се во пониска категорија на цени, односно станува збор за понуда на економски производи. Во подобра ситуација е микро претпријатието кое произведува производи по нарачка и кај кое цената варира во однос на барањато, т.е. квалитетот на состојките, големината, времето за изработка, изгледот, итн., при што постои можност за остварување на повисок профит. Должината на асортиманот генерално е мала, односно најчесто бројот на линии на производи е ист со бројот на различни марки на производи во линијата. Конзистентноста во асортиманот на анализираните претпријатија е на високо ниво, односно постои голема поврзаност помеѓу производите во поглед на крајната употреба, барањата на производството, каналите на дистрибуција и сл. Најголем дел од производите, според тековните

параметри (достигнат врв во продажбата кој понатаму нема изгледи за раст, остварен максимален профит со тенденција за намалување, голем број на конкуренти и супститути на пазарот, изразена конкурентност во поглед на цените, зголемени трошоци за промоција и дистрибуција поради потребата за одбрана на пазарниот удел, потрошувачите се т.н. задоцнето мнозинство), се наоѓаат во фазата на зрелост од животниот циклус. Дополнителен проблем е тоа што понудените производи се претежно во категоријата на економски производи, кои конкурираат преку цената, на сметка на квалитетот и поголемата вредност, имаат ограничувања и од аспект на достапноста, како и поради непостоење на силен бренд на производ. Друг проблем е и постоење на конкуренција помеѓу производите внатре, во асортиманот на претпријатијата, поради припадноста во иста категорија на цени и задоволување во основа на иста група на потрошувачи, поради што постои опасност од канибализација меѓу производите. Со големиот број на варијанти на производи во една линија од асортиманот, претпријатијата почесто инвестираат во нископрофитабилни, сосема нови производи и диверзифицирање на производите, а би требало да се концентрираат на подобрување на позицијата на постојните производи на пазарот, односно на диференцирање на производите, заради подобро искористување на постојните капацитети, спечување на конкурентските акции за одземање на постојното пазарно учество и искористување на ефективната побарувачка која се јавува како резултат на појава на нови или изменети производи. Генерално, се креира впечаток дека во претпријатијата не постои менаџирање на производното портфолио, т.е. не се знае кои производи да се земат за активни, а кои да се елиминираат.

Од странските претпријатија анализирани се следниве (таб. 3.10.): „K8“ – Скопје (микро), „Fouquet“ – Париз (микро), „Patrick Roger“ – Париз (мало), „Краш“ (големо).

Табела 3.10. Асортиман на странските претпријатија

„K8“–Скопје (http://www.k8skopje.com/#/menu/4569253213)	„Fouquet“–Париз (http://www.fouquet.fr/ и http://vimeo.com/22113475)	„Patrick Roger“–Париз (http://www.patrickroger.com/en/index.php и http://vimeo.com/20937172)	„Краш“ (http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-1-cokolade)
Карактеристика: производство по нарачка, со ексклузивна дистрибуција и можност за инцидентно зголемување на просечната длабочина на асортиманот	Карактеристика: комерцијално производство со ексклузивна дистрибуција, со однапред планирано производство и постојаност во асортиманот	Карактеристика: комерцијално производство со ексклузивна дистрибуција, со однапред планирано производство, и со тенденција за често воведување на нови производи	Карактеристика: комерцијално производство со интензивна дистрибуција, со однапред планирано производство, со воведување на нови производи, но и модификација на постојните, од повеќе аспекти – нови таргет групи, ново пакување, нови вкусови, нова

			грамажа, различна ценовна категорија
Широчина - 3 линии на производи	Широчина - 4 линии на производи	Широчина - 2 линии на производи	Широчина - 7 линии на производи
Должина – 6 типови на производи	Должина – 13 типови	Должина – 2 типови/ марки	Должина – 42 марки на производи
Просечна должина: 2	Просечна должина: 3,25	Просечна должина: 1	Просечна должина: 6
Длабочина:	Длабочина:	Длабочина:	Длабочина:
- стандардни производи (колачи)*9,	- чоколади*23	- т.н. „мојата кујна“*36	- чоколади*28
- празнични производи (колачи, пите, торти)* 12	- производи од шеќер*14	- специјалитети*21	- бонбонери*34
- други пекарски производи *7	- други производи од шеќер*32	- Вкупно 57	- бисквити, вафли и чајно печиво*21
- Вкупно 28	- Вкупно 69		- бонбони*11
			- производи без шеќер*6
			- производи за деца*43
			- производи за готвење*6
			- Вкупно 149
Просечна длабочина 9,3	Просечна длабочина 23	Просечна длабочина 28,5	Просечна длабочина 18,6
Со посебни имиња на производите – доминира едноставно описно име	Јасен приод кон именувањето – доминира името на трговската марка/брендот и поретко додаток на описно име на производот	Јасен приод кон именувањето – доминира користење на комбинација од името на марката и на производот, при што имињата на производите се описни	Доминира користење на комбинација од името на производот и корпоративната марка

Извор: Сопствено истражување

Политиката на асортиман на анализираните странски претпријатија, исто како кај домашните, најчесто укажува на правец на одржување на тесен, а длабок асортиман на производи. Сепак, се забележува една клучна разлика, особено во поглед на начинот на постигнување на длабочината на асортиманот, која во најголем дел произлегува од иновации и креативност во варијациите во вкусот на производите, формата и дизајнот на производите, различната ценовна категорија, различни таргет групи на потрошувачи. Се забележува и конзистентност во именувањето на производите, во дизајнот, боите и формите на пакувањето, што обезбедува лесна препознатливост на претпријатието и брендот. Должината на асортиманот е поголема од онаа кај домашните претпријатија, односно во рамки на една линија на производи имаат повеќе различни марки на производ. Повеќето од претпријатијата се фокусираат на сегментите на производи од чоколада и брашно, а помалку вклучуваат и производи од шеќер. Ниту едно од анализираните странски претпријатија не вклучува гуми за жвакање во асортиманот. Конзистентноста на производите во асортиманот на претпријатијата е на високо ниво.

Анализираните четири димензии на асортиманот на производи се од големо значење, бидејќи ти овозможуваат на претпријатието да се шири на четири различни начини (Kotler и Keller, 2009, p.364):

- Зголемување на широчината - нови линии на производи во асортиманот;
- Зголемување на длабочината - нови варијанти на постојни производи во линијата;
- Зголемување на должината на линијата - нови производи во линијата;
- Зголемување на конзистентноста на производите во асортиманот.

Истражувања покажуваат дека менаџерите на успешни претпријатија како најзначајни активности за остварување на зголемени приходи, поврзани со производот, односно асортиманот на производи, ги преземаат следниве (Brown, 2006, p.1):

1. Зголемување на компатибилноста на производот со потребите на потрошувачите/пазарот – 72%;
2. Зголемување на вредноста на новите производи – 70%;
3. Побрзо пласирање на производите на пазарот – 66%;
4. Зголемување на иновациите на производите – 65%;
5. Побрзо носење на концептот на производот до процес на производство – 38%;
6. Зголемување на бројот на нови производи на пазарот – 25%.

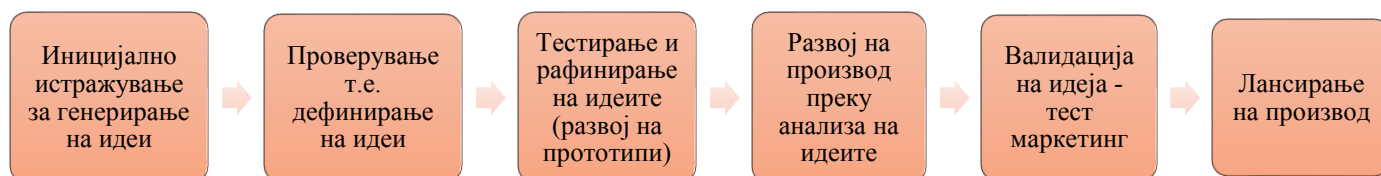
Во насока на ширење, т.е. раст и развој на претпријатијата на пазарот, предлогот во однос на политиката на производите е да се изврши промена од производна и/или комерцијално ориентирана во активна, пазарно ориентирана политика на производи, преку два комплементарни чекори:

1. Иновација на производите – воведување на нови диференцирани производи прилагодени кон желбите на потрошувачите;
2. Елиминација - отстранување на дел од производите кои не одговараат на потребите и барањата на пазарот и не се профитабилни.

Производот, преку негова изразена диференцијација, приспособување на потребите на таргет пазарот и/или иновација ја намалува негативната еластичност на цената поради лојалноста на потрошувачите од пазарната ниша и истовремено има позитивен ефект на продажбата на брендот, како на краток, така и на долг рок (Ataman et al, 2009). Развојот на производи е ефективен начин за справување со конкуренцијата, а во таа насока, проширувањето на понудата на постојниот пазар (развој на производ) може да се изврши преку менување на постојните или воведување на потполно нови производи во производниот асортиман (нови за претпријатието или за пазарот). Процесот на развој на производи не е секогаш едноставен, односно честопати за развој на една идеја се потребни иницијални 50-100 идеи (Cadbury, 2011), а голем процент (50-95% во САД и 90% во ЕУ) од новите производи пласирани на пазарот се неуспешни (Ogama и Piller, 2006, p.67). Поради тоа, се препорачува следење на шест последователни

чекори, т.е. фази, кои го намалуваат времетраењето и трошоците, а ги зголемуваат изгледите за успех на новите производи (слика 3.6.).

Слика 3.6. Фази на развој на нов производ



Извор: Адаптирано од: Kotler, P. and Keller, K.L. (2009), “*Marketing Management*”, 13th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, p.637-657; Grewal, D. and Levy, M. (2008), “*Marketing*”, McGraw – Hill Companies, Inc., New York, p. 306 – 315; и Cadbury, (2011), “*Just desserts*”, [Интернет] Достапно на: http://www.skillsspace.co.uk/design_technology/16to19/manufacturing/just_desserts.asp (Посетено на 13 Јули 2011)

Преку следењето на овие фази при развојот на нови производи, претпријатието ќе стекне конкурентска предност, бидејќи:

- ќе биде способно да идентификува јазови на пазарот кои ќе бидат основа за нови идеи;
- ќе може да изврши тестирање на идејата за добивање информации за конкретен концепт за производ;
- ќе може да развие неколку прототипи, за кои преку повторно тестирање¹⁰⁵ ќе оцени во колкав степен поседуваат атрибути блиски до идеалот, имаат недостатоци, ги исполнуваат очекувањата, имаат предности, клучни и уникатни точки на продажба и веројатност за купување;
- се развива конкретен производ преку проценка на целокупната веројатност за успех на производот или врз основа на формула¹⁰⁶ или врз основа на индексот на значење¹⁰⁷ (Kotler и Keller, 2009);
- се тестира пазарот со што се пресметуваат производните, комерцијалните и финансиските ризици и детали¹⁰⁸ и се тестира диференцираноста и степенот на

¹⁰⁵ Во оваа фаза се вршат тестови на пробување на производите и анкетни прашалници, како од страна на вработените (т.н. алфа тест), така и од потрошувачите (т.н. бета тест).

¹⁰⁶ Целокупна веројатност за успех = веројатност за техничко комплетирање * Веројатност за комерцијализација врз основа на техничкото комплетирање * Веројатност за економски успех врз основа на комерцијализацијата. Големината на поединечните веројатности се одредува од страна на менаџерите. Поголема веројатност значи и поголем изглед за успех.

¹⁰⁷ Проценка на производот за степенот до кој ги исполнува барањата за успех (единственост, супериорност, перформанси наспроти цена, големина на маркетинг-поддршка, недостиг на конкуренција и др.), преку бодување на релативното значење на секој од факторите од 0-1 (0-никакво, 1-најголемо) и давање на оценка за степенот до кој идејата ги пресретнува факторите на скала од 0-1 (0-најниско, 1-највисоко), по што за добивање на проценката за производот се множат вредностите за релативното значење и оценката за идејата за секој од факторите, по што тие вредности се собираат и се добива индексот на значење на идејата, чија минимална стапка на прифатливост е 0,61, над која идејата се оценува како добра.

купување на прототипот¹⁰⁹, се планира и местото и датумот на лансирање (Kotler и Keller, 2009)¹¹⁰, начинот на промовирање и истакнување во малопродажбата, финалната цена;

- на крај, процесот води до лансирање на производот и се врши евалуација на постигнатите резултати, преку три меѓусебно поврзани фактори: 1. Задоволството на потрошувачите од техничките карактеристики, 2. Степенот на прифатеност од страна на потрошувачите и 3. Степенот на задоволување на очекуваните финансиски барања на претпријатието (обем на продажба, профит, зголемување на процентот на пазарниот удел).

При воведување на производот на пазарот целите на маркетинг стратегијата треба да бидат креирање на свесност и пробување на производот; проширување и зајкнување на врските со добавувачите и дистрибутерите, а се препорачува пласман на очекуван производ поради можноста од идни интервенции и негово збогатување. За минимизирање на трошоците, менаџментот треба да избере и начин на одредување на буџетот за развој на нов производ, што во најголем дел зависи од самиот менаџер/сопственик, при што, треба да се има во предвид дека големината на вкупните трошоци за развој на нов производ е збир од производот на бројот на идеи и фактичкиот трошок за идеја за производ во секоја од фазите (Kotler и Keller, 2009)¹¹¹, под претпоставка дека во фазите влегуваат само производи со индекс на значење на или над нивото на минималниот прифатлив.

Од аспект на одлуката за тоа кои и какви производи треба да бидат вклучени во портфолиото на производи на претпријатието, повторно се нагласува значењето на следењето на трендовите во побарувачката на потрошувачите и клучните движечки сили. Последните промени на пазарот (грижа за здравјето, намалување на телесната тежина, раст на цените на сировините на светско ниво, владините регулативи и сл.), поставуваат нови предизвици пред претпријатијата во оваа индустрија и додека порано во кондиторската индустрија сè се вртеше околу уживањето и забавата сега деловните

¹⁰⁸ Се однесуваат на: максимален капацитет, вкупни очекувани продажби, трошоци и очекувани профити врз основа на утврдената малопродажна цена, анализа на рентабилноста, можноста производот при поголемо производство да го задржи утврдениот квалитет

¹⁰⁹ Тестирањето може да се врши преку т.н. пред-маркетинг тест BASES II (избрана група потенцијални потрошувачи е изложена на реклама за производот и им се дава и примерок за да го пробаат. По извесно време по пробата, истите се прашуваат за веројатноста за купување на производот и причините), или симулиран тест – маркетинг или на избран тест-пазар.

¹¹⁰ Во однос на датумот, претпријатието мора да бира дали ќе има прв влез – прва да го пласира производот, паралелен влез – да го пласира производот во исто време со конкурентот или доцен влез – да го одлага пласманот до после влезот на конкурентите.

¹¹¹ Вкупен трошок за развој на нов производ = Фаза 2 (број на идеи*трошок за идеја)+фаза3(број на идеи*трошок за идеја)+фаза4(број на идеи*трошок за идеја)+фаза5(број на идеи*трошок за идеја)+фаза6(број на идеи*трошок за идеја). Во првата фаза не се крираат значителни материјални трошоци, туку инпутот во најголем дел е време.

одлуки се насочуваат кон нови правци на движење. Во случај кога претпријатијата ќе се прилагодат на ново - настанатите промени, се предвидува дека иднината на кондиторските производи може да биде исто толку успешна како и нивното минато (Datamonitor Group, 2012). Претходната анализа на пазарот даде одредени насоки за движење, истакнувајќи го значењето на: иновациите; градење на силен бренд; развој на нови производи со нова технологија и репозиционирање на класичните производи; интензивна дистрибуција; интерактивни, општествено одговорни, етички и помали, функционални пакувања; зголемена потреба од заштеда во време; зголемена атрактивност и раст на два сегменти од пазарот - пазарот на производи од чоколада (особено чоколадните прачи и табли) и пазарот на производи од брашно; понудата на поголема вредност за цената преку комбинација на повеќе погодности. Во тој контекст, на домашните МСП им се препорачува одржување на асортиман од најмногу бараните производи од чоколада и брашно, а притоа, поради големата понуда на слично, фабричко производство на економски производи, МСП се насочуваат кон развој на понуда на домашно, рачно производство на високо квалитетни производи од тој тип.

Конкретно, за линиите на производи кои ќе го сочинуваат асортиманот се препорачува истите да не бидат поделени според видот на производот (чоколада, бисквити и сл.), туку според нивната намена согласно потребите на примарните таргет групи на потрошувачи. Длабочината на линијата треба да биде одредена според категоријата на производот, а различните варијанти во една категорија на производ да се набљудуваат како најмали единици преку кои може да се контролира залихата или т.н. единици на залиха (stock keeping units - SKUs) (Grewal и Levy, 2008). Притоа, како носечки производни линии, категории и варијанти на производи може да се изберат:

- Производи за секојдневна потрошувачка за избраната таргет група (основна/постојана линија):
 - Производи од чоколада (таблет чоколади, чоколадни прачки/bar chocolate од 35 -45 г., чоколадни бонбони/бонбониери, чоколадни преливи за десерти, пакувана топла чоколада, чоколада без шеќер - за дијабетичари; во различни големини, вкусови и ароми).
 - Производи од брашно (колачи, бисквити и вафли; во различни вкусови и во различни големини).
- Производи за специјални пригоди – подароци (постојана линија - производи од основната линија за секојдневна потрошувачка во специјално дизајнирани пакувања и со персонализирани пораки):

- свадби, венчавки и годишнини;
- раѓање на дете;
- родендени;
- други типови на прослави и веселби;
- Сезонски производи (повремена линија, креирана по потреба):
 - Верски празници (производи од основната линија за секојдневна потрошувачка во специјално дизајнирани пакувања и со персонализирани пораки);
 - Годишни времиња – пролет – лето и есен - зима (производи од основната линија за секојдневна потрошувачка, но со нови вкусови карактеристични за сезоната).
- Производи насочени кон други бизниси, т.е. правни лица (постојана линија - производи од основната линија за секојдневна потрошувачка во специјално дизајнирани пакувања, со логоа, слогани и/или промотивни пораки):
 - производи за користење во процесот на производство (подготовка на торти и колачи во ресторани, хотели, слаткарници, пекарници, кафеулиња и сл.);
 - производи во улога на репрезентативен материјал (за промоција на претпријатието кое ги нарачува).

Под влијание на фазата на зрелост од животниот циклус во која се наоѓаат производите, може да се примени стратегија на модификација на производите, преку техничко диференцирање (промена на квалитетот и вкусот преку замена на помалку кавитетните состојки со сировини со повисок квалитет и евентуално намалување на нивото на шеќер) и подобрувања на естетските карактеристики кои се веднаш видливи за потрошувачите (нови вкусови, преферирани од потрошувачите и промена на дизајнот на амбалажата и креирање на уникатно пакување на производот¹¹², со конзистентност во примената на заштитината боја на брендот). Во асортиманот, во однос на стратегијата на брендирање, се препорачува алтернативна примена на три политики на брендирање:

- Политика на комбинација на корпоративниот со индивидуален бренд за секоја линија на производи (мулти-бренд), за да се намали ризикот од концентрирање на

¹¹²Трошоците за дизајн на нова амбалажа се околу 100 евра по производ, одредено според ценовникот на студиото за дизајн „Стамениќ“ – Штип. Амбалажата за поквалитетна изработка со релјефна површина и фини детали во златна боја, без оглед на тоа дали е хартиена или фолија, чини околу 1,5 – 2 денари по парче, а внатрешната алуфолија, која може опционо да се вклучи во амбалажата, чини 0,2 денари по парче. Вкупната вредност на една нарачка за изработка на амбалажите мора да изнесува најмалку 7.000 – 8.000 евра, за печатницата да има економска исплатливост. Печатници кои можат да го изработат едниот или другиот вид на амбалажа се на пример: АД Печатница „Киро Дандаро“ - Битола, „Европа 92“ - Кочани, „Генекс“ - Кочани и др.

само еден бренд, а истовремено да се избегне конфузијата од премногу различни индивидуални брендови на производи;

- Политика на т.н. брендирање под „чадор“, односно примена на корпоративниот бренд за сите производи, за да се постигне конзистентност и препознатливост, особено препорачливо во случај на микро и мали претпријатија со послаби финансиски можности за промовирање на брендови на линии или индивидуални производи; или
- Политика на фамилија на имиња со иста препознатлива претставка пред името, која може, но не мора да произлегува од корпоративниот бренд (Nestlé ја користи претставката Nes - Nescafé, Nesquik и Nestea за брендирање на пијалаци), со која се обезбедува конзистентност и препознатливост на брендот.

Политиката на индивидуален бренд за секој производ не се препорачува, бидејќи при несоодветна нејзина примена – погрешно избрани имиња кои не се тестирани пред потрошувачите, слична ценовна категорија на производите со слични карактеристики итн., голем е ризикот за создавање на конфузија во асортиманот, канибализација меѓу производите и оневозможување на исполнување на принципите на конзистентност и препознатливост на брендот. Дополнително, во случај кога брендот е доволно силен, се препорачува негова екстензија, бидејќи е докажано дека брендот има корист од проширување на линијата преку иновации и/или самостојно промовирање на нови производи под истиот бренд (Sinapuelas и Sisodiya, 2010).

При градење на бренд на линија/производ треба да бидат опфатени сите основни елементи на бренд (име, ветување, лого, симбол, боја, карактери, слогани, цинглови, домен/Uniform Resource Locator). Притоа, името треба да обезбеди препознатливост и лесно паметење и да асоцира на клучните користи, а во политиката на именување треба да постои конзистентност со алтернативен избор или на доминација на корпоративен бренд/име, или на доминација на името на производот или комбинација од нив. Во случај на голем број на конкуренти на пазарот се препорачува употреба на комбинација на корпоративен бренд со името на производот, особено кога кај потрошувачите постои позитивна асоцијација со името на претпријатието, а во случај кога нема докажана позитивна асоцијација, името на производот не треба да се потпира на името на претпријатието. Исто така, новите линии на производи треба да имаат ново име кое ќе ги разликува од постојните, особено во случај кога „претпријатието не користи масовна комуникација или има голем број на линии на производи во асортиманот“ (Ries и Trout, 2000, p.158). Исто така, она што тактички или имплицитно се ветува, а е ценето и се

очекува од страна на потрошувачите треба секогаш доследно да се исполнува, бидејќи од исполнувањето на ветувањето, зависи и задоволството на потрошувачите (Startup Boeing, 2012). Употребата на карактеристична заштитна боја, лого и/или симбол и карактери го зацврстуваат идентитетот на брендот во потрошувачкиот ум, а слоганите и цингловите можат да се користат за опишување на производот или убедување на потрошувачите за значајните карактеристики на брендот преку кои сака да се позиционира. Постоењето на домен ќе овозможи едноставно пронаоѓање на производот на интернет и можност за креирање на опширна интернет-приказна за истиот. Притоа, бидејќи тековно, најголем дел од домашните претпријатија применуваат развлекување на линијата на ниските пазари, т.е. воведување на евтини производи, се препорачува насочување кон друг правец и развлекување на линијата на високи пазари, со што ќе создадат комплетен асортиман и ќе ја искористат и можноста за остварување на поголем профит.

Потребно е и модернизирање на линиите на производи, при што се препорачува пристап на модернизирање по делови преку избор на неколку носечки производи кои први ќе се истакнуваат, поради можноста да се согледа реакцијата на потрошувачите и купувачите кон новиот стил и помалите трошоци во споредба со целосно модернизирање на линијата. Денес постои тренд претпријатијата преку своите понуди да ги поттикнуваат потрошувачите на премин кон производи со повисока вредност и повисока цена (Kotler и Keller, 2009). Давање предност на поголемата вредност на производот наспроти цената, го насочува вниманието кон останатите погодности на понудата – практичност и достапност, со перспектива за висок раст на побарувачката (Pestana, 2010), вкус, бренд, квалитет и сл. Така на пример, во ЕУ клучни двигатели на побарувачката на производи за секојдневна потрошувачка се марката, можноста за рециклирање и состојки од природно потекло (Datamonitor, 2010). Пакувањето на производот исто така треба да биде еден од клучните елементи кои ќе ја креираат поголемата вредност. Тоа треба да ги извршува основните функции на заштита на производот (физичко оштетување и чување на мирисот и вкусот)¹¹³, истакнување на производот меѓу останатите и продажба (атрактивно и значајно различно од конкурентските по боја, дизајн). Од причина што во согласност на големината варира и

¹¹³Кондиторските производи се подложни на физичко оштетување од различна природа – влага, светлина, миризби, исушување, кршење и сл., поради што мора многу да се внимава при изборот на амбалажата. Со следењето на технологијата може да се развијат иновативни пакувања, кои не мора да значи и дека ќе бидат поскапи, бидејќи новите материјали и финиши содаваат нови можности. Некои од новите материјали кои се користат за пакување на храна се нова пластика, метализирани фолии. Нови финиши за принт на пакувањето се ултравиолетови и инфрацрвени суви тонери за печатење. Вообичаено за пакување на кондиторски производи се користи хартија, картон, пластика, биопластика. Хартијата и картонската амбалажа се премачкани со масло или восок или обложени со пластична фолија. За дизајнот може да се користи и специјален 3 D софтвер CAD (Computer Aided Design), со чија помош може да се креира слика за производот во формата во која би се пласирал на полиците во малопродажба.

цената на производот, со цел за опфаќање на повеќе различни ценовни категории на потрошувачи, потребно е да го има во неколку различни големини (индивидуално, стандардно, збирно/мулти-пак, фамилијарно, XXL големина). Пакувањето треба да го олесни вклучувањето на производите во секојдневните активности на потрошувачите преку понуда на полесна консумација, нови ситуации на користење или да привлече нови корисници преку пресретнување на побарувачката на оние кои сакаат да заштедат во време, имаат навика да грицкаат, го перципираат практичното пакување како дополнителна вредност – обезбедување на погодност. Може да се понуди и пакување кое се рециклира, не ја загадува околината (само примарно, без секундарно пакување или додавање на секундарно пакување, кое може да се пренамени како украс) и сл. Пакувањето конципирано на начин преку кој нуди дополнителна вредност може да генерира повторени набавки.

Освен пакувањето, дополнителна вредност може да се креира и преку создавање на различни форми и вкусови на производи кои ќе привлечат потрошувачи кои сакаат да пробаат нови вкусови и производи, ќе ги инспирираат и изнедадуваат потрошувачите, ќе ја пресретнат побарувачката за екстремни вкусови и ги следат последните трендови во побарувачката. Истражувањата покажуваат дека производите кои се егзотични и стилски имаат перспектива за висок раст на побарувачката, оние кои презентираат младешки однос имаат перспектива за среден раст, производи кои се јавуваат во ограничено или луксузно издание се со перспектива за среден до висок раст на побарувачката, а раст во побарувачката се предвидува и за производите со ретро изглед (Pestana, 2010). Трендовите во поглед на преферираните вкусови на производите покажуваат дека во Европа, по опаѓачки редослед најпосакувани се мешавина на вкусови, портокал и лимон, малина па јагода, а во САД - мешавина, јагода, ванила, манго, чоколада (Pestana, 2010). Дополнително, природното потекло на состојките и додатоците во нив можат да ја зајакнат пораката, при што (Pestana, 2010, pp.5-8): витамини и минерали и состојки од природно потекло или органско производство имаат перспектива за среден раст, а намалување на непожелни состојки – шеќер, транс-масти имаат перспектива за висок раст, а најчесто користени зборови за пренесување на пораката се природно, био и зелено, нула наместо лајт; суровини и состојки од домашно потекло или состојки кои не ја загадуваат околината кои имаат перспектива за висок раст. Високата свесност за вредноста обезбедува истрајност во побарувачката на производите и во време на криза.

Сепак, сите активности преземени во врска со развој на производите се нецелосни без следење и мерење на вредноста на брендот преку основните показатели – свесност,

перцепирана вредност (корисност), асоцијациите со брендот (слики, мисли, чувства), искуството и лојалноста на потрошувачите, предложени од Grewal и Levy (2008), Keller (2003) и Aaker (1996). Имено, се смета дека „колку е поголема свесноста кај поголем број на потрошувачи за името и значењето на брендот, толку е полесен процесот на одлучување и поголема веројатноста производот да биде купен“ (Aaker, 1996, p.114), т.е. свесноста влијае на перцепциите и однесувањето, што е особено важно за производи со импулсивна набавка или при прво купување на производот. Перцепираната вредност најмногу зависи од односот на корисностите со цената на производот, споредено со конкурентските производи, па затоа е потребно да се понуди добра вредност, односно да се убеди потрошувачот дека производот е подобар од останатите, а цената е разумна, што ќе креира висока перцепирана вредност. Асоцијациите во основата најчесто ги имаат логото, симболот или слоганот, кои треба да бидат поддржани од промотивните активности на претпријатието, бидејќи се основни елементи за создавање на јасна диференцијација. Како асоцијација за брендот може да се врзат и емоциите (забава, пријателство, пријатно чувство, љубов) или личноста на брендот (квалитети кои ги поседува, а се однесуваат на збир од елементи - пол, возраст, однесување – забавно/конзервативно, форма – квадрат/триаголник/круг, вкус итн.). Лојалноста пак, е од големо значење за минимизирање на еластичноста на цената, намалување на промотивните трошоци и остварување на поголеми профити на долг рок.

Како алтернативен избор за диференцирање е влез на нов пазарен сегмент, овозможено од новите трендови на пазарот во поглед на нови вкусови, нов начин на однесување и комуницирање, неосвоен сегмент од останатите конкуренти и сл., што креира нови можности дури и во високо фрагментираните зрели пазари. Исто така, може да се земе предвид и интернационализација на работењето, односно опслужување на нови географски подрачја (странски пазари) со постојната или нова понуда, при што како алтернатива се јавуваат директен настап преку извоз или настап на странски пазар преку посредници - специјализирани претпријатија за извоз, а во случај на големо претпријатие - претставништва.

Од друга страна, се наметнува потреба од носење на одлука за отстранување на дел од варијантите, марките или пак и цели линии на производи, во случај кога се ниско профитабилни, немаат добар прием кај потрошувачите или се застарени производи, при што на тој начин ќе се ослободат ресурси за евентуални нови проекти. Слабите алки во синџирот можат да бидат идентификувани преку извештаите за продажбите и анализа на

трошоците. На овој начин ќе се овозможи концентрирање на силите кон една или неколку клучни марки – носачи на профитот.

Врз основа на гореспоменатото, може да се заклучи дека за претпријатијата е од голем интерес успешно управување со портфолиото на производи. Портфолиото на производи треба да биде креирано на основа на барањата на потрошувачите, т.е. основните двигатели на побарувачката: Бренд на линија/производ; поголемата вредност на производот; веродостојни научни факти за хранливост и позитивно влијание врз здравјето и етички и општествено одговорни информации; следење и мерење на вредноста на брендот. При анализа и оценување на производите/проектите од портфолиото треба да се користат објективни критериуми за вреднување на производите, како што се: потенцијал за остварување на приходи, конкурентност, проценка на пазарот, вредноста на проектот – големина и вредност на продажбата, нето сегашна вредност и поврат на инвестиции, технички ризик, комерцијален ризик и др. (Cooper et al, 2000), степенот на стандардизација и специјализација на процесот на портфолио менаџмент и производствените процеси, инволвираноста на вработените во управувањето со производите и нивна координација, поседувањето на соодветна технологија и техники за стандардизација на практиките и обезбедување на квалитетни одлуки и сл. Успешниот развој на производи во претпријатието зависи и од добра тимска работа, која ги вклучува координираните активности на сите оддели/специјалисти како: истражувачи на пазарот, технолози, техничари и производство, маркетари и комерцијалисти, сметководители, инженери, како и од комбинација на добро познавање на процесот на производство на производите, знаење за потребите на потрошувачите и маркетинг вештини. Исто така, потребно е одржување на проактивен процес на развој на производи што обезбедува разни погодности за претпријатието, како на пример: замена на постојни застарени производи во портфолиото; зајакнување на брендот на линијата на производи преку понуда на нов дополнителен производ; зголемување на пазарниот удел преку пополнување на јаз на пазарот или преку поттикнување на побарувачката за нови и поинакви производи; зголемување на профитот; продолжување на животот преку модификација на производите и сл.

4.2. Воспоставување на цената

Честопати во светот на маркетарите се споменува дека цената е единствениот елемент на маркетинг миксот кој не создава трошоци, туку креира приходи. Прикажана

на овој начин, цената евидентно се поврзува со можноста за генерирање на профит. Сепак, и покрај очигледното значење, постои потреба да се истакнат и другите елементи кои зависат од цената. Имено, таа може да биде клучен фактор за остварување или неостварување на продажбата или да биде показател за квалитетот на производот. Исто така, цената е клучен инпут и во одредувањето на вредноста на производот (очекуваните корисности наспроти трошоците). Во тој поглед, цената треба да се прикаже како „сума на пари што се дава или плаќа за добивање на одреден производ или услуга“ (Merriam-Webster, 2012). Друга дефиниција произлегува од трговијата, каде под цена се подразбира „она што потрошувачот е подготвен да го плати, продавачот може да го прифати, а конкуренцијата дозволува да биде наплатено“ (WebFinance, Inc., 2012). Истражувачите одат дури до степен на рedefинирање на концептот претставувајќи ја цената како „сè она од што купувачот се откажува или го дава за да добие одредена корисност“ (Yudelson, 1999, p.65), што нуди еден поширок приод во дефинирањето, кој ги вклучува и неопипливите/невидливите и немонетарни елементи при набавката (времето потрошено за набавка, психолошките и опортунитетните трошоци – социјална осуда, исмевање и страв, сомнеж, недоверба и сл.).

Врз нивото на цената постојано влијаат голем број на фактори (интерни и екстерни) кои претпријатието треба да ги има предвид (Devinney, 2013):

- Внатрешните ограничувања на претпријатието (предности и слабости, во голем дел одредени од технолигијата со која располага);
- Карактеристиките на индустријата (анализа на понудата, анализа на побарувачката, надворешни фактори на влијание, структура на индустријата);
- Како цената влијае на пазарот (реакциите на конкурентите, однесување на потрошувачите).

При формулирањето на цената претпријатијата треба да внимаваат да не западнат во замката на најчесто правените грешки при креирање на финалната цена (Entrepreneurship in a Box, 2011): Недостаток од аналитичен приод (испуштање на значајни параметри од увид – нивото на цена кое би го прифатиле потрошувачите); преголемо потпирање на т.н. „и јас“ стратегија (копирање на цените на конкурентите); поставување на премногу ниски цени; ставање на фокусот исклучиво на физичките особини на производот; користење на застарени методи („трошоци плус “ - ефективен само во случај на изолирано набљудување на производот).

Поради претходно споменатото, претпријатие чие елементарно функционирање ги следи принципите на маркетинг филозофијата и пазарна ориентација не може да ја

остварува основната дејност без истовремено да применува и маркетинг политика на цени. Притоа, политиката на цени базирана на водечките принципи на маркетингот се сведува на креирање на процедура, т.е. определување и избор на неколку чекори кои ќе се следат за остварување на краен резултат – формирање на соодветно ниво на цени. Разни автори предлагаат различен сет на чекори во процесот на формирање на финалната цена: вкупни трошоци, цената на лидерот, анализа на преломна точка, анализа на извештајот за готовински текови, останати стратегии за позиционирање (Cannon, 2006); фактори кои влијаат на цената и методи, стратегија на цени и тактики (Grewal и Levy, 2008); цели на цената, побарувачката, трошоците, конкурентите (трошоци, цени и понуди), метод на цени, конечна цена (Kotler и Keller, 2009). Врз основа на разгледаната литература, чекорите кои се препорачува да се следат при формирањето на финалната цена на пазарно ориентирано кондиторско претпријатие се следниве:

1. Избор на цели при определување на нивото на цената;
2. Пресметување на трошоците и анализа на преломна точка;
3. Проценување на побарувачката;
4. Избор на метод и стратегија на формирање на цена;
5. Планирање на модификација на цените и услови за плаќање.

Изборот на овие чекори е направен врз основа на варијабилите предложени од споменатите автори, но изменети и дополнети за полесно следење од страна на малите и средните претпријатија, елеминирајќи притоа некои од нивните недостатоци¹¹⁴. Моделот составен од посочените чекори за избор на конечна цена овозможува:

- Опфаќање како на внатрешните (цели, трошоци и профит), така и на надворешните елементи (побарувачка);
- Разграничување и издвојување на методот на цени од стратегијата на цени, имајќи во предвид дека овие поими значајно се разликуваат¹¹⁵;
- Опфаќање на планирањето на модификација на цените (неопходно од повеќе причини - како резултат на промена на конкурентските цени на пазарот или поради влегување на производот во подоцнежните фази од животниот циклус),

¹¹⁴Во процесот даден од страна на Том Канон (2006) фокусот е повеќе на интерните фактори како трошоците и профитот, додека го занемарува надворшениот фактор – побарувачка, како и можните методи и стратегии при формирањето на цените кои се на располагање. Kotler и Keller (2009) предвидуваат селектирање на метод на цени, но овој поим е даден премногу опширно, бидејќи со него се опфатени и изборот на стратегија и тактики во формирањето на цени, наспроти фактот дека овие поими значајно се разликуваат и треба да бидат посебно издвоени и нагласени. Авторите Grewal и Levy (2008) даваат еден општ пристап кон проблематиката, поистоветувајќи го притоа значењето на методите и стратегиите за формирање на цена.

¹¹⁵Метод на формирање на цени е постапката при која елементите (трошоците, цената на конкурентите, цена според потрошувачите) кои ја сочинуваат продажната цена се изразуваат квантитативно. Од друга страна, стратегијата се однесува на генерален приод кој претпријатието го усвојува при формирање на цени од повеќе аспекти – формирање на цени на нови производи, промотивни цени, варијабилни цени, единствени цени, цени по единица мерка, цени за повеќе производи, цени за линија на производи, вистински цени, водечки цени, привлечни цени и сл.

како и условите за плаќање понудени на потрошувачите, кои можат да бидат предуслов за купување, а спаѓаат во доменот на политиката на цени;

Елементот на конкурентите е изоставен, бидејќи во трудот анализата на конкурентите вклучително нивната ценовна стратегија се предлага претпријатието да ја врши уште на почетокот од креирањето на маркетинг стратегијата во делот на анализа на ситуацијата, а исто така споредување на цената со конкурентската е овозможено и во чекорот на избор на метод на цени во кои спаѓа и методот на конкуренција, каде повторно вниманието се свртува кон нивото на конкурентските цени.

Во првиот чекор од претпријатието се бара да го фокусира својот напор врз внимателно избрани цели кои треба да се постигнат со цената, при што вообичаено основни цели на ценовната политика се (Internet Center for Management and Business Administration, 2010) и (Kotler и Keller, 2009, pp.419-421): опстанок, профит, продажни цели, конкурентски цели, остварување на лидерство во квалитет и др. Од аспект на целите на ценовната политика поставени од страна на домашните претпријатија, може да се каже дека се разликуваат според нивната големина.¹¹⁶

- Микро и малите претпријатија најчесто на прават разлика помеѓу корпоративни и цели на ценовна политика, а притоа генерално утврдена цел е обезбедување на опстанок и/или одредена стапка на профит за поврат на инвестицијата – краткорочни цели ориентирани кон постигнување на тековни, а не долгорични финансиски резултати;
- Средните претпријатија, односно најголем дел од нив, редовно како ценовни цели поставуваат остварување на одредена стапка на профит за поврат на инвестицијата, односно задржување или зголемување на продадените количини за одреден процент во однос на претходните продажби;
- Големите претпријатија преку ценовната политика се обидуваат да го максимизираат пазарното учество, со верување дека повисокиот обем на продажба води до намалување на трошоците по единица производ и зголемување на профитот на долг рок.

Имајќи предвид дека цената го одредува обемот и структурата на продажбата, како и големината на финансискиот резултат, при одредувањето на политиката на цените истовремено треба да се земат предвид повеќе фактори (корпоративните цели, производните трошоци, економија од обем, бариери за влез, степенот на диференцијација, брзината на прифаќање на производот, големината и ценовната

¹¹⁶Заклучоците се донесени врз основа на споведеното телефонско и/или лично следбено полуструктурирано интервју на менаџерите/сопствениците вклучени во истражувањето.

еластичност на побарувачката, расположливите ресурси на претпријатието, стратегијата на маркетинг миксот, посакуваната позиција на пазарот, фазата од животниот циклус на производите). Притоа, со цената треба да се овозможи поддршка на предложените промени во производите како дел од маркетинг миксот (препорачаната нивна модификација, подобрување и поголем квалитет), што само по себе повлекува одредени трошоци и ризици, кои треба да бидат покриени со цената.

Анализата на пазарот покажува дека генерално, нивото на конечната пазарна цена на производите од домашно потекло е пониско од она на странските конкуренти на пазарот (табела 3.11.).

Табела 3.11. Споредба на тековните малопродажни цени на млечна чоколада од 100 г на домашни претпријатија и странски конкуренти¹¹⁷

Марка на чоколада	Просечна малопродажна цена на чоколадата од 100 г	Разлика во цени (во апсолутни бр.) на домашните од странските марки	Процентуална разлика во цени на домашните од странските марки
Класико	35 денари	/	/
Синтагма	35 денари	/	/
Милка	60 денари	25 денари	58%
Нестле	55 денари	20 денари	57%
Дорина	50 денари	15 денари	43%
Горењка	45 денари	10 денари	29%
Најлепше желје	45 денари	10 денари	29%
Даво/Гога	35 денари	0 денари	0 %
Бато/Сека	35 денари	0 денари	0%

Од табелата се забележува дека производите на домашните претпријатија АД „Европа“ со „класико“ и АД „Витаминка“ со „синтагма“ се продаваат по 35 денари млопродажна цена, пониска од конкурентските во распон од 29-58%. Ова создава простор за зголемување на цената за 23% доколку се продава по 43 денари, за 29% ако се продава по 45 денари или 43% ако се продава по 50 денари. Исто така и цените на останатите производи од асортиманот се исто така на пониско ниво¹¹⁸. На странските пазари, домашните претпријатија применуваат дискриминациски цени во зависност од пазарот на кој се настапува и од интензитетот на конкуренцијата, при што на пазар со поголема конкуренција се прифаќа цената на конкурентите во истата категорија на

¹¹⁷Просечните малопродажни цени на чоколадите се пресметани како проста аритметичка средина, врз основа на цените во повеќе малопродажни објекти („Тинекс“ – Штип, „Стел - Импекс“ – Штип, „Туш“ – Штип, „Кит - го“ – Штип, „Мак-промет“ – Штип, „Пакет - маркет“ – Штип, „Рамстор“ – Скопје, „Тинекс“ – Скопје, „Веро“ – Скопје).

¹¹⁸Цената на едно пакување на бонбониера варира во однос на грамажата од 70 денари за 100 г, 100 денари за 150 г и 150 денари за 275 г, при што овие цени се исто така пониски од оние на лидерите (бонбониерите „милка“, „мерси“ и сл. кои чинат 150-170 денари за 150 г), а се на исто ценовно ниво со бонбониерите на Soko - Štark, Atlantisна АД „Витаминка“ и сл. Чоколадите со помала грамажа се движат во распон на цени од 15-40 денари во зависност од квалитетот и марката.

производ, а на пазари со помал интензитет на конкуренција се оди примарно според платежната способност на населението¹¹⁹.

Согласно со предложените промени во политиката на производот, за домашните производители на кондиторски производи се препорачува да се напушти приодот на натпревар преку цените и да се почне создавање на конкурентност преку останатите елементи на маркетинг миксот, со цел да се оствари значителна и забележлива промена во работењето. Притоа, наместо вообичаените цели за максимизирање на профитните маржи или максимизирање на пазарниот удел (Internet Center for Management and Business Administration, 2010), основната ценовна цел за новите производи на пазарот да биде постигнување и презентирање на квалитет на производот во категоријата на „достапна луксузна марка“ – производи кои се карактеризираат со високо ниво на преципиран квалитет, вкус и статус, но со цена „доволно висока“ за да биде на дофат на потрошувачите. Впрочем, голем број на претпријатија со производи за широка потрошувачка успешно се позиционирале како лидери на квалитетот во своите категории, комбинирајќи го квалитетот, луксузноста и супериорните цени со интензивно лојалната база на потрошувачи (Silverstein et al, 2003) или преку позиционирање на марките како модерни и ексклузивни (Lawton, 2003). Тоа е возможно благодарение на новите трендови во побарувачката на потрошувачите од средната класа за добра за секојдневна употреба, која се поместува од економската кон категоријата на т.н. „нови луксузни добра“ (производи со повисок квалитет, повисока, но прифатлива и достижна цена, со технички предности и супериорни перформанси во однос на конвенционалните добра), бидејќи потрошувачите покажуваат поголема емотивна поврзаност со „производи кои им помагаат во намалувањето на стресот во секојдневниот живот, носат моменти на комфорт и задоволство за сетилата, чувство на безбедност и возбуда и им помагаат да ги реализираат своите аспирации“ (Silverstein et al, 2003, p.3).

Во вториот чекор, по избор на целта, потребно е детално да се анализираат и проценат и трошоците за пласман на производот на пазарот. Се препорачува употреба на општиот приод на поделба на трошоците на фиксни и варијабилни трошоци по единица производ кои ги даваат вкупните трошоци¹²⁰, бидејќи вкупните трошоци по единица производ ја одредуваат долната граница на цената. Потоа да се направи и компаративна

¹¹⁹Податокот е добиен од полуструктурираното интервју, како дел од спроведеното емпириско истражување.

¹²⁰Правењето на разлика помеѓу овие видови на трошоци е значајно за предвидување на приходите генерирани од промените во единиците на продажба, исто како и за одредување на финансискиот импакт на маркетинг кампањата, имајќи предвид дека и маркетинг трошоците можат да се делат на фиксни и варијабилни, во зависност од тоа што е вклучено во една маркетинг кампања за одреден производ.

пресметка на преломната точка¹²¹ за повеќе различни нивоа на цени, за да се утврди која цена овозможува побрзо покривање на вкупните трошоци и носи поголем профит. Анализата покажа дека домашните претпријатија во пресметката на финалната цена ги вклучуваат вкупните трошоци за производство, која потоа ја зголемуваат со одредена стапка на бруто маржа, која во самиот почеток е повисока и ги антиципира промените на цените на репроматеријалите и обезбедува поголема постојаност на продажната цена. Сепак, користењето на концептот на бруто маржа се смета за недостаток, бидејќи не овозможува детален увид во потенцијалните трошоци по производ, како и ризик од испуштање на трошоците за маркетинг во вкупните трошоци за производот. Затоа, се предлага замена на концептот на бруто маржа со концептот на т.н. контрибуциска анализа која ги идентификува оперативните (индиректни) трошоци во секој поединечен проект, неопходни за остварување на бизнис активностите, но кои не можат директно да се поврзат со производот, односно директно не придонесуваат за остварување на профит (Filiceti, 2007). Генерално, контрибуциската анализа му помага на претпријатието да ги идентификува сите фиксни, директни и варијабилни трошоци, чиј збир, откако ќе се одземе од приходите од продажба на производот ги покажуваат останатите, оперативни трошоци¹²² (Hauff, 2012). Контрибуциската анализа помага во одредување на цената и во одлуките за остварување на поголем профит од секој поединечен проект, а има за цел да ја базира цената на т.н. контрибуциска маржа (Marketing Teacher, 2012). Контрибуциската маржа и преломната точка (ПТ)¹²³ се дел од анализата *трошоци – волумен на продажба – профит* (FinanceFormulas.net. и Peavler, 2012). Со контрибуциската маржа се согледува износот на приходи кои остануваат за покривање на фиксните трошоци и остварување на профит, а најголема придобивка од неа е споредбата на поединечните производи или производни линии, при што се овозможува носење на одлуки за тоа кои производи или производни линии да се вклучат, а кои да се отстранат од асортиманот, како и во носење на одлуки за нивото на цената и поставување на продажни цели. Потребно е да се истакне дека маркетинг трошоците за пласман на производот до крајниот потрошувач исто така треба да бидат вклучени во

¹²¹Во преломната точка се издначуваат вкупните трошоци и вкупните приходи. Таа покажува колку единици производ треба да се продадат за да се покријат вкупните трошоци со приходите, за одреден временски период (временскиот период за продажба на единиците соодветствува на периодот за кој се пресметани фиксните трошоци).

¹²²Оперативните трошоци можат да се забележат од билансот на успех, а вообичаени примери се сметководствени активности, правна помош, телефонски сметки, поправки, патни трошоци, плати за менаџери, залихи, депрецијација, осигурување, камата, даноци, кирија, комуналии и др.

¹²³Се пресметуваат според следниве формули:

- Контрибуциска маржа по единица = $\text{цена} - \text{варијабилни трошоци по единица}$;
- Стапка на контрибуциска маржа = $\frac{\text{контрибуциска маржа по единица}}{\text{цена}}$;
- Придонес на производот кон профитот = $\text{контрибуциска маржа по единица} * \text{број на продадени единици}$;
- $\text{ПТ} = \frac{\text{вкупни фиксни трошоци}}{\text{цена} - \text{варијабилни трошоци по единица}}$;

вкупните трошоци, што не е вообичаена практика на домашните претпријатија (уште во почеток на работењето не предвидуваат средства за маркетинг активности или издвојуваат сосема мал дел од приходите за нив). Маркетинг трошоците (фиксни и варијабилни) зависат од видот на маркетинг активности, а се значајни за предвидување на ризикот во буџетот за маркетинг, бидејќи буџетот кој вклучува варијабилни трошоци ќе прикаже реални резултати во случај на различни нивоа на продажба и истовремено може да се процени ризикот на различните стратегии на продажба, при што ризикот поврзан со варијабилните трошоци на краток рок е помал отколку со фиксните трошоци, бидејќи „истиот може да се намали со вклучување на повеќе варијабилни трошоци кои варираат со вредноста на продажбата, а помалку фиксни трошоци во средствата предвидени за маркетинг во случај на несигурни приходи“ (Farris et al, 2010, p.82). На пример, избор на агенти, наместо вработување на продажен персонал ги намалува трошоците кога продажните квоти не се остварени. Вклучувањето на маркетинг трошоците во продажната цена овозможува остварување на продажба на краток рок и зголемување на профитот преку задржување на потрошувачите, на долг рок¹²⁴.

Третиот чекор – проценување на побарувачката претпоставува одредување на кривата на побарувачката (побаруваните количини од производот за одреден временски период, по различни нивоа на цени, *ceteris paribus*) и ценовната еластичност на побарувачката. Знаењето за кривата на побарувачката е значајно, бидејќи овозможува претпријатието да ја испита побарувачката во однос на различни цени, и зависно од поставените ценовни цели и трошоците, да увиди кое ниво на цена е соодветно за производот и овозможува остварување на целите, како и да се увиди кое ниво на цена е прифатено од најголем дел од потрошувачите. Ценовната еластичност на побарувачката (Price Elasticity of Demand - PEOd), дава увид во можностите за промени на цената на производот, прикажувајќи ја осетливоста на потрошувачите при зголемување на цената и можноста за зголемување на побарувачката со намалување на цените, при што релативно нееластична побарувачка покажува дека зголемувања на цените се можни, а релативно еластична побарувачка посочува на тоа дека намалувањата на цените можеби би биле поефикасни (Moffatt, 2012)¹²⁵. Ценовната еластичност е под влијание на неколку

¹²⁴Маркетинг трошоците треба да се поделат на фиксни и варијабилни и да се идентификуваат директните маркетинг трошоци, што во голема мера зависи од стратегијата и одлуките на менаџментот. Фиксни маркетинг трошоци (платите на продажната сила; големи рекламни кампањи, вклучително и производните трошоци; плати за персоналот задолжен за маркетинг; материјал за унапредување на продажбата) и варијабилни маркетинг трошоци (провизија од продажба на продажната сила; бонуси за продажни квоти; количински и попусти за навремено плаќање; работи и бонификации; средства за заедничко рекламирање со малопродавачите; други елементи од унапредување на продажбата). Вкупни варијабилни маркетинг трошоци (\$) = Приходи од продажба (\$) * Варијабилни маркетинг трошоци (% од приходите)

¹²⁵ Генерално се смета дека побарувачката е ценовно еластична кога ценовната еластичност е поголема од 1 (на 1% зголемување на цената, продадената количина се зголемува за повеќе од 1%), единечни еластична е кога е еднаква на

значајни фактори (Grewal и Levy, 2008): ефектот на големината на приходот; ефектот на супституција; меѓуценовната еластичност. Претходно истражување на пазарот на чоколада покажа дека побарувачката на чоколади не е ценовно еластична, односно потрошувачите се спремни да платат и повисока цена за квалитетен производ и со зголемување на цената на омилениот бренд за 10% (од 38 на 42 денари) најголем дел (268 од 298 потрошувачи) и понатаму ќе продолжат да го купуваат производот, а во случај цената на омилениот бренд на чоколада да се намали за 10%, само 8% од вкупно 298 потрошувачи би купувале барем двапати повеќе, а на останатите тоа не би им влијаело) (Јованов, 2009, стр.137-138). Со оглед на потребата претпријатијата да се позиционираат на основа на односот на потрошувачите кон домашните производи и посакуваните атрибути (квалитет, вкус, пакување, достапност), т.е. потенцирање на квалитетот на производите, тоа исто така подразбира корекција на цените.

Четвртиот чекор подразбира избор на метод и стратегија на формирање на конечната цена. Методот значи квантифицирање на елементите во конечната цена, а претпријатието може да бира од неколку основни методи¹²⁶ (Grewal и Levy, 2008). Истражувањето на маркетинг стратегиите на домашните претпријатија покажа дека:

- Најголем дел од претпријатијата најчесто (74% - секогаш и 21% - често) го користат методот на „трошоци плус доход“;
- Помалку користен - методот на „конкурентски цени“ (32% - секогаш и 21% - често);
- Најмалку користен (21% - секогаш и 21% - често) е методот на „вредност за потрошувачите“;
- Главна варијабла во конечната цена се трошоците, а конкурентноста ја базираат на ниска цена, за сметка на квалитетот и другите атрибути.

Една од главните пречки за креирање на конкурентност која не е заснована на цената е убедувањето дека клучен елемент во одлуката за купување на потрошувачите е цената, како и дека маркетиншките активности создаваат многу трошоци кои тие не можат да ги поднесат. Од друга страна, од анализата произлезе дека примената на методот „трошоци плус“ е во значајна негативна корелација со големината на пазарниот

1, а нееластична кога е помала од 1. Се пресметува според следнава формула: ценовна еластичност на побарувачката = % промена во побаруваната количина/% промена во цената; каде: % промена во побаруваната количина = сегашна – мината побарувачка/мината побарувачка; % промена во цената = сегашна-мината цена/мината цена. При пресметката поради фокусот на апсолутната вредност се занемарува негативниот предзнак, со што ценовната еластичност секогаш се набљудува како позитивна вредност.

¹²⁶1. Метод базиран на трошоци или „Трошоци плус доход“; 2. Метод базиран на конкурентите (на исто, пониско или повисоко ниво); 3. Метод базиран на вредноста за потрошувачот.

удел, а методот на „вредност за потрошувачите“ е во значајна позитивна врска со профитабилноста и со големината на пазарниот удел на претпријатијата (таб.3.12.).

Табела 3.12. Корелација на методите на формирање на цената со профитабилноста и пазарниот удел на претпријатието

Метод на формирање на цени (МЦ)		Профитабилност на претпријатието (2010)	ФКИ 1 (големина на пазарен удел)
МЦ „трошоци плус“	Пирсонова корелација	-.385	-.563**
	Знач. (еднострано)	.052	.006
	Број	19	19
МС „конкурентски цени“	Пирсонова корелација	.184	.352
	Знач. (еднострано)	.226	.070
	Број	19	19
МС „вредност за потрошувачи“	Пирсонова корелација	.560**	.637**
	Знач. (еднострано)	.006	.002
	Број	19	19

** Корелацијата е значајна на ниво од 0.01 (еднострано).

* Корелацијата е значајна на ниво од 0.05 (еднострано).

Дополнителен притисок врз нашите претпријатија се создава од трендовите за иден раст на побарувачката на квалитетни производи, во повисока ценовна категорија, како и фактот дека лидери на пазарот се производители/производи кои се поквалитетни од домашните и сè во повисока ценовна категорија. За намалување на недостатоците од примена на само еден метод на одредување на цените, се препорачува претпријатијата да ја формираат цената врз основа на комбинација од методите трошоци плус, конкурентски и метод на вредност. Избраното ниво на цената треба да ги покрива вкупните трошоци, а притоа да не се предизвикува лидерот, туку претпријатијата од иста големина и помали, при што, нивото да биде пониско од цените на лидерите, а повисоко од цените на конкурентите кои се напаѓаат. Кога ќе се земе предвид и мислењето на потрошувачите, се создава можност цената да биде повисока од предвидената по методот „трошоци плус“, поради позитивната прецепција на самите потрошувачи за карактеристиките/атрибутите на конкретниот производ (Јованов, 2009). Потребата од избегнување на ниски ценовни категории е докажана и преку утврдување на големото значење на цената за зголемување на бруто профитот, кога во истражување спроведено на 2400 претпријатија се покажало дека „зголемувањето на цената за 1% води кон зголемување на профитот за 8%, намалувањето на варијабилните и фиксните трошоци за по 1% води кон двојно помало зголемување на профитот, а зголемување на продадените количини за 1% има за последица трипати помало зголемување на профитот“ (McKinsey&Company, 2003, p.29).

Стратегијата на цената, која во контекст на претходните предлози поврзани за политиката на производот (воведување на нови подобрени производи) се разгледува од аспект на цената поврзана со квалитетот, каде на располагање се две - стратегија на

високи и на ниски цени (Јаковски и Јовановска, 2006), односно четири алтернативни стратегии на цена/квалитет - премиум стратегија, стратегија на добра вредност, стратегија на преголема наплата и стратегија на економија (Шулеска и Јаковски, 2008). Во овој поглед, се предлага избор на стратегија која ќе биде премин од премиум кон стратегија на добра вредност, т.е. поставување на доволно високи маржи достапни за потрошувачите, поддржана со стратегијата на психолошки цени во формата на непарна цена (да завршува на непарн број – 9, 7, 5, 3). Докажано е дека психолошките цени успешно се користат како индикатор за квалитетот, како и дека помеѓу цената и квалитетот поврзаност воочуваат и мажите и жените, без оглед на нивната старост и образование (Јаковски и Јовановска, 2006). Оваа комбинирана стратегија е особено погодна за мали претпријатија кои немаат ресурси за финансирање на големи количества на производи со ниски профитни маржи, во случај кога потрошувачите не се високо ценовно осетливи и бараат добра вредност, а воедно обезбедува подлога за постепено намалување на цените со менувањето на фазите од животниот циклус на производот.

Петтиот чекор - потребни идни промени на цената е потребен бидејќи повремение приспособувања на цените влијаат на намалување на ценовната еластичност на производите, односно при намалување на цените за 1%, се зголемува побарувачката за околу 3% (ценовна еластичност 3,35) и има позитивен ефект на продажбата на краток рок (Ataman et al, 2009). Притоа, како средство на модификација на цената може да се примени приспособување на малопродажната цена надолу, насочено кон потрошувачите (количински дисконт - намалување за купување на поголеми количини или понуда на повеќе производи за една пониска цена и/или сезонски дисконт - намалена цена по завршувањето на сезоната и во послабите продажни периоди од годината) и дистрибутерите (готовински, количински и/или функционални дисконти, односно промотивни бонификации).

Може да се заклучи дека при формирање на малопродажната цена на кондиторските производи, од големо значење е домашните претпријатија да следат одреден процес за успешно одредување на конечна цена на средно високо ниво (повисока од постојната, но во рамките на цената која потрошувачите ја сметаат за најсоодветна). Со тоа, ќе се презентира понуда на подобар квалитет, односно на потрошувачите ќе им се понуди „повеќе за нивните пари“. Истовремено, квалитетот и вкусот на модифицираните производи, треба да ја оправдаат повисоката цена.

4.3. Одлуки за дизајнирање и избор на маркетинг каналите

Значењето на дистрибутивната или стратегијата на маркетинг каналите произлегува од нејзиното големо учество во трошоците вклучени во цената, поврзаноста и условувањето на информациите во промотивната порака, како и задоволување на потребата за конзистентност со саканата пазарна позиција на производот. Наместо едноставно идентификување на дистрибуцијата како локација на финалната размена, новиот концепт на дистрибуцијата ја претставува како „секоја активност/одлука која се прави или е потребна да се олесни и оствари размената“ (Yudelso, 1999, p.66), што подразбира менаџирање на сите функции (физички тек, промоција, порачување и плаќање, информации, преговарање, преземање ризик) кои се вклучени во каналот. Маркетинг каналот, вушност, е сочинет од групи на меѓусебно зависни организации вклучени во процесот на развивање на производот, достапен за употреба или потрошувачка (Kotler и Keller, 2009). Одлуките поврзани со изборот на маркетинг каналите зависат од повеќе фактори поврзани со потрошувачите (Hawkins и Mothersbaugh, 2010): Надворешни влијанија (вредностите на потрошувачите, демографските фактори, комплексноста на производот); внатрешни влијанија (пазарната позиција на производот, имиџот на избраните продавници, совпаѓањето на типот на дистрибутивниот систем со животниот стил на потрошувачите, ставовите на потрошувачите за алтернативните дистрибутивни канали); фактори на одлучување (најмногу користени продавници, критериуми на евалуација на продавниците од страна на потрошувачите, влијанието на брендот, одлука за купување во продавницата).

Во голем дел, дизајнот на каналот зависи од ресурсите на претпријатието, големината на пазарот, природата (категоријата и типот) на производот, посакуваната пазарна позиција и преференциите и навиките на целните потрошувачи. Така на пример, во случај на ново претпријатие или претпријатие со помалку ресурси може да се очекува настап на локален пазар, со ограничен број на посредници; во случај на мал пазар претпријатието може да им продава директно на малопродавачите, а на поголеми пазари преку големопродавачи; стоките за широка потрошувачка, односно комерцијалните производи вообичаено бараат интензивна дистрибуција и поголема достапност од трајните производи или луксузните производи; позиционирање како ексклузивен производ ја исклучува интензивната дистрибуција како алтернатива; типот на потрошувачите¹²⁷ (Child et al, 2002) го одредуваат видот и бројот на посредниците во

¹²⁷ Потрошувачите на услуга/квалитет бараат разновидност и високи перформанси на производите во продавниците; потрошувачите на цена/вредност купуваат во продавници кои нудат можност за разумно трошење на парите;

каналот на дистрибуција. Притоа, каналот на дистрибуција не треба да врши едноставна функција на опслужување, т.е. продажба на пазарот (Frazier, 1999), туку треба да служи и за интензивирање на побарувачката за постојните производи, развој на нови пазари, обезбедување на подобра положба на претпријатието на пазарот и др. За стратегијата на дистрибуцијата се врзува и пазарната ориентација на претпријатијата, односно истражувањата покажуваат дека пазарната ориентација на дистрибутерот и неговата посветеност на блиска соработка е во позитивна врска со степенот на пазарна ориентација на производителот (добавувачот) (Siguaw et al, 1998), а од друга страна пак и способностите на претпријатието за остварување на блиска соработка во каналот се значајни за унапредување на степенот на пазарна ориентација (George, 1994).

Во трудот подетално се анализирани две клучни прашања поврзани со каналите на дистрибуција: 1. Избор на метод на каналот (ниво на каналот) и 2. Избор на тип на каналот (степен на интензитет/покриеност на пазарот).

Притоа, анализата на маркетинг стратегијата на домашните претпријатија, во однос на методот на дистрибуција кој го бираат нашите претпријатија, покажа дека:¹²⁸

- Со опаѓачки редослед, најголем дел секогаш ги пласираат производите преку сопствена малопродажна мрежа¹²⁹, потоа преку големопродавачи или малопродавачи;
- Најчесто користат комбинација на канал од нулта и канал од едно ниво и тоа, комбинација од сопствена малопродажба и големопродавачи (21% - секогаш и по 15,8% често и понекогаш), сопствена малопродажба и малопродавачи (15,8% секогаш, 5,3% често и 21% понекогаш);
- Канал од три нивоа (сопствена малопродажба, големопродавачи и малопродавачи) користат поретко (21% секогаш и 47% никогаш);
- Вертикална интеграција напред (сопствени продавници) најмногу се забележува кај големите и средните претпријатија, додека микро и малите претпријатија преферираат посредник да ја врши продажбата.

Треба да се има предвид дека во случај на микро и мали претпријатија, кога нивната преговарачка моќ е мала, продажбата преку големопродавачи ја намалува контролата на претпријатието над производот и не дозволува избор на малопродавачите, со што при погрешен избор на типот на малопродавачот може да се наштети на имиџот

потрошувачите со афинитети бараат близок однос и припадност кон група. Истражувањата покажуваат дека во западните економии во категоријата на прехранбени производи расте процентот на потрошувачи со афинитет.

¹²⁸ Информациите се добиени од одговорите на прашалникот за оценка на маркетинг стратегијата - Глава 2 од трудот.

¹²⁹ При директен пласман на производите до потрошувачите претпријатијата користат исклучиво традиционален физички концепт на продавница, без притоа да вклучат нов канал како веб – страна, испорака по пошта и др.

на производот. Од тој аспект, помалите претпријатија треба да размислат за прифаќање на алтернативата, т.е. продажба преку малопродавачи. Основен проблем кој би можел да се јави е убедувањето на малопродавачот да го вклучи производот на претпријатието во својот продажен асортиман, што може да се надмине со користење на одредени средства од унапредување на продажбата поврзани со дистрибутерите (количински или функционални попусти) или преку приложување на доказ за преференциите на потрошувачите врзани за производот од спроведено истражување на пазарот. За домашните претпријатија, особено микро и малите, се препорачува изведување на вертикална интеграција наназад во каналот, односно производство на дел од сировините кои се вградуваат во конечниот производ (сезонско овошје, зачини, мед и сл.) или остварување на стратешка соработка со локални добавувачи/производители на дел од сировините, со што можат да се остварат неколку предности: намалување на трошоците за набавка на сировини, побрза испорака на сировините до производителот, употреба на свежи сировини, употреба на домашни состојки, можност за повикување на земјата на потекло во промотивната порака и др.

При избор на конкретен метод на дистрибуција, доколку како цел се постави предложената промена на позицијата на производите на пазарот кон производи со повисок квалитет и повисока цена и градење на бренд на производ, се препорачува претпријатието да развива сопствена директна продажба на крајниот потрошувач, обезбедувајќи на тој начин најголема контрола врз производот и директен контакт со крајниот потрошувач. Едновременно, корелационата анализа посочи постоење на значајна позитивна корелација помеѓу користењето на сопствена малопродажна мрежа и со профитабилноста и со големината на пазарниот удел (таб.3.13.). Во однос на сопствената малопродажба треба да се знае дека најголем дел од потрошувачите (68%) и покрај познавање на локацијата, нема да ги посетат продавниците доколку се непривлечни, изгледаат пренатрупано и непрегледно, немаат убаво уреден излог (Јованов, 2009). Затоа, за развој на долгорочни конкурентски предности преку сопствената малопродажба, како најзначајни може да се земат во предвид локацијата (најпрометните улици во градот и трговските центри во центарот на градот) и развивањето на лојалност кај потрошувачите (креирање на привлечен ентериер, убаво уреден излог). Од друга страна пак, дополнителни членови во каналот му овозможуваат на производот поголема видливост а исто така, и анализата покажа дека комбинацијата од неколку методи на дистрибуција е во значајна позитивна врска и со профитабилноста и со големината на пазарниот удел (таб.3.13.). Всушност денес, на високофрагментирани пазари со висок степен на

конкурентност едновременно користење на повеќе канали на дистрибуција (комбинација на директен и индиректен канал за продажба на различна таргет група или комбинација на повеќе типови на примарни канали – продавница, каталог, интернет, телефон и сл. за продажба на иста целна група) е повеќе правило отколку исклучок (Frazier, 1999), при што се смета дека вклучувањето на директниот канал покрај индиректен канал на продажба, ја подобрува способноста на производителот да го менаџира индиректниот канал (Shantanu et al, 1995). Изборот на паралелна употреба на повеќе наспроти помалку (нивоа) канали на дистрибуција е всушност избор помеѓу целите на покриеност на пазарот и намалување на трошоците за посредниците (додавање на вредност на производот), т.е. повеќе различни канали овозможуваат поголема покриеност на пазарот, но и зголемување на трошоците по посредник и намалување на можноста за понуда на поголема вредност на потрошувачите. Според тоа, комбинацијата на каналите со тек на време треба да се ревидира и да се менува, зависно од генералните цели на претпријатието. Дополнително, за категоријата на производите (кондиторски производи) е карактеристично и тоа што во суштина подлежи на стратегија на влечење, меѓутоа, тековно претпријатијата претежно се потпираат на стратегијата на туркање на производите низ каналот, преку ниски маржи на производите и количински рабати за посредниците, додека активностите за привлекување на потрошувачите кон производите се минимални.

Според претходно наведеното, при дизајнот на каналот за ново претпријатие во рамки на кондиторската индустрија, се препорачува:

- Првенствено - поделба и групирање на географскиот простор или трговското подрачје на помали, достапни и полесни за контрола единици (по региони или по општини или населби), што овозможува прегледност на пазарот.
- Во почетокот - настап преку сопствена малопродажба на ограничен дел од територијата (локално) и активности од стратегијата на привлекување;
- По обезбедување на раст и развој, да се воведат нови членови во каналот (малопродавачи), придружено со активности од стратегијата на туркање;
- Во случај на потреба од зголемување на бројот на малопродажните објекти, да се земе предвид и можноста за договорен вертикален маркетинг систем (франшиза).

За разлика од предложените активности за новоформирано претпријатие, за постојно претпријатие во кондиторската индустрија се предлага следново:

- Стратегија на експанзија на дистрибуцијата - воведување на производите во малопродажни објекти кои не ги држат или традиционално не ги држеле специфичните производи;
- Во постојните маркетинг канали, да се вклучат и агенти за продажба или т.н. комерцијалисти, избрани од соодветните региони, поради нивно добро познавање;
- Воведување на производите во неконвенционални места (кафулиња, млечни и ресторани за брза храна, сладоледилници, книжарници и библиотеки, кина и театри, автомати на автобуски/железнички станици, во средствата за јавен транспорт, специјализирани продавници за подароци, бензински пумпи, киосци);
- Паралелна употреба, т.е. комбинација на стратегија на туркање и привлекување.

За ефикасна испорака се предлага претпријатијата да располагаат со сопствен транспорт на производите, што ќе ги намали трошоците за најмување на трети лица¹³⁰.

Дополнително, и типот на дистрибуција, односно одлуката за бројот на продавници во одредена географска област е една од клучните елементи на менаџирањето со каналот (Louis et al, 1996). Истражувањето покажа дека домашните претпријатија во најголем дел, а особено микро, малите и средните, применуваат селективна дистрибуција, па ексклузивна дистрибуција, а најмалку застапен, (особено кај микро и малите претпријатија) е интензивниот тип на дистрибуција. Дополнително, корелациската анализа укажа на постоење на значајна негативна корелација помеѓу најчесто користениот тип на дистрибуција – селективна дистрибуција и големината на пазарниот удел (таб.3.13.), што треба да се има предвид при планирање на дистрибутивната стратегија.

Табела 3.13. Корелација на методите и типот на дистрибуција со профитабилноста и пазарниот удел на претпријатието

Метод (МД) и тип (ТД) на дистрибуција	Профитабилност (2010)	ФКИ 1
МД – сопствена малопродажба	Пирсонова корелација	.735**
	Знач. (едностран)	.000
	Број	19
МД – комбинација од неколку методи/нивоа на канали	Пирсонова корелација	.789**
	Знач. (едностран)	.000
	Број	19
ТД – селективна дистрибуција	Пирсонова корелација	-.349
	Знач. (едностран)	.071
	Број	19
** . Корелацијата е значајна на ниво од 0.01 (еднострано).		
* . Корелацијата е значајна на ниво од 0.05 (еднострано).		

¹³⁰Во консултација со дел од менаџерите на испитаните претпријатија, потврдено е дека сопствениот транспорт е поевтин и поефективен, за разлика од најмување на транспорт од трети лица. Услугата за најмување на транспортно средство со преносна способност од 1,5-2 тони во просек чини околу 1.000 – 1.300 денари на ден, сума која на месечно ниво е доволна за покривање на кредит за 2 год., земен за набавка на транспортното средство со пазарна вредност на старо од најмногу 7.000 евра.

Други истражувачки студии посочуваат дека производители со силни брендови, кои остваруваат блиска врска со посредниците во каналот, вообичаено имаат пониски нивоа на интензитет на дистрибуцијата, кои се зголемуваат кога посредниците потпишуваат строги и рестриктивни договори и се согласуваат на промотивна поддршка на брендот (Frazier и Lassar, 1996). Пронајдена е и позитивна врска помеѓу ограничениот интензитет на дистрибуцијата на производителите од една страна и селективноста на посредникот при избор на категории на производи кои ќе ги вклучи во продажниот асортиман, високиот степен на специјализираност во областа и поседувањето на силен малопродажен бренд, од друга страна (Fein и Anderson, 1997). Исто така, истражувања на поврзаноста на интензитетот на дистрибуцијата со продажбата упатуваат на заклучок дека (Ataman et al, 2009): Дистрибуцијата има клучна улога во градење на брендот; широчината/интензитетот на дистрибуцијата има влијание врз перформасите на брендот; зголемувањето на широчината на дистрибуцијата води кон зголемени основни продажби поради лесното наоѓање на брендот на пазарот; интензивната дистрибуција сигнализира посветеност на производителот кон успехот на брендот на пазарот; на долг рок, интензивната дистрибуција со 32% има најголем ефект на големината на продажбата на брендот. При избор на типот на каналот, треба да се земе предвид и трендот на пазарот, а при анализата беше утврдено дека потрошувачите преферираат да купуваат во поголемите супер - и хипермаркети и дисконтите. Имајќи ги предвид нивните навики и големото значење на достапност на оваа категорија на производи за продажбата (Јованов, 2009), неопходно е познавање на структурата на малопродажба на пазарот, која се карактеризира со следново (Euromonitor International, 2011):

- Малопродажбата во Македонија е високофрагментирана, со голем број на учесници, но неколку доминантни претпријатија со стратегија на експанзија, поради кои независните помали малопродавачи се истиснати од пазарот;
- Дисконтите привлекуваат претежно потрошувачи од пониската класа, високо ценовно осетливи; супермаркетите ги привлекуваат потрошувачите кои ја ценат вредноста и квалитетот при набавката, а традиционалните помали малопродавачи се значајни само на територијата на која поголемите претпријатија не се присутни (мали градови и села);
- Најголем удел на пазарот на прехранбени малопродавачи имаат „Тинекс“ и „Вероплус“, со своите брендови на супермаркети „Тинекс“ и „Веро“, како резултат на тоа што беа пионери на пазарот и развија широка мрежа на продавници со континуирана експанзија на пазарот и силен бренд;

- Малопродажбата преку интернет како основен бизнис или како нов канал на дистрибуција остварува брз раст, најмногу како резултат на промотивните напори на претпријатијата;
- Во периодот на рецесијата е забележан мал раст на продажбата, проследен со умерено зголемување на цените и значајни промотивни напори на најголемите претпријатија;
- До 2015 година се очекуваат неколку трендови: привлекување на потрошувачите преку експанзија на продавници; широк продажен асортиман со квалитетни производи и брендови; супермаркети кои нудат нови производи и нови концепти на малопродажба се очекува да бидат основни двигатели на побарувачката.

Според претходно наведеното, може да се посочи дека претпријатијата треба да избегнуваат селективна дистрибуција и наместо тој тип да изберат ексклузивна дистрибуција (на краток рок), особено во случај кога сакаат да обезбедат територијална заштита на инвестицијата во брендот. Друга алтернатива е интензивната дистрибуција (на дог рок), што произлегува и од категоријата на производите кои вообичаено бараат интензивна дистрибуција и лесна достапност поради ризикот на замена на недоволно достапен бренд со конкурентски бренд кој е лесно достапен и поради преференциите на потрошувачите да купуваат во продавници со широк асортиман на различни прехранбени производи за секојдневна потрошувачка - супермаркети и дисконти. При избор на широка покриеност на пазарот, неопходно е производите да се пласираат на сите малопродажни места каде се пласирани производите на конкурентите кои ќе се нападнат. Како проблем во однос на интензивната дистрибуција на овие производни категории може да се јави недостигот на инфраструктура во колонијалните продавници, особено од аспект на можности за одржување на потребната температура¹³¹, поради што доколку претпријатието не е во можност да инсталира миникулери кои ќе ја одржуваат температурата, би требало да ги избегне истите, поради ризикот на расипување на производите. Освен тоа, од особено значење за кондиторските производи е обезбедување на видлива позиција и поставеност кај истата категорија на производи. Поради тоа, се препорачува нивно поставување во близина на конкурентските, но истовремено да се одвоени од нив и сместени на посебно дизајниран дел од рафтовите или во издвоен простор - наменет само за производите на претпријатието. На тој начин, ќе се зголеми прегледноста, ќе може да се сместат повеќе видови на производи заедно, ќе се создаде свесност кај потрошувачот за целокупната линија или асортиман. Поради

¹³¹На пример, идеалната температура за чување на чоколадите е од 18 до 25 Целзиусови степени, а во летните периоди температурите достигнуваат и до 50 Целзиусови степени.

импулсивноста на набавката на дел од производите (на пример, чоколадите), треба да се земе предвид и можноста за нивно сместување во близина на наплатниот пункт, особено производите за индивидуална потрошувачка со помала грамажа.

При пласман на производите на странски пазари, многу претпријатија, особено МСП, избираат индиректна дистрибуција преку мал број на ексклузивни дистрибутери за целиот странски пазар или ги пренесуваат правата за продажба на производите на сите странски пазари на специјализирани претпријатија за извоз. На тој начин остваруваат брза основна продажба, но од друга страна, подобрувањето на пазарната позиција и остварување на поголеми продажби е возможно преку подобро запознавање со странскиот пазар и избор на поголем број на дистрибутери по земја (Fraizer, 1999).

Може да се заклучи дека менаџирањето со маркетинг каналот подразбира носење на одлуки поврзани со бројни активности кои влијаат на продажбата и профитот. Креирањето и избор на маркетинг каналот бара познавања за видот и бројот на расположливи посредници, предностите и недостатоците на различните нивоа на каналот, потребната широчина на дистрибуцијата, можностите за транспорт, складирање и др. Значајна почетна точка во дизајнирањето на каналот е маркетинг стратегијата, чие извршување треба да биде потпомогнато од методот и типот на дистрибуција. При изборот, претпријатието треба да ги има предвид позитивната врска на истовремено користење на повеќе канали со успехот на брендот, како и потребата од интензивна дистрибуција на долг рок за остварување на успех во пласманот на производите.

4.4. Дизајнирање на маркетинг комуникацијата

Основен дел од маркетинг миксот е исто така и маркетинг комуникацијата, повеќе позната како промоција. Маркетинг комуникацијата се дефинира како „процес кој ги вклучува сите информации кои се пренесуваат помеѓу страните, кои сакаат да се вклучат во заемно поволна размена, односно трансакција/врска“ (Yudelsohn, 1999, p.66). Денес сè повеќе се говори за интегрирани маркетинг комуникации - комбинација од повеќе елементи за креирање на целосна слика за производот/претпријатието, преку пренос на промотивна порака. Промотивната порака како извор на информации е насочена од испраќачот (претпријатието) до примателот на пораката (потрошувачите и останатите стеикхолдери), дизајнирана во зависност од целта која се сака да се постигне. Голем број истражувања ја докажуваат поврзаноста на промоцијата со зголемувањето на продажбата и нејзиното значење за бизнис перформансите. На пример, потврден е

позитивниот долгорочен ефект на промоцијата врз повеќе различни индикатори на перформансите на претпријатијата:

- Промоцијата влијае позитивно на зголемување на пазарниот удел на долг рок (Srinivasan et al, 2000);
- Промоцијата е поврзана со продажба на категорија на производи (Nijss et al, 2001);
- Промоцијата влијае на изборот, зачестеноста и квантитетот на набавката на производите (Pauwels et al, 2002);
- Постои директна позитивна врска меѓу промоцијата и висината на профитните маржи и приходите (Srinivasan et al, 2004);
- Големината на перципираната вредност и продажбата на брендот е во позитивна директна корелација и зависи од промоцијата (Sriram et al, 2007);
- Промоцијата влијае позитивно на зголемување на перципираната вредност на брендот и намалување на ценовната еластичност на побарувачката на долг рок (Ataman et al, 2009).

Всушност, на промотивната стратегија влијаат бројни фактори поврзани со потрошувачите (Hawkins и Mothersbaugh, 2010), а промоцијата на производот треба да ги поддржи првенствено маркетинг целите утврдени однапред за производите на претпријатието. Остварувањето на поставените цели може да се оствари преку правилнен микс на елементите на промоцијата/маркетинг комуникацијата (Grewal и Levy, 2008) и (Keller, 2001): економска пропаганда (масовни медиуми, интерактивно рекламирање, надворешно рекламирање, рекламирање во продавница), продажна промоција (кон потрошувачите и трговците), лична продажба, директен маркетинг, публицитет и односи со јавноста (маркетинг на настани и спонзорства).

Сепак, во текот на комуникацискиот процес можат да се појават многу пречки кои ја намалуваат ефикасноста на пораката. Некои од нив се: погрешното кодирање или шифрирање на пораката од испраќачот (дизајн и содржина изразени преку зборови или симболи кои немаат смисла или имаат сосема поинакво значење во рамките на одредени културни групи); погрешно толкување од страна на примателот на пораката; неуспех при изборот на медиум (не допира до целните потрошувачи или несоодветно ја пренесува пораката – со премалку информации, премногу брзо и сл.); влијанието на околината врз примањето на пораката (звуци кои го спечуваат слушањето на пораката, голем број на пораки кои не се доволно диференцирани од останатите) и др. Поради негативното влијание на посочените пречки во комуникацијата, во трудот, како насока за

претпријатијата се препорачува вклучување и анализа на неколку различни аспекти на промотивната стратегија, односно промотивната порака:

- Целите кои треба да ги поддржи;
- Буџетот кој е предвиден за истата;
- Целната публика за која е наменета;
- Дизајнот и содржината на пораката;
- Промотивен микс;
- Медиум и време на емитување;
- Контрола на кампањата.

Во однос на првиот аспект, треба да се нагласи дека пораката може да има повеќе различни, но комплементарни цели (Kotler и Keller, 2009). Односно, за комуникацискиот микс се вели дека треба (Fill, 2009, pp.9-10): да го диференцира производот; да ги потсети или разубеди потрошувачите во врска со производот и искуството од брендот (нови веродостојни докази поврзани со производот); да информира или едуцира (место и цена на набавка, етичност, општествена одговорност и др.); да ги убеди потрошувачите и дистрибутерите да го набават производот. Главна цел на промотивните пораки на домашните мали и средни претпријатија е купување на производот од страна на потрошувачите (Марјанова и Темјановски, 2012), занемарувајќи притоа дел од останатите цели кои треба да ги постигне пораката. Оваа цел, поставена изолирано, не е доволна, бидејќи потрошувачите не преминуваат директно кон купување на производот, туку поминуваат селективен процес од повеќе фази. Всушност, целите на кондиторските претпријатија освен продажни треба да бидат и комуникациски, односно:

- Јасно да ја посочуваат позицијата на производот на пазарот;
- Да креираат свесност за модифицираните/новите производи;
- Да поттикнуваат на проба;
- Да го зајакнуваат корпоративниот имиџ.

Притоа, чувството на недостиг од домашен производ, условите на евентуална замена на странскиот со домашен бренд (подобрен квалитет, нов вкус, атрактивно пакување, достапност) се само дел од елементите кои можат ефикасно да се употребат за креирање на промотивните пораки за потрошувачите.

Во однос на буџетот кој домашните мали и средни претпријатија го предвидуваат за промотивната стратегија¹³² може да се каже дека најголем дел од нив (80%) одвојуваат помалку од 5% од приходите од продажба, односно на годишно ниво сумите се движат во распон од 500 до 700 евра за сите маркетинг активности во претпријатијата, вклучително промотивните активности (Марјанова и Темјановски, 2012). При утврдувањето на буџетот за промоцијата на располагање се повеќе различни методи, од кои се препорачува да се користи комбинација на метод на конкуренција (одделување средства за промоција колку што одредува и конкурентот кој се напаѓа на пазарот) со метод на процент од продажба, при што треба да се прави разлика помеѓу средства наменети за промотивна стратегија и средства наменети за севкупните маркетинг активности. Промотивните трошоци на пазарот се доминирани од страна на најголемите играчи кои ги поставуваат правилата на игра на повисоко ниво, поради што е неопходно понекогаш да се преземе агресивна конкурентна кампања.

Во поглед на третиот аспект во анализата, пораката може да биде насочена кон неколку различни целни групи (KnowThis.com, 2012), при што за домашните претпријатија се препорачува преку различните елементи од промотивниот микс и различните медиуми, истовремено да се промовираат пред три клучни целни групи:

- Примарната целна група на крајни потрошувачи;
- Групи со влијание врз примарната целна група (индустриски и трговски асоцијации, медиуми, индивидуи т.н. креатори на мислења – доктори, славни личности, референтни групи – семејство, пријатели);
- Добавувачи и дистрибутери;

Претходно истражување помеѓу домашни мали и средни претпријатија покажа дека начинот на размислување во врска со активностите на промовирање им е сличен и се карактеризира со следново (Марјанова и Темјановски, 2012):

- Генерално промотивната порака е наменета кон потрошувачите, без издвојување на конкретната примарна таргет група;
- На дополнителни прашања за посочување на примарната таргет група на пораката, најчесто се издвојуваат демографски карактеристики, класна припадност и/или место на живеење;
- Пораката најчесто не е поврзана со начинот на однесување на крајните потрошувачи (верувања и ставовите, животен стил, референтна група и сл.);

¹³²Потребно е да се напомене дека во разговорот за буџетот на претпријатијата, најголем дел од нив не правеа разлика помеѓу маркетинг и промотивна стратегија, односно ги поистоветуваа овие поими, што наведува на заклучок дека буџетот предвиден за маркетинг активности е всушност буџет за промовирање.

- Најчесто дизајнот на пораката (графичка обработка – бои, позадина, позиционирање на производите во пораката, звук, апел и сл.) го препуштаат на изработка на самиот медиум;
- За содржината на пораката одлучуваат самите сопственици, а најчесто бараат да ги вклучува производите кои ги рекламираат, името и логото на претпријатието, местото на продажба и попустите во цената;
- Клучен фактор на влијание за ваквите одлуки е недостатокот на време и квалификуван кадар.

Привлечноста или апелот кон потрошувачите може да се креира преку дизајнот, со употреба на клучни атрибути на производот или негово прикажување како производ кој претставува извор на инспирација во напорни моменти во текот на денот. Во однос на структурата, пораката треба да има заклучок кој ќе наведува на акција, да се истакнат добрите страни на производот, а најсилните делови да се стават на почетокот на пораката кога вниманието е најголемо. Потребата која се задоволува јасно да се посочи преку формата и изворот на пораката, а притоа да се креира селективно препознавање на проблемот¹³³. Потребно е да се презентираат и можните ситуации на користење на производот. Формата на пораката може да се прикаже преку сцени на активности од секојдневниот живот кои ќе го поврзат производот со неговата намена (пикник, на факултет, во канцеларија, во домот, итн.). Изворот на пораката за печатени медиуми и/или средства за надворешно рекламирање може да биде впечатлив слоган и слика од производите на едноставна позадина, или слика од луѓе од различни националности, возрасти, пол и сл., кои ги консумираат производите. Извор за електронските медиуми може да бидат цели семејства, млади парови, пријатели, кои минуваат време заедно, уживаат во производите, проследено со музика од познат изведувач и слоган.

Во врска со промотивниот микс, елементи кои домашните претпријатија најчесто ги користат за промовирање на своите активности и производи се продажна промоција и економска пропаганда, честопати во комбинација; лична продажба користат исклучиво за посредниците, додека директен маркетинг (електронска пошта, социјални медиуми и сл.) и односи со јавноста и публицитет (организирање на настани, натписи во весници и сл.) како смислен начин на комуникација со потрошувачите и пошироката јавност, особено од страна на микро и малите претпријатија, се поретко користени (прилог 2.2. Ѓ) и (Марјанова и Темјановски, 2012). Од друга страна, испитана е поврзаноста на

¹³³ Генеричко препознавање на проблемот настанува кога потрошувачот препознава проблем кој може да го реши одредена класа/категорија на производи, додека селективно препознавање на проблемот се јавува кога потрошувачот воочува проблем кој може да го реши одреден бренд на производ.

елементите на промотивниот микс со профитабилноста на претпријатијата, при што кај поголем дел од елементите на промоцијата е пронајдена значајна корелација со профитабилноста, односно профитабилноста има највисока и најсилна врска со користењето на односите со јавноста и публицитетот (0.701), потоа со користење на комбинација од елементите (0.690) и со употреба на економската пропаганда (0.651) (табела 3.14). Дополнително, истражувања покажуваат дека при набавка на производи за широка потрошувачка, потрошувачите повеќе се потпираат на публицитетот поврзан со производот и претпријатието, отколку на рекламирањето и сметаат дека активностите поврзани со публицитетот имаат поголем кредибилитет (Celebi, 2007). Утврдено е дека и покрај тоа што економската пропаганда, односно рекламирањето насочено кон брендот (рекламирање во чијашто основа не е ниската цена) има позитивна врска со продажбата и вредноста на брендот (Keller, 1993), сепак, 80% од ефектот на економската пропаганда е привремен, а само 20% е динамичен, однос кој е обратно пропорционален за останатите елементи од маркетинг миксот, сугерирајќи на нивниот поголем потенцијал за траен импакт на продажбата на брендот (Ataman et al, 2009).

Табела 3.14. Поврзаност на елементите на промотивниот микс со профитабилноста на претпријатијата

Корелација		Профитабилност (2010)
Економска пропаганда	Пирсонова корелација	.651**
	Значајност (двострана)	.003
	Број	19
Продажна промоција	Пирсонова корелација	.189
	Значајност (двострана)	.437
	Број	19
Директен маркетинг	Пирсонова корелација	.425
	Значајност (двострана)	.070
	Број	19
ОЈ и публицитет	Пирсонова корелација	.701**
	Значајност (двострана)	.001
	Број	19
Комбинација	Пирсонова корелација	.690**
	Значајност (двострана)	.001
	Број	19
**. Корелацијата е значајна на ниво од 0.01 (двострана).		

Според анализата, препораката е во насока на користење на комбинација од елементи во промотивниот микс со посветување на поголемо внимание на односите со јавноста и публицитетот, директниот маркетинг и алтернативните герилски пристапи кон промоцијата (т.н. базмаркетинг и вирален/вирусен маркетинг)¹³⁴ во насока на

¹³⁴ Голем пазарен успех во 1997 год., врз основа на промоција базирана на герила маркетинг тактики има постигнато водката Grey Goose (креирање на „шум“, т.е. муабет за производот преку ограничен број на печатена реклама во специјализирани списанија, делење на примероци од млади, атрактивни девојки, подготвување на пијалаци од келнери/ки на јавни, високопрометни места – централни подрачја во градовите, публикување на податоци од

организирање на несекојдневни настани, креирање на вирални рекламни пораки кои потрошувачите поради т.н. „wow фактор“ ќе бидат поттикнати сами да ги пренесуваат меѓу себе и на долг рок го менуваат и градат идентитетот на претпријатието во мислите на потрошувачите (Lawton, 2003). Притоа, публицитетот и односите со јавноста можат ефективно да се искористат за создавање на свесност за новиот бренд и за креирање на позитивни ставови кај јавноста за претпријатието во целост. Преку инструментите на односите на јавноста треба да се промовираат новите производи, да се известува за новата технологија, за добиените сертификати за имплементирани стандарди за квалитет, награди и признанија, партнерски соработки со други претпријатија, учество на претпријатието на хуманитарни акции и сл. Така на пример, производствени претпријатија вообичаено известуваат за нивното учество или спонзорство на настани поврзани со (Holmes, 1977, p.437):

- Добротворни цели, благосостојба, здравствени фондови (67%),
- Помош на државното и на приватното образование (62,6%),
- Намалување на загаденоста (58,2%),
- Партиципација во локални работи (50,5%),
- Чување на ресурсите (23,0%),
- Обнова и развој на градот (11%) и др.

Јавноста може да се извести преку соопштенија пратени до медиумите и со организирање на настани кои се тесно поврзани со спонзорирањето. Кај нас на пример, е поволна статистиката, односно бројот на посетители на јавни, забавни и културни манифестации континуирано расте (Државен завод за статистика, 2012). Покривање на настан на кој се присутни поголем број на луѓе, во убаво расположение, придонесува за креирање на подобра слика за претпријатието. Како алтернатива може да се спонзорираат и серии/филмови со голема гледаност од целната публика.

Во поглед на продажната промоција и економската пропаганда поради високите трошоци кои ги создаваат, се препорачува да имаат само повремена употреба (при пласман на нов производ или намалена побарувачка во конкретен период од годината). Имено, унапредувањето на продажбата и економската пропаганда треба да бидат насочени кон два целни сегменти (Keller, 2010): кон крајниот потрошувач (стратегија на привлекување) и кон посредниците (стратегија на туркање). Притоа, во однос на потрошувачите преку промоција на продажбата се препорачува да се понудат:

тестирањата на вкусот на производот, креирање на асоцијација за луксузен производ преку користење на слика од високовреднуван сликар како налепница на производот, потенцирање на земјата на потекло на суровините).

- Трговски маркици и картички за заштеда при првото купување;
- Промотивни игри или натпревари (организирани повремено за поголема побарувачка, пред празници и во сезона на помала побарувачка);
- Проба или бесплатни примероци од производот (во поголемите малопродажни објекти, сопствените продавници и на прометни места вон малопродажните објекти - центарот на поголемите градови, при воведување на нови производи);
- Во сопствените малопродажни објекти повремено, при крај на месецот - понуда на одредени производи по намалена цена, за поголема посета на продавниците.

Продажната промоција за посредникот треба да биде насочена кон неколку најзначајни цели: Пазарна поддршка (на пример истакнување на цените); добро продажно место на рафтовите; манипулирање со различен инвентар со кој располагаат продавниците; проширување на дистрибуцијата на производот на нови подрачја во земјата; да се изгради висок степен на возбуда во врска со производот помеѓу оние кои се одговорни за неговата продажба. Активностите насочени кон трговците може да бидат: готовински и/или количински попусти; мини кулери и друг тип на дисплеи на продажба или т.н. помагачи на продажбата/ПОП¹³⁵ за конкретна марка на производ или група на производи; рекламни надоместоци (попусти, производи или готовина)¹³⁶ за договори за специјален промотивен напор во вид на специјално излагање или супериорно место во продавницата.

За сопствените малопродажни објекти, како дел од унапредувањето на продажбата треба да се земе предвид политиката на изложување, во излогот и внатре во продавницата. Излогот е најевтина и најефикасна форма на промоција, при што треба често да се менува за да предизвика постојан интерес, а во него наместо расфрлани и несредни производи, треба да стојат линии на производи или изложување по одредена тема во согласност со економската пропаганда, празнично уредување на излогот и сл.

Во однос на изборот на медиумите за економска пропаганда, може да се каже дека помеѓу претпријатијата се уште преовладува користењето на традиционалните масовни медиуми. Најчесто користен медиум е телевизијата, додека радиото, печатот и

¹³⁵ПОП (pointofpurchasePOP). Формите на ПОП се различни и варираат од една до друга индустрија, но како најчести се сретнуваат следните: доделување на специјални рафтови, изложбени картони, знаменца, знаци и различни механички држачи на производот. Како што се повеќе станува доминантно самопослужувањето во малопродажбата, така се помалку потрошувачите прифаќаат помош од продавачите, и токму поради оваа улога на ПОП се зголемува.

¹³⁶Надоместокот може да биде фиксна сума на пари или процент од вкупната набавка во одреден временски период. Рекламниот надомест може да биде даден за специјални изложувања подалеку од регуларната позиција на производот на полиците, водење промотивни програми во продажните објекти или вклучување на производот во пропагандната порака или надоместоците за воведување на нов производ кои ги наплаќаат малопродавачите за обезбедување на позиција за новиот производ. Малопродавачите имаат почетни трошоци во врска со дизајнирање на полиците во своите продажни објекти, внесување на производите во компјутерот, обезбедување простор во складиштата и информирање на продажниот персонал за новиот производ и др., поради што бараат надоместоци како услов за прифаќање на новиот производ.

интернетот се користат поретко (прилог 2.2.Г). Притоа, за домашните претпријатија карактеристично е следново (Марјанова и Темјановски, 2012):

- Најголемиот дел од МСП (80%) се рекламираат на локална телевизија;
- Ист е соодносот и за рекламирање преку радио во полза на локално ниво;
- Околу 20% се рекламираат во специјализирани неделни или месечни списанија;
- Околу 20% имаат проактивна комуникација преку социјални мрежи;
- Околу 50% од нив немаат креирано веб-страница;
- Надворешно рекламирање (билборди) користат 50% од испитаните претпријатија;
- Останати средства (плакати, брошури, флаери) користат ретко или не користат.

Од друга страна, испитувањето на врската помеѓу користениот вид на медиумите со профитабилноста на претпријатијата покажа најголема значајна корелација во случај на паралелна употреба, односно комбинација од неколку медиуми, потоа со телевизијата, радиото и интернетот (таб.3.15).

Табела 3.15. Корелација на видовите медиуми со профитабилноста на претпријатијата

Корелација		Профитабилност (2010 год.)
Телевизија	Пирсонова корелација	.566*
	Значајност (двострана)	.012
	Број	19
Радио	Пирсонова корелација	.585**
	Значајност (двострана)	.009
	Број	19
Печат	Пирсонова корелација	.385
	Значајност (двострана)	.104
	Број	19
Интернет	Пирсонова корелација	.538*
	Значајност (двострана)	.018
	Број	19
Комбинација	Пирсонова корелација	.789**
	Значајност (двострана)	.000
	Број	19
**. Корелацијата е значајна на ниво од 0.01 (двострана).		
*. Корелацијата е значајна на ниво од 0.05 (двострана).		

При носење на одлуките поврзани со избор на медиуми за пренесување на пораката, потребно е да се познаваат и преференциите на потрошувачите, како и расположливите медиуми на пазарот. Во таа насока, истражувањата на јавното мислење за медиумите кај нас, покажуваат дека (Талески и Мисев, 2006):

- Околу 72% од населението има позитивни ставови и доверба во медиумите, (процентот е поголем кај граѓаните над 40 год., со пониско образование, од внатрешноста, а помал кај помладите, оние со повисоко образование и населението во Скопје);

- Најголем дел од населението се информира од телевизија – 80%, потоа од весници – 8,8%, интернет – 5,2% и радио - 3,4% (при што жените повеќе се информираат од телевизија; помладите од интернет, а над 40 год. – повеќе од телевизија и весници; пониско образованите - телевизија и радио, а повисоко образованите – интернет и дневен печат; во внатрешноста повеќе се следи телевизија и радио, а во централното подрачје -интернет и весници);
- Најголем интерес кај населението има за информативни програми (вести) со 34,2%; забавни програми (филмови и серии) - 12%, 11% за спортски и 10% за едукативни програми, 6,9% - политички емисии (анализи/дебати) и 12,8% се интересираат за сите програми (притоа, жените повеќе следат забавни и едукативни, а мажите спортски програми; повозрасните - информативни и политички, а помладите емисии од друг карактер; повисоко образованите повеќе едукативни, а пониско образованите - забавни содржини);
- Највисоко позитивно мислење населението има за Канал 5 со 70%, потоа за Сител со 60% (граѓаните со над 40 год., оние со пониско образование, од македонска националност и кои живеат во централно-источниот регион имаат највисоко позитивно мислење), па за телевизија Телма со 51,5%, МТВ1 со 38,7%;
- Од печатените медиуми, највисоко позитивно мислење се изразува за дневниот весник Дневник (42%), најниско негативно за Факти (17,7%), а највисоко негативно за Утрински весник (8%).

Овие информации можат значително да го насочат изборот на претпријатието за медиумот за пренесување на пораката. Во таа насока, за поефикасно работење на МСП, во однос на избор на соодветен медиум се препорачува користење на нелични медиуми кои имаат контакт со примарната целна група, а не задолжително со пошироката јавност, што може да ги намали и средствата наменети за медиумот. Притоа, треба да се земе предвид рекламирање на локални телевизии во градовите во кои производот е застапен, во емисии кои не мора да се со највисок рејтинг, туку се следени од целните потрошувачи. Предвид треба да се има и фактот дека допадливоста на рекламите зависи од одредени фактори, кои влијаат на нивната забележливост и прифаќање (Јованов, 2009): поврзаност со реалниот живот (86%); добра тема, актери и музика (67%); модерен дизајн (54%); елементи на хумор (35%). При рекламирање на различни масовни медиуми претпријатијата можат да го земат предвид методот на неплатено сместување на производот (обезбедување на одредена количина од производот за употреба од страна на одредени лица/карактери во емисии/места/локации), рекламирање на половина екран,

како и рекламирање на интернет (на често посетувани веб-страници од забавен или информативен карактер, преку т.н. прозорци за информирање и т.н. поп-апови). Алтернативно или едновременно да се претстави производот во специјализирани списанија кои ја привлекуваат таргет групата (женски списанија, бизнис списанија, списанија за деца итн.). Дополнително, покрај групата на традиционални нелични медиуми (печатени, аудиовизуелни медиуми) МСП треба да ги вклучат во своето работење и интерактивните медиуми - социјалните мрежи и користење на веб-страницата за директен контакт со таргет групата. Всушност, процентот на претпријатија кои се активни на социјалните мрежи порасна од 82% во 2010 год. на 90% во 2011 год. (раст на користење на Фејбук/Facebook од 71% на 74%, а Твитер/Twitter од 59% на 64%), од друга страна пак, најголем дел од сугестиите и коментарите на потрошувачите потекнуваат од е-mail/и-мејл (69%), а само 20% од Фејбук, при што се смета дека клучна улога за предизвикување на реакција има релевантната и привлечната содржина поврзана со производот/претпријатието (Datamonitor Group, 2012). Притоа, за пораката да биде пренесувана од страна на потрошувачите на социјалните медиуми се смета дека се клучни четири фактори на мотивација (Aaker, 2011):

- Инволвираност на производот - 33% (производот е новитет и многу допадлив);
- Инволвираност на личноста – 24% (привлекување на внимание, демонстрирање на знаење и информираност, барање на потврда на сопствените ставови или поради супериорност);
- Инволвираност на трети лица – 20% (пренесувачот на пораката сака да покаже грижа за другите, пријателство);
- Инволвираност на пораката – 20% (содржината на пораката е многу интересна и информативна, поради што е пренесувана самоиницијативно).

Претпријатијата треба да внимаваат на неколку елементи при нивниот настап на социјалните медиуми (Aaker, 2011):

- Во отсуство на екстремно интересна порака, претпријатието треба да понуди високо функционален производ, поврзаност со сликата за себе и животниот стил или социјална корисност;
- Публиката вообичаено се сомнева во намерите на пренесувачот на пораката и бара висок кредибилитет, поради што при промовирање на сопствениот бренд треба да се потенцираат факти, а не размислувања, да се застапува прифатената култура и вредности на населението;

- Публиката сака да го изрази своето мислење, а пренесувачот на пораката да е заинтересиран за истото, поради што треба да се овозможи и промовира дијалог, кој ќе креира кредибилитет и мотивација поради силната врска со публиката;
- Задоволната публика ја пренесува информацијата понатаму, што создава можност за користење на производот врз основа на препорака, која кај некои производи изнесува и до 80%.

Разговорите на потрошувачите на социјалните медиуми во врска со брендот можат да се соберат и анализираат како податоци преку кои ќе се утврди што потрошувачот чувствува, како и да помогнат во измените на стратегијата за присуство на брендот на социјалните медиуми.

Временскиот аспект на промовирањето на пораката ги вклучува фреквенцијата на емитување на дневна основа и периодот на траење на емитувањето на пораката. Притоа, при избор на периодот на рекламирање, кај домашните претпријатија карактеристично е следново (Марјанова и Темјановски, 2012):

- Клучен фактор се трошоците¹³⁷ кои ги повлекува, а не целта на промовирањето;
- Медиа планот¹³⁸ најчесто е изработен од страна на медиумот, врз основа на претходна информација за буџетот за рекламирање на самото претпријатие;
- Често се случува претпријатието кое сака да се промовира, воопшто да не бара изработка на медиа план од страна на медиумот.

За разлика од постојната ситуација, времето на емитување на пораките и вложувањето во промоцијата треба да биде планирано според поставените цели, а не исклучиво според тарифата на медиумот. Истото може да биде континуирано, со варирања во обемот на вложените средства и изборот на медиумите (поголеми средства за масовни медиуми на почетокот за креирање на свесност, а помали средства и интерперсонални канали на комуникација по соодавањето на свесност, за продолжување кон фазата на убедување) или пак повремено, за стимулирање на побарувачката во

¹³⁷Трошоците се, всушност, тарифата на медиумот за услугата која ја обезбедува, која во просек се движи од 80 до 200 евра месечно за локално телевизиско рекламирање и 25-80 евра месечно за рекламирање на радио, во зависност од гледаноста/слушаноста на медиумот во периодот на рекламирање во текот на денот, како и од фреквенцијата на емитување на пораката. Попуст се дава на повеќе основи – за рекламирање до 3 месеци -10% попуст, за 6 месеци -15% попуст, за една година -20% попуст. Дополнително се дава попуст и за авансно плаќање до 20%. Рекламирањето најчесто е поделено во 24 блокови по бројот на часови во денот, а траењето на рекламната варира најчесто од 10-30 секунди. Во просек, во претходно посочената цена на услугата се предвидени вкупно четири до пет емитувања на пораката. Информациите се обезбедени од менаџментот на неколку локални медиуми: ТВ Стар - Штип, ТВ Ирис - Штип, ТВ Здравкин - Велес, МТМ – Скопје, Радио AngelsFM - Штип, Радио Штип, Радио Канал 77.

¹³⁸Шемата на медиа планот ги вклучува рекламните блокови во кои е предвидено да се емитува пораката што го условува и бројот на емитувања дневно, точното време, односно час на емитување, денови од неделата во кои ќе се емитува пораката, изработено по месеци за кои е договорено рекламирањето.

одредени периоди. Предвид треба да се има и периодот од денот во кој би се емитувала пораката и фреквенцијата на емитување, во согласност со навиките на целната публика.

За успех на промотивната стратегија може да придонесе и нејзината оценка и контрола. Притоа, за оценката на промотивната кампања кај нас, само дел од претпријатијата (40%) следат дали пораката е емитувана во предвидениот термин, што значи дека делумно го контролираат исполнувањето на договорот од страна на медиумот, а притоа не вршат оценка на кампањата од аспект на крајниот потрошувач - не се прашуваат потрошувачите дали, каде, од кого, како дознале за производот или за активностите на претпријатието, ниту пак се води евиденција за бројот на купувања иницирани од промотивната порака (Марјанова и Темјановски, 2012). Контролата може да се врши со пред - тестирање во фокус групи и посттестирање (процент на потрошувачи кои знаат за производот по пропагандната кампања и процент што го промениле својот став по кампањата). Дополнително треба да се контролира и спроведувањето на активностите, а клучни точки на контрола се препорачува да бидат:

- Задоволството и одобрувањето на купувачите и потрошувачите (преку предлози и прашалници – во почетокот на проектот),
- Продажбата (извештаи за продажбата и финансиските показатели - месечно),
- Конкуренцијата (испитување посредниците и набљудување на реакциите на конкурентите),
- Развој и напредок на сопствената продажна сила (обука и контрола).

Фидбек може да се добие и преку бесплатни телефонски броеви, електронска пошта, социјални медиуми, потрошувачки интернет форуми и блогови. Всушност, еден од најзначајните елементи во процесот на комуникацијата е добивањето на повратен одговор од целната публика и двонасочна комуникација како контролен механизам.

Може да се заклучи дека за успешно позиционирање на пазарот е неопходна координирана и интегрирана маркетинг комуникација, кон трговците и кон потрошувачите. Создавањето на идентитетот и имиџот треба да се одвива во продолжен временски период, за да се зајакне довербата на потрошувачите и дистрибутерите во брендовите на претпријатието. Ова е значајно и поради конкуренцијата, која ги одржува на високо ниво препознатливоста и сигурноста во производите. Клучниот елемент е самата порака како носител на информациите, а со воведување на некои од предложените измени во стратегиските планови на претпријатијата може да се очекува подобар финансиски резултат врз основа на ефикасна комуникација со крајните потрошувачи.

4.5. Процес на прифаќање од потрошувачите

Крајниот успех на производот се проценува врз основа на степенот на неговата прифатеност од страна на потрошувачите на пазарот. Процесот на прифаќање на производот на пазарот е предмет на истражување на бројни истражувачи, при што за истиот произлегле повеќе различни теории. На пример, според хипотезата за „два чекори на комуникацијата“ се смета дека информациите и прифаќањето се пренесуваат преку медиумите најпрво до водачите на мислења, а потоа до пошироката популација (Lazarsfeld et al, 1948) и (Katz, 1957). Понатаму, врз основа на теоријата на т.н. „ефект на спуштање надолу или осреднување“ се вели дека производите најпрво им се достапни и прифатени од повисоката класа на население поради почетната повисока цена, за потоа со намалување на цената се достапни и прифатени и од средните, т.е. пониските социјални слоеви (Simmel, 1904). Во трудот, поради претходно наведените предлог промени во стратегијата во прилог на пласирање на нови/модификувани производи, подетално е анализирана теоријата за „дифузија на иновации“, според која процесот на прифаќање и усвојување на производот на пазарот познат како дифузија, се дефинира како „процес на комуницирање на иновацијата преку одредени канали (масовни медиуми и интерперсонални канали), во тек на време, помеѓу припадници на одреден социјален ситем“ (Rogers, 2003, p.5). Дифузијата се набљудува примарно како социјален процес кој вклучува комуникација помеѓу слични индивидуи, при што „личноста ја проценува новата идеја и одлучува дали да ја прифати или отфрли врз основа на дискусија со индивидуи кои веќе ја прифатиле или отфрлиле иновацијата“ (Stacks и Salwen, 2009, p.422). Всушност, дифузијата подразбира промена и подобрување во производот кој треба да се приспособи на потребите на потрошувачите, а не убедување на потрошувачите да се променат. Притоа, процесот на прифаќање на производот на пазарот се состои од четири основни елементи (Rogers, 2003):

1. Иновација (идеја/практика.објект кој од индивидуата се смета за нов, а новитетот може да се изрази како ново знаење, убедување или одлука за прво прифаќање);
2. Канали на комуникација (масовни и интерперсонални канали на комуникација);
3. Време (процес на донесување на одлука¹³⁹ и брзина на прифаќање - релативното рано или задоцнето прифаќање (Bass, 1969) и стапката на прифаќање –

¹³⁹Процесот на донесување на одлука за иновацијата се состои од неколку фази: 1. Знаење/запознавање со иновацијата, 2. Убедување – позитивен/негативен став, 3. Одлука за прифаќање/неприфаќање, 4. Имплементација/користење и 5. Потврдување/засилување и одобрување на одлуката за користење на иновацијата со дополнителни пораки за истата. За многу производи, како и за производите за широка потрошувачка, во тек на време побарувачката има форма на „S“ крива, со варијации во изгледот на кривата, поради различната брзина на прифаќање на иновацијата.

број/процент на членови во системот кои ја прифатиле иновацијата во даден временски период);

4. Социјален систем (збир на меѓусебно поврзани индивидуи, неформални или формални групи, организации, здружени за решавање на заедничка потреба).

За претпријатијата, при пласирање на нови производи на пазарот е значајно да ги знаат основните фактори кои го условуваат прифаќањето на иновацијата и ја забрзуваат стапката на прифаќање, помеѓу кои спаѓаат (Robinson, 2009):

- Релативна предност на иновацијата (степенот до кој целната група го перципира новиот производ како подобар од претходниот или од конкурентските производи, врз основа на атрибутите кои ги сметаат за значајни, а поголема релативна предност значи побрзо прифаќање на иновацијата);
- Висок степен на компатибилност со постојните вредности и практики на потрошувачите (поголема компатибилност значи побрзо прифаќање);
- Овозможување на едноставна употреба (потребата од нови вештини/знаења за разбирање и користење на производот ја намалува брзината на прифаќање);
- Зголемување на можноста за пробување на производот во ограничена количина (ја намалува неизвесноста и ризикот за потрошувачот кој сака да го проба);
- Создавање на услови за следење на резултатите од пробата, од страна на останатите индивидуи во системот (ја забрзува стапката на прифаќање, а мотивира и дополнителни дискусии за производот од заинтересираните потрошувачи);
- Осигурување на застапеноста на принципот на континуирана реинвенција на производот - менување во тек на време, согласно со промените во потребите и барањата на потрошувачите;
- Комбинација од масовни и интерперсонални канали на комуникација (за иницијално креирање на свесност - масовни канали, додека интерперсоналните канали се поефикасни во убедувањето за прифаќање на новата идеја/производ, особено во комуникација помеѓи индивидуи со слични ставови, животен стил, а различни знаења за иновацијата).
- Вклучување на лидери на мислење или креирање на вирусни пораки преку социјалните медиуми (според Rogers (2003), придонесуваат за прифаќање на иновацијата или менување на ставовите на потенцијалните потрошувачи);
- Потенцирање на локалното/домашното потекло на иновацијата, што често е културолошки поблиско до потенцијалните потрошувачи е полесно прифатливо од истите (Stacks и Salwen, 2009).

Според Rogers (2003), на пазарот побрзо се прифаќаат иновации кои од страна на индивидуата се перципирани како производи со голема релативна предност, кои се помалку сложени/комплексни за разбирање и употреба, кои имаат поголема компатибилност, се едноставни за пробување, а резултатите од пробата се лесно видливи и за останатите единици од системот - фактори кои одредуваат помеѓу 49% и 87% од варијациите при прифаќањето на новите производи, а како дополнителни фактори на влијание ги споменува и брзината на чувствување на корисностите од производот, цената и др. Овие варијабли, претпријатијата можат да ги земат предвид како основа за дискусија при тестирање и евалуација на проектите од страна потрошувачите, во процесот на развој на нови производи, со што ќе се идентификуваат слабостите кои треба да се отстранат за доближување на производот до потребите на потрошувачите.

Процесот на дифузија подразбира познавање и предвидување на однесувањето на потрошувачите, кое пак е одредено и условено од бројни елементи (Grewal и Levy, 2008):

- Процесот на донесување на одлука за купување (потреба, информации, алтернативи, купување и консумирање, посткуповно однесување);
- Односот помеѓу типовите на одлуки за купување и тип на производ (вообичена набавка/конвенционални производи, ограничено решавање на проблемот/шопинг производи, екстензивно решавање на проблемот/специјални производи);
- Типот на потрошувачи според односот профит/лојалност (познанства, пријатели, партнери);
- Факторите кои влијаат врз конечната одлука (психолошки, социјални, ситуациони, маркетинг миксот).

Во оваа насока, од особено значење е анализирање на однесувањето на различните типови на потрошувачите при прифаќање на нови производи. Имено, според Rogers (1983), Wright и Charlet (1995) и Stacks и Salwen (2009) во просек за најголем број производи важат одредени шеми за прифаќање, кои се одвиваат според следнава распределба по типови на потрошувачи:

- Најпрво производот го прифаќа мала група на потрошувачи, т.н. иноватори (2,5%). Тие вообичаено посветуваат време на барање на нови производи и зборување за нив на социјалните мрежи, прифаќаат ризик, имаат високо образование, се информираат од повеќе канали на комуникација. Сакаат да го имаат производот затоа што е нов и сакаат да го истражат – цената не им е важна;
- По нив следи групата на почетни/рани усвојувачи (13,5%). Тие се високо образувани, добро информирани, со добар економски статус, поради што се

популарни и прифатени како социјални лидери. Имаат желба за социјален престиж и поставување на трендови, поради што се лесно достапни за новите производи. По позитивен резултат од пробата на иноваторите, тие без повеќе дополнителни информации го прифаќаат производот од кој бараат економска или социјална корисност, а доколку очекувањата им се пресретнати, со задоволство зборуваат за него, што ги зголемува шансите за прифаќање од мнозинството;

- Потоа следи раното мнозинство (34%). Тие се прагматични, со бројни неформални социјални контакти, осетливи се на цената, избегнуваат ризик, прифаќаат умерено прогресивни идеи, но не реагираат на иновацијата без дополнителни информации и докази, па затоа бараат препораки од задоволни купувачи или рекламирање на производот. Следбеници се на социјалните водачи и комерцијализирани производи, кои нудат корисност од аспект на заштеда на време/труд, едноставна употреба, лесна достапност, а вниманието им го привлекуваат зборови како „без шеќер“, „добра вредност“, „брза подготовка“;
- Доцно мнозинство (34%). Тие се конзервативни и традиционалисти, прагматични, избегнуваат ризик, скептични се и не се наклонети кон нови идеи. Припаѓаат кон пониски социјални слоеви, можат да бидат под влијание на раното мнозинство и да го прифатат производот поради потребата за припадност и стравот да не бидат исклучени од опкружувањето, но се и под влијание на стравовите и мислењата на „влечковците“. Прво ќе чекаат производот да се етаблира, а ќе го купат кога ќе им се покаже дека вредноста го оправдува трошокот;
- На крај се „влечковците“ (16%). Имаат страв од промени, скептични се и се плашат од задолжување. Ги критикуваат новите производи, а главен доказ за функционалноста и корисноста на производот им се препораките од роднини и пријатели на кои им веруваат. Производите ги прифаќаат најдоцна, од причина што старите производи кои веќе не се пласираат на пазарот не можат да ги купат.

Секој од овие типови на потрошувачи е засебен сегмент, кој треба да се освојува поединечно. Првите три сегменти имаат тенденција на прифаќање на производите, а останатите два – тенденција на давање отпор. Процентуалната припадност на населението кон еден од сегментите може да се одреди со истражување на пазарот или пак да се следи „правилото на палецот – 20% (иноватори и рани усвојувачи) - 60% (рано и доцно мнозинство) - 20% (влечковци)“ (Robinson, 2009, p.9), при што со следење на процентот на потрошувачи кој го прифатил производот, може да се одреди кој сегмент е следен за освојување и на кој начин да се комуницира пораката. За да се обезбеди успех

во прифаќањето на производот на пазарот, претпријатието треба да знае како да се однесува кон припадниците на различните сегменти. Претпријатието на почетокот треба да ги пронајде „иноваторите“ во зависност од категоријата на производот и да се обиде да вклучи дел од нив во дизајнирањето на проектот. Во однос на раните усвојувачи, на дел од нив може да им се обезбеди пробување на прототипот на производот, кој потоа ќе се модификува врз основа на нивните забелешки, а ваквата активност да се покрие од страна на медиумите за задоволување на потребата да бидат тренд-сетери; дел од нив можат да се регрутираат и да се обучат во улогата на водачи на мислење и пренесувачи на пораката. Раното мнозинство кое функционира врз база на препораки, може да се поттикне преку промовирање на сведочења на потрошувачи кои го пробале производот и се задоволни од истиот, обезбедување на дегустација на производот, гарантирање на задоволство и обезбедување на можност за комуникација и изразување на задоволство/незадоволство. Доцното мнозинство, кое има потреба за припадност и страв од осуда од опкружувањето може да се мотивира преку промовирање на социјална корисност, а не само на атрибутите на производот; вклопување на производот во прифатените норми на однесување, преку сведочења на други конзервативни потрошувачи за неговата прифатливост или неопходност и потенцирање на можноста да заостанат во примената на производот, модификување на производот за намалување на трошоците и цената, презентирање на факти кои ги побиваат евентуалните критики за производот. Последниот сегмент на потрошувачи – „влечковците“ кои имаат потреба од поголема контрола на ситуациите во кои се наоѓаат, потребо е да им се претстави користење на производот од потрошувачи слични на нив или да им се овозможи пробување на производот во услови кои им одговараат на нив, за се убедат во соодветноста на производот за нивните потреби.

Генерално може да се каже дека при освојување на пазарот е потребно да се приспособува и маркетиншката стратегија кон сегментот кој во тој момент го прифаќа производот, што најчесто значи поголема понуда на информации и поголема поддршка за производот со тек на време, зашто основата на потрошувачи по кривата на прифаќање се менува во правец на доцни усвојувачи, на кои им се потребни многу информации за да донесат одлука за купување. Припадниците по сегменти варираат и во зависност од категоријата на производот кој го купуваат, при што производите кои не носат голем ризик при купувањето може да се случи да имаат помал отпор при нивното прифаќање. Сепак, во крајна мера, производот ќе биде прифатен онолку колку што е приспособен кон потребите и барањата на потрошувачите.

IV. ПРОЦЕС НА МАРКЕТИНГ ПЛАНИРАЊЕ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ОД КОНДИТОРСКАТА ИНДУСТРИЈА

There are three kinds of companies: those who make things happen; those who watch things happen; and those who wonder what's happened – Anonymous

(Има три видови на претпријатија: оние кои прават работите да се случат; оние кои набљудуваат како работите се случуваат и оние кои се прашуваат што се случило - Анонимен)

Претходно во трудот беше потенцирано значењето на малите и средните претпријатија за развојот на локалната, националната и светската економија. Во тој поглед, беа предложени конкретни чекори за подобрување на нивната конкурентност и пазарна позиција, во областа на пазарната ориентација, маркетинг истражувањето и маркетинг стратегијата. Сепак, извршувањето на која било маркетинг активност не е возможно без процесот на маркетинг планирање. Размислувањето за чекорите пред тие да бидат направени, давањето на фокус на менаџерите и идентификување на области за подобрување се некои од клучните предности на планирањето. Поврзаноста на маркетинг планот со бизнис целите на едно претпријатие во најголем дел зависи од односот на претпријатието кон маркетингот, односно статусот на маркетингот во претпријатието. Во литературата и во праксата, сè уште и најчесто маркетингот се објаснува како бизнис функција, поради што маркетинг планирањето се набљудува како дел од стратегиското корпоративно планирање, а претставува процес на трансформирање на маркетинг стратегијата (генералните насоки и цели) во конкретен сет на активности. Често се случува маркетинг планирањето да се поместува по стратегиското планирање, но во многу случаи стратегиското планирање со идентификува со стратегиското маркетинг планирање (план за период по следната фискална година, вообичаено помеѓу 3-5 год.) и се бара да биде поставен како основа на работењето, за потоа од него да произлезе тактичкиот маркетинг план (план со детали за активностите кои треба да бидат преземани, од кого ќе бидат спроведени, во кој временски период, вообичаено за една год. или помалку) (McDonald и Wilson, 2011). Во случај кога претпријатието е високо пазарно ориентирано и во целост го има прифатено и работи врз основа на филозофијата на маркетинг концептот, корпоративниот план би требало да биде многу близок, ако не и идентичен со маркетинг планот. Во трудот, маркетинг планот се набљудува и објаснува токму во овој контекст - на ниво на деловниот план на целото претпријатие, бидејќи во неговата основа е идентификување и креирање на конкурентска

предност, а е недвосмислено поврзан и ги вклучува и активностите кои му се препишуваат на корпоративниот план (дистрибуција, процес на операции, финансии, луѓе) (McDonald и Wilson, 2011). Притоа, се анализира неговата намена, содржина и степенот на негова примена во домашните МСП, пред сè поради потребата од воочување на предностите и недостатоците во работењето на домашните претпријатија и изведување на соодветни препораки врз основа на истите.

1. Значење, намена и содржинана маркетинг планот

Претпријатијата, преку планирање на работењето можат да разрешат многу проблеми и бариери, како и да бидат основа за иновации на пазарот. Всушност, најголемиот дел од претпријатијата (околу 80%) кои го планираат своето работење покажуваат високо задоволство од резултатите на неговата примена (Bain & Company, 2010). Сепак, планирањето подразбира различни работи за различни претпријатија и може да се каже дека не постои една универзално прифатена дефиниција за планирање. Стратегиското планирање, а воедно и маркетинг планирањето е всушност „менаџерски процес на развивање и одржување на стратегиска врска помеѓу претпријатието и променливите можности на пазарот“ (Paley, 2007, p.17). Издигнато на ниво на корпоративно планирање, маркетинг планирањето може да се дефинира како „процес на формулирање долгорочни планови за ефективно управување со можностите и ограничувањата на опкружувањето, во светлина на предностите и слабостите на деловниот потфат“ (Kuratko и Hodgetts, 2001, p.468). Маркетинг планирањето го зема предвид вкупниот потенцијал на бизнисот и директно ги поврзува поставените цели со потребните ресурси и активности за нивно остварување. Тоа вообичено поаѓа од стратегиска намера (визија, мисија и цели), врз основа на која се предлагаат генералните насоки на движење (стратегија за основните елементи – таргет пазари и маркетинг микс), за потоа тие насоки да се преточат во детално формулирани активности врз основа на ресурсите, со контрола на нивното извршување. Одредени автори посочуваат дека финален производ на процесот на планирање треба да биде и пишан план кој ќе се користи како почетна точка во работењето. Во таа насока, маркетинг планирањето претставува „пишана изјава за маркетинг целите на претпријатието, вклучително и изјава за производите, очекуваната продажба, пазарните уделови и профитот, промотивни и рекламни стратегии, политика на цена, дистрибутивни канали итн., со прецизна спецификација на временските рамки, индивидуални одговорности и др.“ (South West Arts Marketing, 2002, p.7). Маркетинг планот концептуално е многу едноставен и

вклучува низа на логични последователни чекори – анализа на ситуацијата, поставување на основни претпоставки, дефинирање на цели, одлучување за начинот на постигнување на целите, проценка на трошоците и распоред за имплементација на активностите (McDonald, 1992). Сите дефиниции кои подразбираат одреден сет на чекори, односно го дефинираат маркетинг планирањето како систематизиран процес, всушност го објануваат маркетинг планирањето како формален процес, со одредена структура со логичен тек. Без оглед на прифатената дефиниција, планирањето на сите аспекти од деловното работење овозможува креирање на јасна слика за бизнисот и неговите можности и треба да претставува основно обележје на претпријатие која очекува успех на пазарот (Hulbert et al, 1980). Притоа, во однос на планирањето можат да се следат и применат три основни пристапи (Blythe и Hicks, 2010):

1. Планирање озгора-надолу (врвниот менаџмент ги поставува целите и повеќето од плановите за средното ниво на менаџери, што резултира со брзи одлуки и планови, но со потешко прифаќање и разбирање на задачите од вработените);
2. Планирање оздола-нагоре (различните департмани креираат свои планови кои се одобруваат од врвниот менаџмент, што може да значи движење на претпријатието според потребите на потрошувачите, но при отсуство на висок степен на пазарна ориентација може да значи и развој на стратегија преку консолидација на тактики во чиј фокус не е потрошувачот);
3. Планирање со приод: цели – надолу, планови – нагоре (врвниот менаџмент ги одредува и поставува целите, а департманите ги развиват плановите, што овозможува одделите да планираат според расположливите ресурси, но маркетинг активностите се ограничени на ниво на оддел, со што се создава план кој ќе ги пресретне корпоративните цели кои можат да се разидуваат со маркетинг целите).

При избор на некој од приодите на планирање, треба да се има предвид степенот на познавање на менаџментот на факторите на влијание, потребите на потрошувачите и способноста за развој на план кој демонстрира пазарна ориентираност на претпријатието. Всушност, постои екстензивна литература за поврзаноста на менаџментот, опкружувањето и маркетинг планирањето, на една страна, и маркетинг планирањето, конкурентноста и бизнис перформансите на друга страна (Buckley et al, 1988). Притоа, од страна на Naidish (1988) и Chae и Hill (2000), било утврдено дека успехот на стратегиското планирање генерално зависи од расположението, спремноста и способноста на врвниот менаџмент/сопственикот за концептуализирање на стратегијата и носење на соодветни стратешки одлуки. Понатаму, дел од авторите сугерираат дека

веројатноста за употреба на планирање се зголемува со големината на претпријатието и турбулентноста на бизнис опкружувањето, а исто така комплексните производствени, финансиски и маркетинг процеси ја зголемуваат потребата за планирање (Falshaw et al, 2006). Кај некои претпријатија планирањето е сведено на буџет за продажба, а кој други пак системот на планирање е покомплексен (Hulbert et al, 1980), кај малите претпријатија маркетинг планирањето се среќава во форма на неформално планирање (одлуките се носат врз основа на интуиција и минатото искуство на претпријатието/менаџерот) или бихевиористичко планирање (одлуките се носат врз основа на личноста, познавањата и искуството на сопственикот/менаџерот), додека во поголемите претпријатија тој процес е систематизиран и има форма на формално планирање (одлуките се носат врз основа на анализи, развој на стратегија и имплементација на маркетинг активности, со финален аутпут – пишан маркетинг план) (McDonald, 1992). Всушност, големината на претпријатијата е елемент кој најмногу придонесува за видот на маркетинг планирање што ќе се користи и најчесто креира поделби меѓу авторите кои пишуваат за оваа проблематика на една страна и бизнис заедницата на друга страна. Во контекст на малиот бизнис се покажало дека карактеристиките на менаџерот/сопственикот имаат големо влијание на формализираноста на маркетинг планирањето и иновациите на производите (Olson и Bokor, 1995) и (Gelderen, 2000). Генерално, менаџерот/сопственикот не верува дека формалното стратегиско планирање ќе му користи на бизнисот (Orpen, 1994) и (Mc Cartan-Quinn и Carson, 2003). Исто така, различните типови/форми на маркетинг планирање (неформално, бихевиористичко и формално) се испитувани во рамките на МСП, при што е пронајдено дека употребата на маркетинг планирањето е многу ограничена (70% од претпријатијата не спроведуваат маркетинг планирање) (Farhangmehr, 2004).

Од друга страна пак, бројни студии укажуваат на потребата од формално маркетинг планирање. Имено, утврдено е дека:

- Многу е потешко менаџерите да го одржат на високо ниво знаењето за индустријата и бизнис условите и да имплементираат контрола во случај на употреба на неформално планирање (McDonald, 1982) и (Farhangmehr, 2004);
- Постои значајна врска помеѓу формалното планирање и бизнис успехот и опстанокот на претпријатијата (Kraus и Kaaranen, 2009);
- Формалниот пишан план значајно придонесува за поголеми бруто приходи и раст на продажбата (Mazzarol, 2001);

- Комерцијалниот успех на претпријатието/производот е особено под влијание на примената на формалното маркетинг планирање (McDonald, 2006).

Неспорно е дека големите претпријатија имаат ресурси и доволно финансиски средства за користење на било кој вид на планирање, вклучително и маркетинг планирање, имајќи предвид дека нивните широки портфолија и големината на целните пазари сами по себе ја диктираат потребата од планирање. Сепак, не може да се прифати тврдењето дека планирањето, т.е. маркетинг планирањето треба да биде ограничено само на големи претпријатија, бидејќи маркетинг планирањето преку неговите клучни компоненти - анализа, цели, стратегија, тактики/активности, мерење/контрола (Pelz, 2004), може да им помогне на МСП во процесот на избор на таргет пазар, идентификување на извори за конкурентска предност, контрола на распределбата на ограничените ресурси, мерење, контрола и ревизија на перформансите. Приодот кон стратегиското планирање може да биде различен, но голем дел од школите за стратегија (т.н. нормативни школи - школата за дизајн, школата за планирање, школата за позиционирање), покрај значењето на опкружувањето, карактеристиките на претприемачот/менаџерот, културата и сл., го потенцираат и значењето на формалниот процес на планирање кој подразбира користење на даден сет од инструменти (SWOT, планирање на сценарија, стратегиска контрола, листа на активности, BCG и GE матрици, PIMS анализа¹⁴⁰), особено значаен за успехот на МСП како во почетокот на работењето, така и по остварување на раст и развој на повеќе производи/услуги (Mintzberg, 1990), (Mintzberg и Lampel, 1999) и (Kraus и Kauranen, 2009). Многуге примери на поврзаноста на маркетинг планирањето со успехот на МСП и постојните алатки за креирање на маркетинг планот посочуваат дека тоа може да се користи и од страна на МСП, односно дека неговата употреба не е ексклузивна само за големите претпријатија.

Значењето на маркетинг планот во голема мера произлегува и од неговата намена. Стратегиското маркетинг планирање се користи за (Bain & Company, 2010): промена на насоката и перформансите на бизнисот, развој на дискусија базирана на факти, создавање на заедничка рамка за носење на одлуки во претпријатието, избор на мерки за оценка на успехот и одредување на буџет, подобрување на одлуките врз основа на информации, зголемување на довербата во насоката во која се движи бизнисот. Маркетинг планот и во случај да не е совршен, помага во создавање на корпоративна култура на маркетинг и пазарна ориентација, преку поттикнување на соработка, учење и посветеност на целите, а се креира со намена да (Blythe и Megicks, 2010, p.15):

¹⁴⁰PIMS – Profit Impact on Marketing Strategy

- Обезбеди конзистентен сет на инструкции за остварување на поставените цели со што го намалува ризикот од непредвидени настани (конзистентност);
- Ги посочи сите лица и нивните обврски вклучени во неговото извршување со што овозможува лоцирање на одговорноста (одговорност);
- Ги објасни причините за посочените активности и обезбеди увид во целата слика, што дополнително ги мотивира вработените (мотивација);
- Создаде групна посветеност на негова имплементација, со што креира конкурентска предност (комуникација и посветеност).

Притоа, овде на станува збор само за планирање во тек на работењето, туку и за планирање пред почетокот на работењето на претпријатието, што во голема мера обезбедува рационална распределба на ресурсите според утврдените цели, бидејќи предложениот процес на формално маркетинг планирање е систематизиран и го води менаџерското размислување кон препознавање на пазарни можности и закани, кои потоа може да ги користи како основа за развој на стратегија и детални активности за нивно искористување. Придобивките и намената на маркетинг планот јасно можат да се забележат преку негова споредба со финансикиот план што претпријатијата многу почесто го користат (таб.4.1.).

Табела 4.1. Значење и придобивки на маркетинг планот наспроти финансикиот план

	Финансиски план	Маркетинг план
Производна стратегија	Фокус на обрт, трошоци и залихи	Фокус на перформанси, дизајн и избор
Ценовна стратегија	Фокус на маржа, обрт и долг	Фокус на вредност, промотивни цени и попусти
Дистрибутивна стратегија	Фокус на обрт, средства и трошоци	Фокус на погодност за потрошувачот, ефикасност на испораката и кредитен капацитет
Промотивна стратегија	Фокус на трошоци, поврат и краткорочна добивка	Фокус на комуникација, имиџ на брендот, долгорочни инвестиции во брендот
Луѓе	Фокус на продуктивност, контрола и трошоци за плати	Фокус на развој на вештини за задоволување на потрошувачите, делегирање на одговорност и развој на корпоративна култура
Процеси	Фокус на внатрешна ефикасност, заштеда во трошоци и контрола	Фокус на погодност за потрошувачите, додадена вредност и лојалност на потрошувачите
Физичка околина/докази	Фокус на трошоци, трајност и ефикасност при употреба	Фокус на лојалност на потрошувачите, имиџ и истрајност

Извор: Blythe, J. and Megicks, P. (2010), "Marketing Planning: Strategy, Environment and Context", 1st Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2010, p.30

Прифаќањето на формално стратешко планирање во едно претприемничко претпријатие не значи примена на статичен, ригиден и однапред одреден процес, туку напротив, планирањето треба да биде динамичен и континуиран процес, кој се менува со

претпријатието, кој може да почне од однапред даден концепт за план, но ќе се приспособи на самото претпријатие во согласност со неговите ресурси и опкружување и постојано ќе се ревидира според промените во условите на работењето. Прифаќањето на маркетинг планирањето не значи ниту игнорирање на профитабилноста, напротив, тоа е најефективен начин за обезбедување на профит на долг рок, преку фокус на потрошувачите, обезбедување на задоволство и креирање на лојалност, а со тоа и профит во тек на целиот животен век на потрошувачот. Истражувањата за ефикасноста на формализираното маркетинг планирање во рамки на претпријатието го систематизираат неговото значење во неколку клучни ефекти (McDonald и Wilson, 2011, p.33):

- Систематска идентификација на можностите и заканите;
- Подготвеност за пресретнување на промените;
- Спецификација на одржлива конкурентска предност;
- Подобрена комуникација и намалување на конфликтите меѓу менаџерите, вработените и одделите;
- Вклученост на сите нивоа на менаџмент во процесот на планирање;
- Посоодветна алокација на ограничени ресурси;
- Конзистентност на приодот кон работата низ целото претпријатие;
- Повисок степен на пазарна ориентираност на претпријатието.

Генерално може да се каже дека планирањето за претпријатието треба да обезбеди: опис на визијата, мисијата и основните вредности; приоритизирање и избор на цели кои ги задоволуваат очекувањата на различните групи на стеикхолдери; препознавање на пазарни можности и истражување на целните пазари; анализа на предности и слабостите на претпријатието во контекст на можностите и ограничувањата од опкружувањето и конкурентите; идентификување и оценка на алтернативни стратегиски насоки и развој на модел на маркетинг микс кој значително ќе се разликува од конкурентскиот; подготовка на програми, политики и планови за имплементација на стратегијата; алокација на ресурси по клучни способности; одговор на промените во опкружувањето; следење и оценка на извршувањето. За да може претпријатието да биде сигурно дека планот ќе ги обезбеди посочените предности, во трудот се препорачува домашните претпријатија да следат конкретен модел за содржината на маркетинг планот како финален аутпут на процесот на маркетинг планирање, кој ги опфаќа фазите и основните чекори во процесот на маркетинг планирање (табела 4.2.).

Табела 4.2. Модел за содржина на маркетинг планот според фазите на процесот на маркетинг планирање

Фаза/елементи на содржина
1. Кратка содржина – резиме (вовед)
Прва фаза - Анализа (маркетинг ревизија)
2. Анализа на надворешното опкружување
2.1. Анализа на бизнис опкружувањето/индустријата
2.2. Анализа на пазарот
2.2.1. Вкупен пазар, големина, раст, трендови (вредносно и количински);
2.2.2. Карактеристики на пазарот (постојни и идни трендови)
2.2.3. Анализа на потрошувачи
2.3. Анализа на конкуренција
3. Анализа на внатрешното опкружување
3.1. Анализа на тековната состојба
3.2. Анализа на клучни предности и слабости (SWOT анализа)
Втора фаза – Планирање
4. Поставување на мисија и маркетинг цели
5. Маркетинг стратегија
5.1. Стратегија за конкурентност
5.2. Стратегија за сегментација и избор на таргет пазар;
5.3. Стратегија за позиционирање;
5.4. Развој на програма за маркетинг миксот
Трета фаза –Имплементација и буџет
6. Имплементација и буџет
6.1. Временски рок на активностите
6.2. Одговорности по луѓе
6.3. Креирање на буџет за активностите
Четврта фаза – Контрола и ревизија
7. Контрола и ревизија
7.1. Контролни механизми
7.2. Корективна акција
8. Прилози
8.1. Клучни претпоставки од планирањето
8.2. Проектирани финансиски и нефинансиски проценки

Извор: Адаптирано од McDonald, M. H. B. (2006) "Strategic marketing Planning: Theory and Practice", *The Marketing Review*, Vol.6, Westburn Publishers Ltd., p.380; Blythe, J. and Megicks, P. (2010), *Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*, 1st Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, p.16-17

Моделот е конструиран врз база на предложените фази од страна на посочените автори, но е дополнет со елементи кои ги инкорпорира содржината на пишаниот маркетинг план и соодветни маркетиншки алатки кои го олеснуваат процесот, врз основа на сопствени согледувања на авторот за нивното значење и можност за примена од страна на МСП. Како што може да се види од табелата, на почетокот на пишаниот план се поставува резимето, кое се пишува на крај, по завршување и пишување на сите останати елементи на планот. Тоа треба да ги содржи клучните точки за да им помогне на заинтересираните страни да се запознаат со планот без да го читаат целосно, а сите информации за поткрепа на резимето треба да се стават во прилог на крајот на планот.

Вообичаено ги вклучува извештајот за мисијата, клучните конкурентски предности, проекциите за продажбата и профитот, финансиските потреби и сл.

Во предложениот модел се поаѓа од претпоставката дека постојните претпријатија на пазарот веќе имаат поставено мисија на работењето и одредени цели, па затоа како прв дел/фаза од содржината на планот се позиционира анализата, а не се поаѓа од изјавата за мисија и целите. Всушност, и во случај на ново претпријатие, се предлага поставувањето на мисијата и целите, односно стратегиската намера да се изврши по прелиминарно истражување на пазарот и преглед на ситуацијата, за да може таквата мисија да биде успешна, а целите реални и остварливи. Со анализата ќе се изврши проценка на позицијата во која се наоѓа претпријатието и ќе се увидат идните можни насоки на движење, и од надворешен и од внатрешен аспект. Маркетинг ревизијата ќе утврди дали постои јаз во работењето на претпријатието од аспект на поставената стратегиска намера, целите, типот на претпријатието и менаџмент-тимот, расположливите ресурси, маркетинг активностите итн. Расположливи алатки за оваа анализа се: SWOT, PESTEL, Портеров модел на пет сили, BCG матрица итн.

Фазата на планирање за содржината на планот значи поставување на мисија, цели, избор на конкурентска стратегија, сегментирање, таргетирање и позиционирање, стратешки насоки и маркетинг микс. Целите треба да се постават по претходно објаснетиот SMART модел. Сегментирањето помага во диференцирање на претпријатието и во избор на таргет пазар. Со изборот на примерен таргет пазар, способностите на претпријатието се ставаат во корелација со потрошувачките барања, а потоа се бира соодветната позиција во потрошувачките перцепции. Стратегиската насока треба да покаже каде претпријатието сака да стигне и како ќе ја достигне таа идна позиција – кои потрошувачи ќе ги опслужува и со која понуда. Тактичкиот план значи развој на микс од маркетинг активности (4П/7П) со цел претпријатието да се приближи кон посакуваните сегменти (производ – тип, големина, пакување, име, вкус, квалитет; цена –метод, стратегија за влез на пазарот, услови на плаќање, попусти; дистрибуција – тип и метод; промоција – промотивен микс, медиуми). Овој план ја создава диференцијацијата од конкурентите и ги обезбедува сите во тимот со јасни инструкции за нивните задолженија по активности. Зависно од организацијата, овој план може да се јави како план по функции (рекламирање, за продажна промоција); план за производство со вкалкулирани трошоци за подажба (во претпријатие со фокус на производите); план по региони; план по потрошувачи (во случај да има мал борј на големи потрошувачи); план за маркетинг микс и др. Алатки кои можат да го олеснат овој процес на креирање

на стратегија се: Конкурентските стратегии на Портер, BCG матрица, матрицата на производ/пазар (Ansoff's Matrix), животен циклус на производите и др.

Со формулирањето на тактичкиот план се преоѓа кон последните детали за негова имплементација – што да се направи, кога и колку често, од кого и на кој начин, односно подразбира одредување на временски рокови и распределба на одговорности на вклучените луѓе во негово изведување. Притоа, може да се користи организациона шема, односно табела која директно ќе ги поврзе активностите со клучните луѓе и времето потребно за нивно завршување (Brandeo, 2011).

Исто така, со предвидената содржина на планот се создава можност за одредување на буџетот за поддршка на предвидените активности. Овде се земаат предвид финансиските и паричните текови, изразени како очекувани приходи од продажба, трошоци, кредити и финансиска контрола, односно при планирање на буџетот за активностите треба да се креира (Small Business Development Corporation, 2012):

- Проектиран биланс на успех, односно извештај за профит и трошоци од 12 месеци кој вклучува предвидувања на продажбата по месеци за првата год. од работењето - вредносно и количински и предвидувања за трошоците – оперативни трошоци, трошоци на продажба, а во случај на ново претпријатие и трошоци за основање;
- Проектиран извештај за готовински текови за 12 месеци;
- Биланс на состојба и
- Анализа на преломна точка.

Врз основа на овие извештаи и пресметки може да се врши т.н. рацио-анализа која ги покажува перформансите на претпријатието, а вклучува пресметка на: бруто профит (вкупни приходи – трошоци за материјали); нето профит (вкупни приходи – вкупни трошоци); стапка на бруто профит (бруто профит/приходи од продажба) која во споредба со претходна година покажува колку ефикасно се користат сировините за производство; стапка на нето профит (нето профит/приходи од продажба) која во споредба со претходна година покажува колку добро претпријатието ја трансформира продажбата во профит или колку ефикасно претпријатието ги користи опремата, просторот, луѓето; стапка на ликвидност (тековни средства/тековни обврски) која покажува дали претпријатието е солвентно и може да си ги покрие краткорочните обврски со тековните средства; стапка на поврат на капиталот (нето профит/капиталот)*100; стапка на поврат на инвестицијата (добивка од инвестицијата - трошоците на инвестицијата)/трошоците на инвестицијата или (нето профит/инвестицијата)*100 итн. Во случај кога претпријатието сака да го ограничи креирањето на буџетот на маркетинг планот

исклучиво на маркетинг трошоците, тогаш предвид треба да ги земе сите типични маркетинг трошоци кои се предвидени со активностите од тактичкиот план, како на пример (Brandeo, 2011): плати за маркетинг менџери и асистенти, провизии на рекламни агенции, канцелариски простор и опрема, трошоци за патување, трошоци за маркетинг комуникации (лична продажба, продажна промоција, дизајн и принтање на промотивен материјал, развој и одржување на веб-страница, економска пропаганда – плаќање на медиуми, материјал за надворешно рекламирање, материјал за рекламирање во продавница, трошоци за односи со јавноста, директен маркетинг, организирање на настани и др.), трошоци за истражување на пазарот, трошоци по канали, трошоци за привлекување и задржување на потрошувачи, и др. директни и индиректни маркетинг трошоци. Често пати, маркетинг буџетот е одреден на годишна основа како процент од приходи од продажба, а потоа тие средства се алоцираат по предвидените активности. Овој приод е многу ограничен и не ги зема предвид останатите фактори на влијание, како типот на индустријата, позицијата на претпријатието на пазарот, конкуренцијата, пазарните трендови и др. Во случај на користење на овој приод, претпријатието сумата треба да ја приспособи на претходно споменатите фактори на влијание.

По почетокот на имплементацијата, потребно е да се почне и со процесот на контрола на извршувањето и ефикасноста на планот. Контролата вклучува набљудување и оценка на резултатите според однапред утврдени стандардизирани мерки, што треба да резултира во евентуална корективна акција. Всушност, контролата поаѓа од поставените цели кои кажуваат каде претпријатието сака да стигне, потоа поставува стандарди за мерење на перформансите, ги споредува резултатите со стандардите и води кон корекција и измени во тактиките. Како стандарди за мерење и евалуација на резултатите можат да се земат разни показатели, како на пример: промени во пазарниот удел (анализа на продажбата – вкупна продажба, по број на потрошувачи, по производи, по сегмент, по регион...), остварување на финансиските цели (рацио анализа – профит и маржи, стапки на ликвидност, извештај за готовински тек и др.), контрола на квалитетот и прифатеност на цените преку истражување на пазарот (следење на задоволството и намерите за повторно купување на потрошувачите, испитување на свесноста и запознаеноста на потрошувачите и имиџот на претпријатието преку анкетни прашалници), исполнување и пресретнување на предвидениот буџет, поддршка од дистрибутерите, реакција на конкурентите на планот итн.

На крај, во планот се поместуваат прилози, кои ги вклучуваат деталните проектирани проценки за финансиите (проектиран биланс на успех, извештај за

готовински текови, биланс на состојба), како и клучните претпоставки од планирањето во однос на можно заострување на ценовната конкуренција која ќе води до одреден процентуален пад на цените на ниво на индустријата, претпоставки за периодот на лансирање на нови производи од страна на конкурентите и др. Претпоставките не треба да се многубројни, туку треба да се фокусираат на најзначајните можни промени како резултат на имплементацијата на планот на претпријатието.

Мора да се напомене дека планот кај различни претпријатија може да се разликува од аспект на неговите детали, т.е. степенот на формализираност (сл.4.1.), но се препорачува претпријатијата да се придржуваат кон предложената содржина и елементи при негово создавање, бидејќи таа креира солидна база за остварување на целите.

Слика 4.1. Степен на формализираност на маркетинг планирањето

		Големина на претпријатие		
Понуда на различни производи/пазари	Голема	Висока формализација	Висока/средна формализација	Мало Средна формализација
	Средна	Висока/средна формализација	Средна формализација	Ниска формализација
	Мала	Средна формализација	Ниска формализација	Висока формализација

Извор: McDonald, M. H. B. (2006) "Strategic marketing Planning: Theory and Practice", *The Marketing Review*, Vol.6, Westburn Publishers Ltd., p.397

Може да се забележи дека степенот на формализираноста на планирањето расте со порастот на големината на претпријатието и зголемувањето на бројот на различни операции во него. Сепак, тоа не значи намалена потреба од примена на ефективен процес на маркетинг планирање во помалите претпријатија, туку повикува на имплементација на маркетинг планирање кое е приспособено на степенот на развој, односно соодветствува на големината на претпријатието и диверзифицираноста на работењето, со нагласување на потребата маркетинг планирањето да се разбере како процес кој бара претприемнички приод кон работењето (предвидување и приспособување кон промените), а не како бирократски процес кој поттикнува ригидност и нефлексибилност. Всушност, дадената содржина на планот дозволува нејзина примена во духот на самото претпријатие, што значи дека самиот процес на планирање ќе биде поедноставен во мало и недиверзифицирано претпријатие, но со придржување до дадената форма, бидејќи нејзините позитивни ефекти се подеднакви за сите организации, без оглед на големината (McDonald, 2006). Впрочем, истражувањата организацискиот успех, независно од

големината, секторот, пазарните услови итн., го врзуваат директно за стратегиско работење кое ги поседува следниве квалитети (Smith, 2003):

- Сегментирање на пазарот на внатрешно хомогени групи;
- Одредување на специфични пропозиции за секој таргет сегмент;
- Уникатна стратегија;
- Искористување на предностите и намалување на слабостите на претпријатието;
- Креирање на внатрешен и надворешен синергетски ефект;
- Обезбедување на тактички насоки;
- Подреденост на поставените цели;
- Подреденост на пазарните трендови;
- Соодветна алокација на ресурси;
- Јасна конкурентска основа.

Сите овие елементи се поврзани со стратегиското маркетинг планирање и дополнително го истакнуваат неговото значење. Поради потребата да се запази структурата на планот, дадена е листа на прашања со кои претпријатието може да го провери опфатот на изработениот план (Allen, 2009, p.225) и (Pride et al, 2011, p.141):

- Дали краткиот преглед го задржува вниманието на читателот и ги истакнува клучните точки?
- Дали анализата на ситуацијата – индустријата, пазарот и организацијата поддржува прифаќање и потреба за бизнис концептот и длабински ги дефинира потенцијалните потрошувачи?
- Дали планот дава целосна слика за бизнисот и го убедува читателот дека тимот е способен да го имплементира бизнис концептот успешно и дека постои ефективна инфраструктура за олеснување на операциите и исполнување на целите?
- Дали јасно презентира детали за статусот на производите, временската рамка за производство и интелектуалната сопственост која ќе се стекне?
- Дали докажува дека производот може да биде произведен и дистрибуиран ефикасно и ефективно?
- Дали демонстрира како претпријатието ќе креира свесност кај потрошувачите на целниот пазар и ќе ја испорача вредноста до потрошувачите?
- Дали го убедува читателот дека бизнис моделот ќе обезбеди супериорен поврат на инвестицијата и доволно парични текови за исплата на заемите?
- Дали докажува дека претпријатието има потенцијал за долгорочен раст?

- Дали планот со понудената алтернативна и излезна стратегија го убедува читателот дека ризикот поврзан со бизнисот може да биде контролиран?

Независно од бројните примери кои го потврдуваат значењето на маркетинг планирањето, овој труд не тврди дека работењето и опстанокот на едно претпријатие се невозможни во отсуство на маркетинг планирање, но докажува дека маркетинг планирањето во претпријатија кои нудат производи за широка потрошувачка и работат во високо конкурентно опкружување е во позитивна врска со и во голема мера го одредува успехот на бизнис преформаниите, т.е. профитабилноста, без оглед на нивната големина. Имено, во рамките на трудот, покрај степенот на пазарна ориентација и маркетинг стратегијата на кондиторските претпријатија, врз основа на структуриран анкетен прашалник (прилог 4.1.) анализиран е и процесот на маркетинг планирање во истите. Притоа, за побивање на хипотезата „Профитабилноста на претпријатијата не зависи од континуираната подготовка на пишан маркетинг план“ е тестирана врската и зависноста помеѓу континуираната подготовка на пишан маркетинг план и профитабилноста врз основа на корелација и едноставна линеарна регресија. Претходно, внатрешната козистентност на скалата е потврдена со високо ниво на коефициентот Cronbach Alpha $\alpha=0.902$ вкупно за сите варијабли од прашалникот, како и Cronbach Alpha $\alpha=0.909$ за варијаблите – формално маркетинг планирање и континуирана подготовка на пишан маркетинг план (таб.4.3.), што овозможува повторување на истражувањето во иднина (George и Mallery, 2003) и (Gilem и Gilem, 2003).

Табела 4.3. Тестирање на внатрешната конзистентност на скалата

Варијабли од прашалникот за процесот на маркетинг планирање		Варијабли - формално маркетинг планирање и континуирана подготовка на пишан маркетинг план	
Cronbach's Alpha	Број на варијабли	Cronbach's Alpha	Број на варијабли
.902	52	.909	2

Понатаму, тестирана е врската помеѓу профитабилноста и користените видови на маркетинг планирање, вклучително и континуираната подготовка на пишан маркетинг план. Добиени се резултати според кои постои директна позитивна врска помеѓу профитабилноста и формалното маркетинг планирање од една страна, и профитабилноста и континуираната подготовка на пишан маркетинг план од друга страна, додека во случај на употреба на неформално и бихевиористичко маркетинг планирање не е утврдено постоење на значајна врска со профитабилноста (таб.4.4.).

Табела 4.4. Корелација помеѓу профитабилноста и видовите на маркетинг планирање (ВП) и континуираната подготовка на маркетинг план

Корелација		Профитабилност (2010 год.)
ВП – неформално маркетинг планирање	Пирсонова корелација	.236
	Значајност (двострано)	.331
	Број	19
ВП – формално маркетинг планирање	Пирсонова корелација	.506*
	Значајност (двострано)	.027
	Број	19
ВП – бихевиористичко маркетинг планирање	Пирсонова корелација	-.178
	Значајност (двострано)	.467
	Број	19
Континуирано подготвување пишан маркетинг план	Пирсонова корелација	.649**
	Значајност (двострано)	.003
	Број	19

*. Корелацијата е значајна на 0.05 ниво (двострано).

**. Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (двострано).

По докажаната поврзаност на појавите, извршено е тестирање на зависноста помеѓу профитабилноста (зависна варијабла) и континуираната подготовка на пишан маркетинг план (независна варијабла). Притоа, со еднострани тест, едноставната линеарна регресиона анализа со ниво на значајност $p(\text{Sig.})=\alpha=0.003$; коефициент на детерминација $R^2 = 0.421$; статистика на т-тестот $t=3.516$; степени на слобода $df=n-2$ или $df=17$; критична вредност на тестот $t_{df;\alpha}=2.567$, односно 2.898 (Newbold et al, 2007, p.946); според правилото на одлучување: $t>t_{df;\alpha}$ (Newbold et al., 2007, p.439) ја потврдува линеарната зависност на профитабилноста од континуираната подготовка на пишан маркетинг план (таб.4.5.).

Табела 4.5. Едноставна линеарна регресиона анализа на профитабилноста (зависна) и континуираната подготовка на пишан маркетинг план (независна)

Коефициенти^а

Модел	Нестандардизирани коефициенти		Стандардиз. коефициенти	t (т-тест)	Sig. (значајност)	95.0% Интервал на доверба за B		Колинеарност	
	B	Std. Error	Beta			Долна граница	Горна граница	Толеранција	VIF
1 (Константа)	2.653	.923		2.876	.010	.707	4.600		
Континуирано подготвување пишан маркетинг план	1.048	.298	.649	3.516	.003	.419	1.677	1.000	1.000

а. Зависна варијабла: Профитабилност (2010 год.)

Дополнително, врз основа на F-тестот со вредност $F=12.359$; степени на слобода $df_1=1$ $df_2=17$ и критична вредност на тестот $F_{1; 17}= 8.40$, односно 4.45 (Newbold et al, 2007, pp.947-949), H_0 се отфрла според правилото на одлучување: $F>F_{1;17}$ а се прифаќа алтернативната хипотеза според која „Профитабилноста на претпријатијата зависи од

степенот на пазарна ориентација“, односно докажано е дека релацијата помеѓу профитабилноста и континуираната подготовка на пишан маркетинг план е статистички значајна (Newbold et al, 2007) (таб. 4.6.).

Табела 4.6. Статистичка значајност на *t*-тестот

Модел	R	R ²	Стандардна грешка	Статистика на промена				
				R ²	F	df1 (степени на слобода)	df2	Значајност (Sig. F)
1	.649 ^a	.421	1.592	.421	12.359	1	17	.003

а. Предиктори: (Константа), Континуирано подготвуваме пишан маркетинг план

Недостаток во анализата произлегува од употребата на субјективна скала за мерење на профитабилноста во конкретен момент, што го оневозможува следењето на поврзаноста и зависноста на појавите во тек на подолг временски период. Сепак, ова создава можност за натамошно истражување со користење на објективна скала (апсолутни/релативни податоци за бизнис перформансите во тек на одреден период), а исто така, се препорачува и повторување на тестирањето на поголем примерок од различни индустриски дејности, за изведување на генерални заклучоци на национално ниво, а не само на ниво на конкретната индустрија.

Може да се заклучи дека и при анализа на значењето, намената и содржината на процесот на маркетинг планирање како најзначаен аспект се издвојува потребата од поставување на маркетинг концептот и пазарната ориентација во основата на претпријатието, а не изолирање на маркетингот како уште една функција. Така се креира корпоративна култура која во фокусот го поставува потрошувачот и е посветена на задоволување на сите учесници во трансакцијата. Во такво претпријатие, процесот на маркетинг планирање е задолжителен, има улога на координативна сила во претпријатието и дава конкурентска предност на пазарот помеѓу останатите претпријатија. Процесот на маркетинг планирање треба да биде систематизиран, да следи одредена структура заради намалување на ризикот од превид на некои значајни чекори и да резултира во пишан план како негов финален аутпут. Пишаниот план докажано е поврзан со позитивни перформанси од работењето на претпријатието, а по својата природа обезбедува фокус, го поддржува процесот на одлучување, ја намалува неизвесноста, водич е за вработените во извршувањето на нивните секојдневни активности, ги намалува недоразбирањата и конфликтите, со што неминовно ја зголемува ефикасноста и ефективноста во работењето на претпријатието.

2. Компаративна анализа на процесот на маркетинг планирање во малите и средните наспроти големите претпријатија во домашната индустрија на кондиторски производи

Една од основните користи на маркетинг планирањето за претпријатијата е зголемувањето на конкурентската предност на пазарот. Како што е утврдено со претходно посочените истражувања, бизнис перформансите се условени и зависат од примената на формалното планирање, односно пишаниот план, без оглед на големината на претпријатијата. Тоа значи дека процесот на маркетинг планирање не треба да биде ограничен и со исклучива примена само во големите, туку напротив и малите и средните претпријатија можат да имаат голема корисност од неговата употреба, со варијации во степенот на формализираност на планирањето. Оваа активност и според теоријата и според праксата се покажува како основа за раст, развој и опстанок на претпријатијата, но и покрај овие докази сепак во праксата се јавува јаз во примената на формалното маркетинг планирање и неговата реална употреба е на релативно ниско ниво. Така на пример, истражувањата покажуваат дека дури и во организации кои тврдат дека применуваат стратегиско, односно маркетинг планирање, реалната имплементација на процесот е на ниско ниво (Smith, 2003, p.292):

- Постои ограничена употреба на методите на формалното планирање,
- Ниска е запознаеноста со и користењето на методите на маркетинг планирање,
- Ретко се применува портфолио анализа и анализа на животниот циклус,
- Слаба е запознаеноста со PIMS анализата,
- Ограничена е употребата на концоинт анализа и перцептивно мапирање од страна на истражувачите на пазарот,
- Единствена почесто користена алатка е SWOT анализата.

Наодите на ограничена и релативно ниска употреба на маркетинг планирање се потврдени и од други истражувања, а анализирани се и некои од причинителите на таквата состојба. Утврдено е дека отсуство на долгорочно планирање постои поради (Orpen, 1985): неадекватно дефинирани цели, недостаок на време, неможност за координирање на процесот на планирање, неповолна економска ситуација, недоволна партиципација на подредените, се смета за премногу скапо за адекватно да се применува, неможност за обезбедување точни податоци за планирање, неискусни менаџери итн.

Ниската примена на маркетинг планирањето всушност е резултат на повеќе фактори, помеѓу кои како највлијателни се истакнуваат (McDonald, 1992):

1. Постоење на конфузија помеѓу тактики и стратегија;

2. Изолирање на маркетинг функцијата од останатите бизнис операции;
3. Конфузија помеѓу маркетингот како функција и маркетинг концептот;
4. Значајни организациски бариери (несогласувања помеѓу различните оддели и недостиг на поддршка на маркетинг функцијата);
5. Недостаток од длабинска анализа;
6. Јавување на конфузија помеѓу процеси и аутпут;
7. Недостаток на знаење и вештини;
8. Недостаток од систематски приод кон маркетинг планирањето;
9. Неуспех во приоритизирање на целите;
10. Непријателска корпоративна култура.

Очигледно е дека истражувањата покажуваат релативно мала употреба на стратегиско и маркетинг планирање, поради влијанието на бројни фактори од различна природа. Инспирирано од состојбата на планирањето прикажана од наведената литература, а со цел да се согледа и оцени односот кон маркетинг планирањето и степенот на неговата примена кај нас, во овој дел од трудот е анализиран токму процесот на маркетинг планирање во претпријатијата од домашната кондиторска индустрија. Како што беше претходно споменато, претпријатијата, односно сопствениците/менаџерите се испитани врз основа на структуриран анкетен прашалник¹⁴¹ (прилог 4.1.), кој ги истражува ставовите во врска со маркетинг планирањето (потреба, поврзаност со профитабилноста, корисност) и тековните практики поврзани со маркетинг планирањето (вид на планирање, континуитет во планирањето, елементи и техники на планирање, степен на стандардизираност на целите, лица вклучени во негова изработка, причини поради кои не се врши планирање). Внатрешното ниво на конзистентност на прашалникот, како што беше претходно споменато, е на високо ниво (Cronbach Alpha – 0.902), што дозволува истражувањето едноставно да се повтори и во иднина.

Дескриптивната статистика¹⁴² за големината на претпријатијата е во прилог на малите и средните претпријатија со кумулативен процент од 68.4%, во однос на големите кои се опфатени со 31.6%, а просечната профитабилност на испитаните претпријатија е умерено лоша (5.63), при што микро и малите претпријатија имаат во најголем дел лоша или умерено лоша профитабилност, средните претпријатија гравитираат околу умерено

¹⁴¹Статистичкиот примерок е ист како и за истражувањето за пазарната ориентација и маркетинг стратегијата, спроведено во периодот јуни-ноември 2011 год. Ставовите се мерени на петстепен ликертова скала, креирана со намера да го оцени нивото на согласување/фреквенција на користење, каде 1-воопшто не се согласувам/никогаш, а 5-потполно се согласувам/секогаш. Анализата е извршена со помош на софтверот за статистичка анализа на податоци за општествени науки IBM SPSS19.

¹⁴² Повеќе за дескриптивната статистика може да се види во глава 2 од трудот, во анализата на маркетинг стратегијата на претпријатијата.

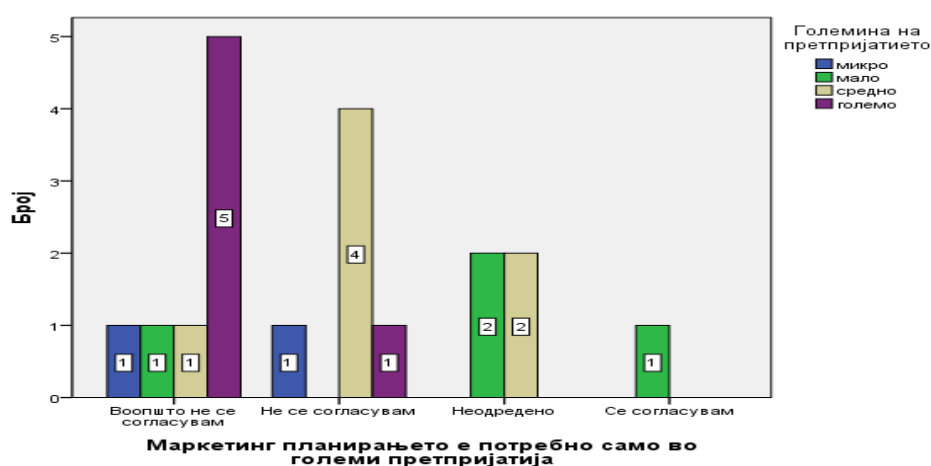
добра профитабилност, а големите претпријатија се во подобра финансиски состојба и прикажуваат многу добра, до екстремно добра профитабилност (таб.4.7.).

Табела 4.7. Вкрстена анализа на големина на претпријатие/профитабилност (2010)

Кростабулација		Големина на претпријатието				Вкупно	Процент
		Микро	Мало	Средно	Големо		
Профит. 2010	Лоша	1	2	0	0	3	15.8
	Умерено лоша	0	2	2	1	5	26.3
	Умерено добра	1	0	4	1	6	31.6
	Многу добра	0	0	1	2	3	15.8
	Екстремно добра	0	0	0	2	2	10.5
Вкупно		2	4	7	6	19	100.0
Процент		10.5	21.1	36.8	31.6	100.0	

Истражувањето покажува дека најголем дел од менаџерите/сопствениците воопшто не се согласуваат (8 или 42%) или не се согласуваат (6 или 31.6%) со изјавата дека „Маркетинг планирањето е неопходно само во големи претпријатија“ (таб.4.7.). Од аспект на големината – микро и малите (3 од 6 или 50% кумулативно), средните (5 од 7 или 71%) и големите (6 или 100%) претпријатија, воопшто не се согласуваат, односно не се согласуваат дека маркетинг планирањето е потребно само во големи претпријатија, што посочува дека сопствениците генерално се свесни за потребата од маркетинг планирање, без оглед на големината на претпријатието (сл.4.2.).

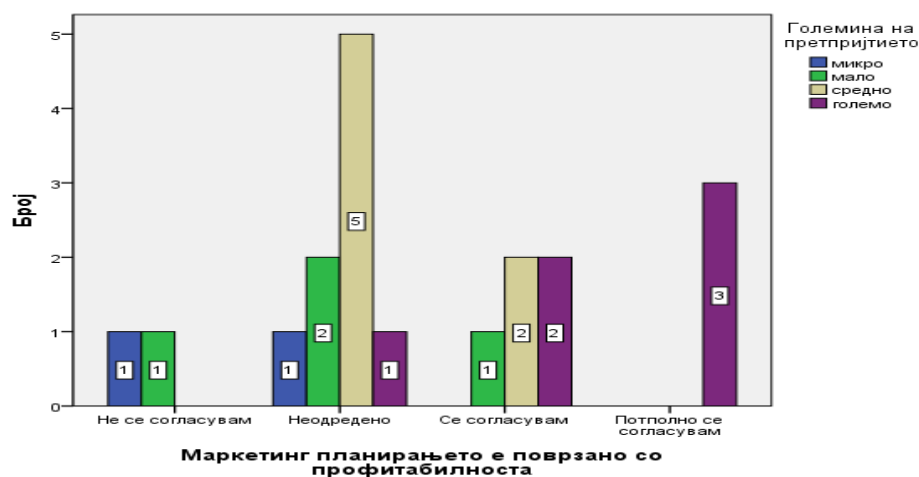
Слика 4.2. Став за потребата од маркетинг планирање според големина на претпријатијата



Голем дел од претпријатијата се согласуваат или потполно се согласуваат (42% кумулативно) дека маркетинг планирањето е поврзано со профитабилноста, но сепак голем процент (47%) се нерешителни во поглед на ова прашање (таб.4.8.). Набљудувано од аспект на големината, поголем дел од средните (5 од 7 или 71%) и микро и малите (3 од 6 или 50% кумулативно) претпријатија имаат неодреден став за поврзаноста на маркетинг планирањето со профитабилноста, што упатува на заклучок дека имаат недостаток на докази и знаење за оваа проблематика и со сигурност не знаат дека

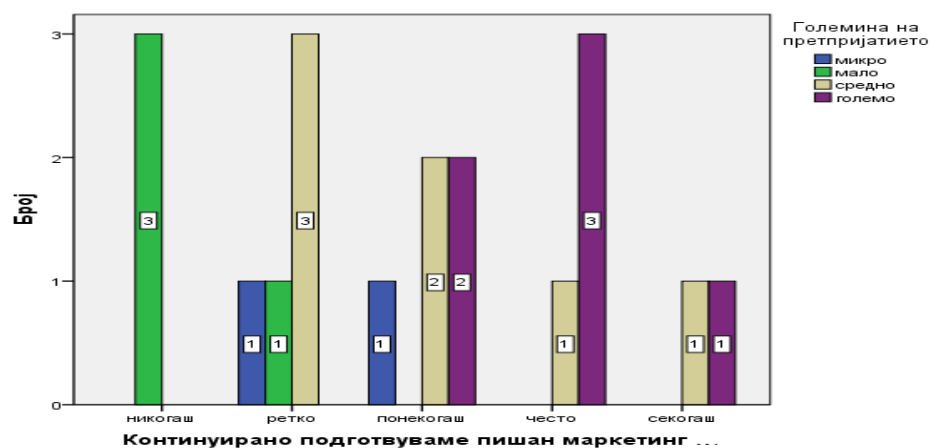
маркетинг планирањето е поврзано со профитабилноста, а поголем дел од големите претпријатија (2 од 6 или 33,3%) се согласуваат, т.е. (3 од 6 или 50%) потполно се согласуваат со ова тврдење (сл.4.3.).

Слика 4.3. Став за поврзаноста на маркетинг планирањето со профитабилноста според големина на претпријатијата



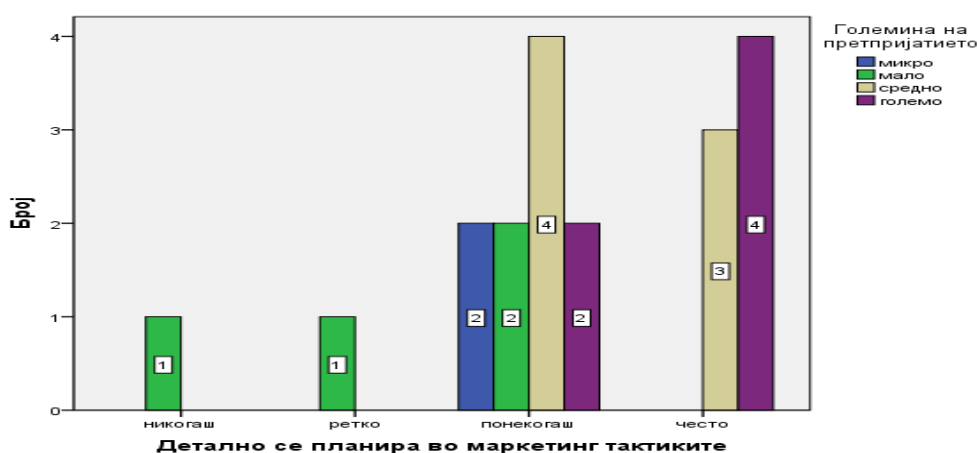
Според ова, поголем дел од менаџерите имаат позитивно мислење за маркетинг планирањето, но и покрај тоа, само 26% од нив ретко и исто толку само повремено одржуваат континуитет во подготвувањето на пишан маркетинг план, додека 15.8% никогаш не подготвуваат пишан маркетинг план (таб.4.8.). Анализирано по големина, 3 од 4 или 75% од малите претпријатија никогаш не подготвуваат пишан маркетинг план, 1 од 2 или 50% од микро претпријатијата, 25% од малите (1 од 4) и 43% (3 од 7) од средните ретко го прават тоа, континуитет во пишувањето на маркетинг план понекогаш постои кај 50% од микро, 29% од средните и 33% од големите претпријатија, а често постои континуитет во подготовката на пишан план кај 14% (1 од 7) од средните и 50% (3 од 6) од големите претпријатија, додека пишан план секогаш континуирано се изготвува само кај 14% од средните и 17% (1 од 6) кај големите претпријатија (сл.4.4.).

Слика 4.4. Континуитет во подготовката на пишан маркетинг план според големина на претпријатијата



Исто така, анализата покажува дека детално планирање на маркетинг тактиките најмногу од претпријатијата изведуваат повремено (52,6%), околу 36,8% често развиваат детални маркетинг тактики, по 5,3% никогаш, односно ретко го прават тоа, а никој не одговорил дека секогаш детално му приоѓаа на процесот на развој на маркетинг тактики (таб.4.8.). Според големина, кај повеќето претпријатија само понекогаш детално се планираат сите активности во тактичкиот план и тоа, кај 100% од микро претпријатијата (2 од 2), 50% од малите (2 од 4), 57% (4 од 7) од средните и 33% (2 од 6) од големите, а овој елемент од планирањето често се изведува само кај 43% од средните и 67% од големите претпријатија (сл.4.5.).

Слика 4.5. Детално планирање во маркетинг тактиките според големина на претпријатијата



Табела 4.8. Вкрстена анализа на континуирана подготовка на пишан маркетинг план/ставови за маркетинг планирањето

Кростабулација		Континуирано подготвување пишан маркетинг план						
		Никогаш	Ретко	Повремено	Често	Секогаш	Вкупно	Процент
Маркетинг планирање е потребно само во големи претпријатија	Воопшто не се согласувам	0	1	2	3	2	8	42.1
	Не се согласувам	0	2	3	1	0	6	31.6
	Неодлучен (ниту да ниту не)	2	2	0	0	0	4	21.1
	Се согласувам	1	0	0	0	0	1	5.3
Вкупно		3	5	5	4	2	19	100.0
Процент		15.8	26.3	26.3	21.1	10.5	100	
Маркетинг планирањето е поврзано со профит.	Не се согласувам	1	1	0	0	0	2	10.5
	Неодлучен (ниту да ниту не)	2	3	2	0	2	9	47.4
	Се согласувам	0	1	3	1	0	5	26.3
	Потполно се согласувам	0	0	0	3	0	3	15.8
Вкупно		3	5	5	4	2	19	100.0
Процент		15.8	26.3	26.3	21.1	10.5	100	
Во маркетинг тактиките детално се планира	Никогаш	1	0	0	0	0	1	5.3
	Ретко	1	0	0	0	0	1	5.3
	Повремено	1	5	4	0	0	10	52.6
	Често	0	0	1	4	2	7	36.8
Вкупно		3	5	5	4	2	19	100.0
Процент		15.8	26.3	26.3	21.1	10.5	100	

Во контекст на овие прашања, анализата утврди значајна статистичка поврзаност помеѓу профитабилноста на претпријатијата и позитивниот став, односно верувањето дека маркетинг планирањето е поврзано со профитабилноста, значајна врска помеѓу деталното планирање на маркетинг тактиките и профитабилноста, како и поврзаност на верувањето во влијанието на планот врз профитабилноста и степенот на детално планирање во маркетинг тактиките (таб.4.9.). Ова всушност покажува дека оние менаџери кои веруваат во позитивниот ефект на маркетинг планирањето е веројатно дека ќе посветат повеќе внимание на детално планирање на маркетинг активностите.

Табела 4.9. Корелација помеѓу профитабилноста, верувањето во влијанието на планот врз профитабилноста и деталното планирање во маркетинг тактиките

Корелација		Профитабилност 2010 год.	Детално се планира во маркетинг тактиките	Планирањето е поврзано со профитабилноста
Профит. 2010 год.	Пирсонова корелација	1	.572*	.493*
	Значајност (двострано)		.011	.032
	Број	19	19	19
Детално се планира во маркетинг тактиките	Пирсонова корелација	.572*	1	.554*
	Значајност (двострано)	.011		.014
	Број	19	19	19
Планирањето е поврзано со профит.	Пирсонова корелација	.493*	.554*	1
	Значајност (двострано)	.032	.014	
	Број	19	19	19

*. Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (двострано).

**. Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двострано).

Понатму, во однос на видот на планирање кој го користат претпријатијата, анализата покажа дека генерално сите претпријатија (100%) секогаш планираат во врска со производството, најголем дел од нив (84%) секогаш ја планираат продажбата и исто така, најголем дел (94,7%) секогаш вршат и финансиско планирање, додека ситуацијата со маркетинг планирањето, е драстично поразлична, односно: неформално маркетинг планирање применуваат често 31,6% од претпријатијата, само 15,8% секогаш и исто толку понекогаш и ретко, а 21% никогаш не изведуваат неформално маркетинг планирање; во однос на бихевиористичко маркетинг планирање (базирано на искуството и знаењето на сопственикот/менаџерот) се покажа дека го изведуваат понекогаш 26,3%, често 47,4% и 15,8% секогаш, а ретко, односно никогаш – 10,5% (кумулативно); формално маркетинг планирање никогаш, т.е. ретко применуваат дури 47,4% (кумулативно), понекогаш применуваат – 26,3% од претпријатијата, често – 21,1% од испитаните претпријатија, а секогаш само 5,3% (таб.4.10.).

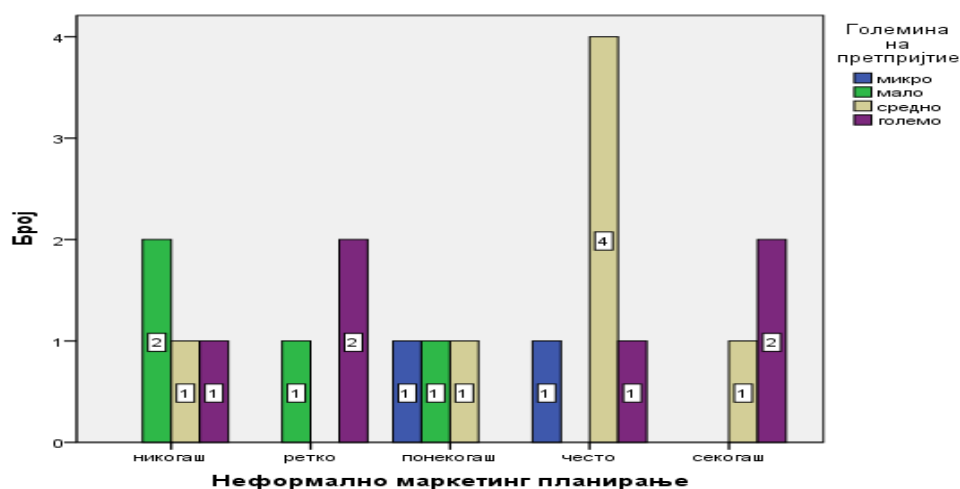
Табела 4.10. Видови на планирање во претпријатијата

Планирање на производството				
	Фреквенција	Процент	Валиден %	Кумулативен %
секогаш	19	100.0	100.0	100.0
Планирање на продажбата				
	Фреквенција	Процент	Валиден %	Кумулативен %
често	3	15.8	15.8	15.8
секогаш	16	84.2	84.2	100.0
Вкупно	19	100.0	100.0	
Финансиско планирање				
	Фреквенција	Процент	Валиден %	Кумулативен %
ретко	1	5.3	5.3	5.3
секогаш	18	94.7	94.7	100.0
вкупно	19	100.0	100.0	
Неформално маркетинг планирање				
	Фреквенција	Процент	Валиден %	Кумулативен %
никогаш	4	21.1	21.1	21.1
ретко	3	15.8	15.8	36.8
понекогаш	3	15.8	15.8	52.6
често	6	31.6	31.6	84.2
секогаш	3	15.8	15.8	100.0
вкупно	19	100.0	100.0	
Бихевиористичко маркетинг планирање				
	Фреквенција	Процент	Валиден %	Кумулативен %
никогаш	1	5.3	5.3	5.3
ретко	1	5.3	5.3	10.5
понекогаш	5	26.3	26.3	36.8
често	9	47.4	47.4	84.2
секогаш	3	15.8	15.8	100.0
вкупно	19	100.0	100.0	
Формално маркетинг планирање				
	Фреквенција	Процент	Валиден %	Кумулативен %
никогаш	4	21.1	21.1	21.1
ретко	5	26.3	26.3	47.4
понекогаш	5	26.3	26.3	73.7
често	4	21.1	21.1	94.7
секогаш	1	5.3	5.3	100.0
вкупно	19	100.0	100.0	

Анализата вусшност покажа дека без оглед на големината, сите претпријатија скоро секогаш се вклучени во процес на планирање на производството, продажбата и финансиите, додека во поглед на процесот, односно видовите на маркетинг планирање и фреквенцијата на негова примена одговорите се разликуваат, поради што, за да се воочат разликите, анализирана е состојбата по големина на претпријатијата. Притоа, се забележува разлика помеѓу практиките на претпријатијата по големина, односно во поглед на неформалното маркетинг планирање, 50% (2 од 4) од малите претпријатија никогаш не го практикуваат, а по 25% ретко и понекогаш. По 50% од микро претпријатијата одговориле дека понекогаш, т.е. често применуваат неформално маркетинг планирање, најголем дел од средните претпријатија (57%) често го практикуваат, а големите со 33% секогаш и 17% често го употребуваат неформално

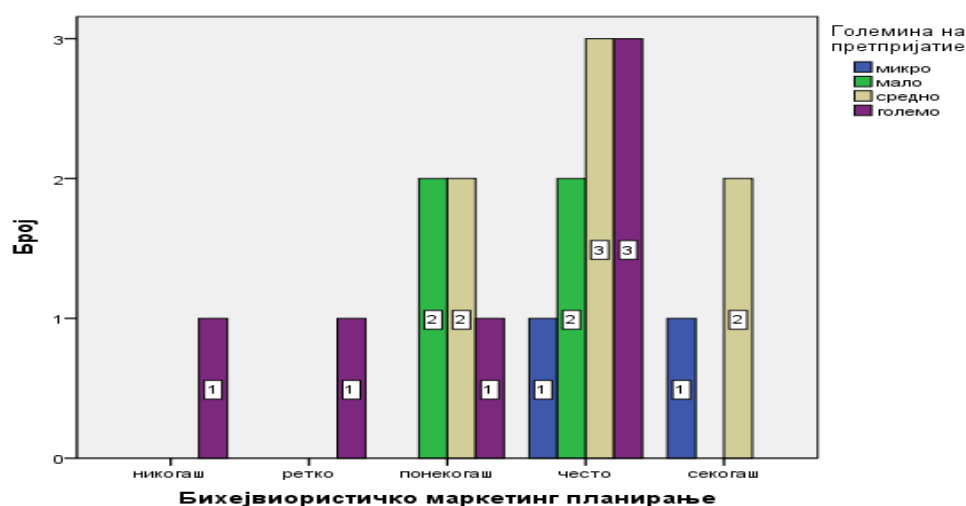
маркетинг планирање кое всушност подразбира креирање и примена на маркетинг активности базирани на минатото искуство на претпријатието (сл.4.6.).

Слика 4.6. Неформално маркетинг планирање според големина на претпријатијата



За разлика од неформалното маркетинг планирање, кај бихевиористичкото маркетинг планирање се забележува поголема примена од страна на сите претпријатија, односно микро претпријатијата со по 50% го користат често и секогаш, малите претпријатија со по 50% го применуваат често и понекогаш, од средните претпријатија 43% го практикуваат често, а со по 29% - понекогаш и секогаш, додека од големите 50% рекле дека често го применуваат планирањето кое зависи од познавањата и искуството на менаџерите (сл.4.7.).

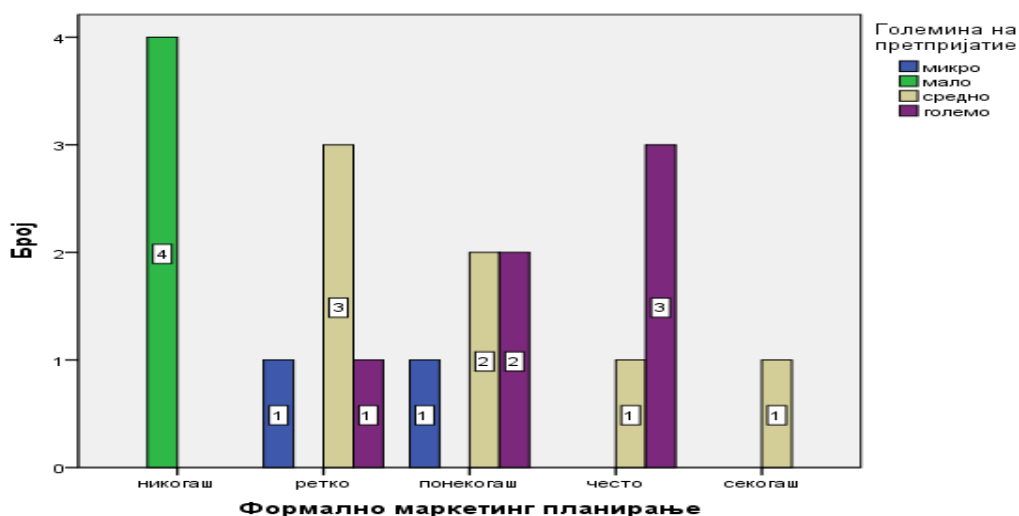
Слика 4.7. Бихевиористичко маркетинг планирање според големина на претпријатијата



Во однос на формалното маркетинг планирање, по 50% од микро претпријатијата го применуваат ретко или понекогаш, испитаните мали претпријатија не го применуваат никогаш, 50% од средните го применуваат ретко, 29% го практикуваат понекогаш, по

14% често и секогаш, а големите претпријатија почесто го применуваат формалното маркетинг планирање и тоа, 50% често, 33% понекогаш (сл.4.8.).

Слика 4.8. Формално маркетинг планирање според големина на претпријатијата



Може да се заклучи дека застапеноста на примената на формалното маркетинг планирање расте со големината на претпријатијата, додека во микро и малите претпријатија се користи најчесто бихевиористичко маркетинг планирање, но со напомена дека истражувањето покажа поврзаност со профитабилноста само во случај на примената на процесот на формално маркетинг планирање, додека кај неформално и и бихевиористичкото маркетинг планирање ваква врска не беше пронајдена, што ја нагласува потребата од зголемување на вниманието на МСП кон формалното планирање.

Во однос на причините поради кои не се користи формалното маркетинг планирање¹⁴³ може да се каже дека менаџерите/сопствениците кои ретко или никогаш не користат формално планирање потполно се согласуваат (50%) и се согласуваат (30%) дека недостатокот на време е една од главните причини за оваа состојба, при што по големина микро претпријатијата со по 50% се согласуваат и потполно се согласуваат, малите со 25% се согласуваат и 50% потполно се согласуваат, а од средните кои одговориле на прашањето – 33% се согласуваат (1 од 3) и 67% потполно се согласуваат (2 од 3) (таб.4.11). Понатаму, 50% од испитаните претпријатија се согласуваат и 30% потполно се согласуваат дека влијае и недостатокот на квалификуван кадар (се согласуваат, т.е. потполно се согласуваат 100% или 2 од микро, 75% или 3 од малите и 100% или 3 од средните претпријатија - кумулативно) (таб.4.11.). Забележителна причина е и верувањето дека планирањето е возможно и без пишан план (50% се

¹⁴³Прашањето го одговараа само оние кои ретко или никогаш не користат формално маркетинг планирање, додека сите останати кои повремено, често и секогаш го применуваат во работењето не одговараа на прашањето и во анализата се забележани како „без одговор“ или „бо.“, поради што наведените релативни вредности се однесуваат на одговорите откако „бо.“ е сиклучено од анализата.

согласуваат и 10% потполно се согласуваат), при што со оваа изјава генерално се согласуваат 50% од малите и 100% од средните претпријатија кои не планираат формално. Исто така, како причини може да се посочат и несигурноста во однос на неговиот ефект врз перформансите на работењето (70% не се одредени по прашањето дали не веруваат во неговиот резултат, а 10% не веруваат во позитивниот ефект од пишаниот план) и верувањето дека пишаниот план е добар само во теорија, а не и во пракса (50% се неодредени/несигурни во ова, а 20% се согласуваат) (таб.4.11.). Најголем дел од големите претпријатија кои понекогаш/често/секогаш вршат формално планирање, не одговараа на прашањата и за нив наведените причини немаат влијание.

Табела 4.11. Причини кои влијаат на непримена на формално планирање (пишан план) според големина на претпријатијата

Недостаток на време		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
Без одговор (бо)	број	0	0	4	5	9
	% по големина	.0%	.0%	57.1%	83.3%	47.4%
не се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
се согласувам	број	1	1	1	0	3
	% по големина	50.0%	25.0%	14.3%	.0%	15.8%
потполно се согласувам	број	1	2	2	0	5
	% по големина	50.0%	50.0%	28.6%	.0%	26.3%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Недостаток на квалификуван кадар		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	0	4	5	9
	% по големина	.0%	.0%	57.1%	83.3%	47.4%
не се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
се согласувам	број	1	3	1	0	5
	% по големина	50.0%	75.0%	14.3%	.0%	26.3%
потполно се согласувам	број	1	0	2	0	3
	% по големина	50.0%	.0%	28.6%	.0%	15.8%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Недоверба во позитивниот ефект		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	0	4	5	9
	% по големина	.0%	.0%	57.1%	83.3%	47.4%
не се согласувам	број	1	0	0	1	2
	% по големина	50.0%	.0%	.0%	16.7%	10.5%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	1	3	3	0	7
	% по големина	50.0%	75.0%	42.9%	.0%	36.8%
се согласувам	број	0	1	0	0	1

вкупно	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Планирањето е возможно и без пишан план		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	0	4	5	9
	% по големина	.0%	.0%	57.1%	83.3%	47.4%
не се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
ниту се согласувам	број	2	1	0	0	3
	% по големина	100.0%	25.0%	.0%	.0%	15.8%
ниту не се согласувам	број	0	2	3	0	5
	% по големина	.0%	50.0%	42.9%	.0%	26.3%
се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Пишаниот маркетинг план е добар само во теорија, а не и во пракса		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	0	4	5	9
	% по големина	.0%	.0%	57.1%	83.3%	47.4%
не се согласувам	број	1	1	0	1	3
	% по големина	50.0%	25.0%	.0%	16.7%	15.8%
ниту се согласувам	број	1	1	3	0	5
	% по големина	50.0%	25.0%	42.9%	.0%	26.3%
ниту не се согласувам	број	0	2	0	0	2
	% по големина	.0%	50.0%	.0%	.0%	10.5%
се согласувам	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Овие резултати дозволуваат да се заклучи дека причини за микро и малите претпријатија, како и дел од средните претпријатија да не изготвуваат пишан маркетинг план, се претежно внатрешни фактори на влијание како: недостаток од квалификуван кадар и недостаток на време, но и поради нивното размислување поврзано со маркетинг планирањето, според кое работењето е возможно и без пишан план, како и генералната несигурност во однос на позитивните ефекти на планот. Всушност, анализата покажа дека примента на формално маркетинг планирање, како и континуираната подготовка на пишан план и деталното планирање на маркетинг тактиките се во статистички значајна негативна врска со посочените фактори на влијание, а од друга страна, помеѓу самите фактори на влијание се јавува статистички значајна позитивна врска (таб.4.12), што значи дека во случај кога сопствениците/менаџерите не веруваат во позитивните ефекти од планот или сметаат дека планирањето е возможно и без пишан план, веројатно е дека нема да посветат време на формалното маркетинг планирање, ниту да вработат кадар за негово изведување, односно нема да го вклучат процесот на формално маркетинг планирање во своето работење.

Табела 4.12. Корелација на факторите кои го оневозможуваат формалното маркетинг планирање и степенот на формализираност, континуитет и деталност во маркетинг планирањето

Корелација		Форм. мкт. план.	Континуир. подгот. на пиshan план	Детално планир. на мар. тактики	Време	Кадар	Недоверба	Може и без пиshan план	Добар во теорија, но не и пракса
Формално маркетинг планирање	Пирсонова кор.	1	.834**	.726**	-.777**	-.749**	-.872**	-.844**	-.853**
	Значајност (двострано)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Континуир. подготовка на пиshan план	Пирсонова кор.	.834**	1	.820**	-.705**	-.689**	-.757**	-.780**	-.768**
	Значајност (двострано)	.000		.000	.001	.001	.000	.000	.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Детално планирање во маркетинг тактики	Пирсонова кор.	.726**	.820**	1	-.522*	-.537*	-.646**	-.712**	-.721**
	Значајност (двострано)	.000	.000		.022	.018	.003	.001	.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Недостаток на време	Пирсонова кор.	-.777**	-.705**	-.522*	1	.991**	.933**	.924**	.881**
	Значајност (двострано)	.000	.001	.022		.000	.000	.000	.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Недостаток од квалифик. кадар	Пирсонова кор.	-.749**	-.689**	-.537*	.991**	1	.935**	.932**	.897**
	Значајност (двострано)	.000	.001	.018	.000		.000	.000	.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Недоверба во ефектите	Пирсонова кор.	-.872**	-.757**	-.646**	.933**	.935**	1	.967**	.977**
	Значајност (двострано)	.000	.000	.003	.000	.000		.000	.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Планирање е возможно и без пиshan план	Пирсонова кор.	-.844**	-.780**	-.712**	.924**	.932**	.967**	1	.982**
	Значајност (двострано)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19
Планот е добар во теорија, но не и во пракса	Пирсонова кор.	-.853**	-.768**	-.721**	.881**	.897**	.977**	.982**	1
	Значајност (двострано)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	Број	19	19	19	19	19	19	19	19

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двострано).

* Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (двострано).

Дополнително се анализираат и елементите кои што претпријатијата кои барем еднаш имаат изработено пиshan маркетинг план ги вклучиле во изготвувањето на планот, односно ги инкорпорираат во процесот на формалното планирање. Притоа, е утврдено дека во процесот на формалното планирање, ретко е вклучена изјавата за корпоративната филозофија (73,7% никогаш) како и за корпоративните вредности (68,4% никогаш), корпоративната визија и мисија ги изразуваат околу 26,4% - често и секогаш (кумулативно) и 15,8% понекогаш, помалку од половината (47,4%) често, т.е. секогаш вршат ситуациона анализа (кумулативно), 36,8% често и 42,1% секогаш ги поставуваат

целите при планирањето, 36,8% често дефинираат и бираат сегмент на потрошувачи кој ќе го опслужуваат, а само 5,3% го прават тоа секогаш, маркетинг стратегија креираат 31,6% често и 10,5% секогаш, маркетинг тактитки креираат 26,3% често и 5,3% секогаш, контрола во планот предвидуваат само по 10,5% често и секогаш, а краток преглед на почетокот на планот вметнуваат 15,8% понекогаш и само 5,3% често (таб.4.13.).

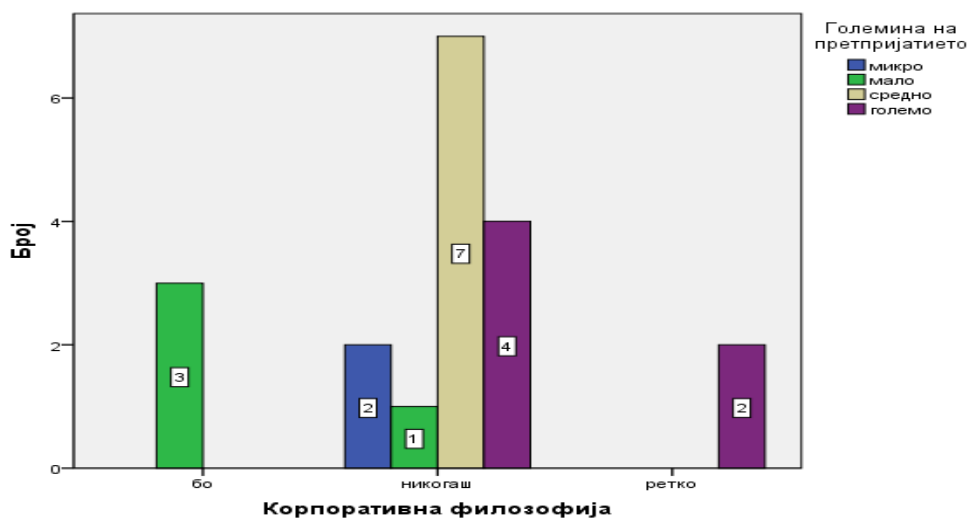
Табела 4.13. Употреба на елементи од формалното маркетинг планирање

Корпоративна филозофија			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор (бо)	3	15.8	15.8
никогаш	14	73.7	89.5
ретко	2	10.5	100.0
вкупно	19	100.0	
Корпоративни вредности			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	13	68.4	84.2
ретко	3	15.8	100.0
вкупно	19	100.0	
Корпоративна мисија и визија			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	5	26.3	42.1
ретко	3	15.8	57.9
понекогаш	3	15.8	73.7
често	4	21.1	94.7
секогаш	1	5.3	100.0
вкупно	19	100.0	
Ситуациона анализа			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	2	10.5	26.3
понекогаш	5	26.3	52.6
често	8	42.1	94.7
секогаш	1	5.3	100.0
вкупно	19	100.0	
Поставување на цели			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	1	5.3	21.1
често	7	36.8	57.9
секогаш	8	42.1	100.0
вкупно	19	100.0	
Избор на пазарен сегмент			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	2	10.5	26.3
ретко	1	5.3	31.6
понекогаш	5	26.3	57.9
често	7	36.8	94.7
секогаш	1	5.3	100.0
вкупно	19	100.0	
Креирање на маркетинг стратегија			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	3	15.8	31.6
понекогаш	5	26.3	57.9

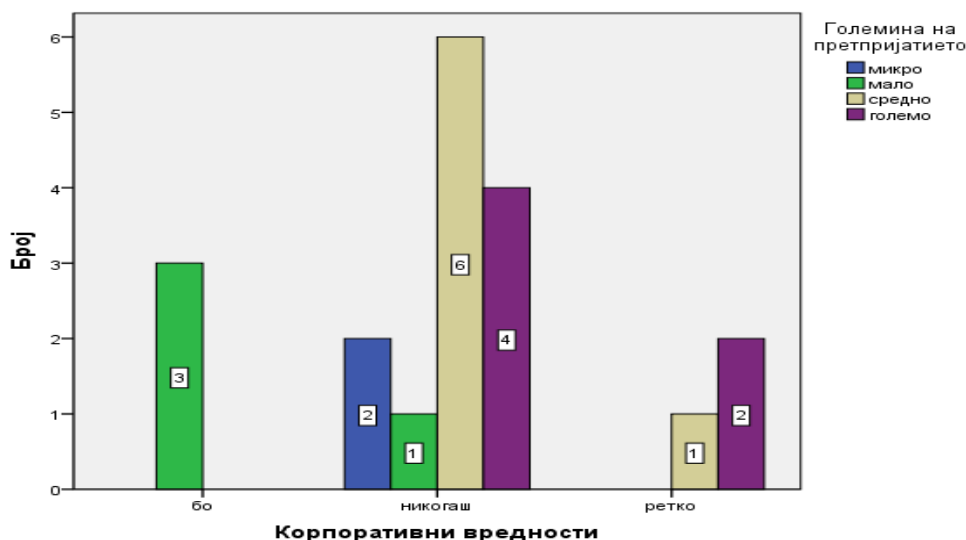
често	6	31.6	89.5
секогаш	2	10.5	100.0
вкупно	19	100.0	
Креирање на маркетинг тактики			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	3	15.8	31.6
ретко	2	10.5	42.1
понекогаш	5	26.3	68.4
често	5	26.3	94.7
секогаш	1	5.3	100.0
вкупно	19	100.0	
Контрола			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	1	5.3	21.1
ретко	2	10.5	31.6
понекогаш	9	47.4	78.9
често	2	10.5	89.5
секогаш	2	10.5	100.0
вкупно	19	100.0	
Краток преглед и содржина			
	Фреквенција	Процент	Кумулативен %
без одговор	3	15.8	15.8
никогаш	6	31.6	47.4
ретко	6	31.6	78.9
понекогаш	3	15.8	94.7
секогаш	1	5.3	100.0
вкупно	19	100.0	

Во случај кога елементите на формалното планирање се разгледуваат по големина на претпријатијата, според анализата може да се каже дека скоро сите испитани претпријатија, без оглед на големината, во пишаниот план никогаш не вклучуваат изјава за корпоративна филозофија, ниту за корпоративни вредности, а само мал дел од големите и средните ретко го прават тоа (сл.4.9. и сл.4.10.).

Слика 4.9. Изјава за корпоративна филозофија по големина на претпријатијата

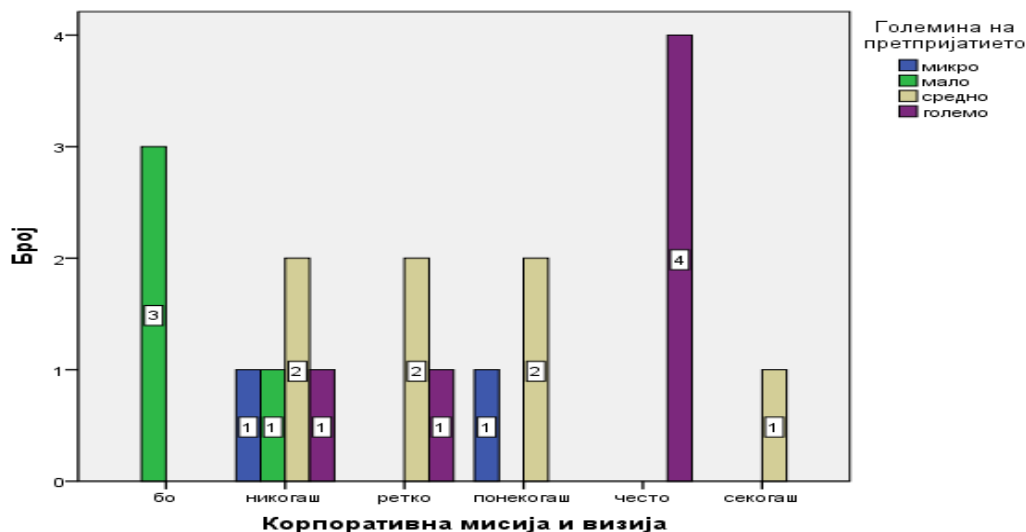


Слика 4.10. Корпоративни вредности според големина на претпријатијата



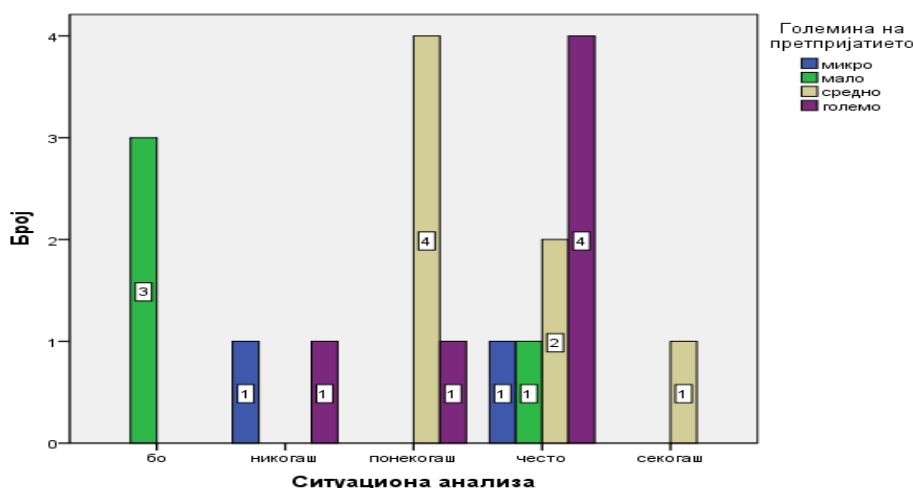
Во однос на изјавите за визија и мисија одговорите по големина на претпријатија се разликуваат, при што кај големите претпријатија често се застапени во планот (4 од 6 или 67%), 29% од средните претпријатија ги креираат понекогаш и 14% - секогаш, малото претпријатие кое одговорило на парашањето - не ги креира никогаш, а 50% од микро претпријатијата - понекогаш (сл.4.11.).

Слика 4.11. Корпоративна мисија и визија според големина на претпријатијата



Во пишаниот план може да се каже дека повеќе внимание се придава на ситуационата анализа, односно од истражувањето произлегува дека 50% од големите претпријатија, 43% од средните и 100% од микро претпријатијата вршат, т.е. вклучуваат ситуациона анализа во планот, додека 33% од големите, 57% од средните и малото претпријатие кое одговорило, често вршат ситуациона анализа и ја вметнуваат во пишаниот план (сл.4.12.).

Слика 4.12. Изведување на ситуациона анализа според големина на претпријатијата



Во однос на ситуационата анализа, разгледана е и употребата на поединечните елементи кои ја сочинуваат истата, при што е утврдено дека често ниту од половина од претпријатијата не ги применуваат/анализираат секогаш најголем дел од елементите, односно: анализа на пазарните трендови се врши понекогаш од 21,1% од претпријатијата, често од 42,1%, а секогаш само од 10,5% од претпријатијата; анализа на потрошувачите се користи ретко од 26,3% од испитаните, понекогаш од 15,8% и често 31,6% од претпријатијата; анализа на конкуренцијата вршат понекогаш и често 21,1% од претпријатијата и секогаш – 36,8%; анализа на макроопкружувањето спроведуваат ретко 42,1% од претпријатијата, понекогаш - 26,3% и често 10,5% од испитаните; анализа на интерните фактори вршат ретко и понекогаш по 15,8%, понекогаш – 31,6% и често 15,8% од претпријатијата (таб.4.14.). Притоа, во честото користење на елементите доминираат големите и средните претпријатија, а микро и малите ги употребуваат овие елементи поретко или воопшто не ги употребуваат.

Табела 4.14. Вкрстена анализа на елементи користени во ситуационата анализа според големина на претпријатијата

Анализа на пазарни трендови		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	3	0	0	3
	% по големина	.0%	75.0%	.0%	.0%	15.8%
ретко	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
понекогаш	број	2	0	2	0	4
	% по големина	100.0%	.0%	28.6%	.0%	21.1%
често	број	0	1	4	3	8
	% по големина	.0%	25.0%	57.1%	50.0%	42.1%
секогаш	број	0	0	0	2	2
	% по големина	.0%	.0%	.0%	33.3%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Анализа на потрошувачи		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	3	0	0	3
	% по големина	.0%	75.0%	.0%	.0%	15.8%
никогаш	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
ретко	број	1	0	3	1	5
	% по големина	50.0%	.0%	42.9%	16.7%	26.3%
понекогаш	број	0	1	1	1	3
	% по големина	.0%	25.0%	14.3%	16.7%	15.8%
често	број	1	0	2	3	6
	% по големина	50.0%	.0%	28.6%	50.0%	31.6%
секогаш	број	0	0	1	0	1
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	.0%	5.3%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Анализа на конкуренција		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	3	0	0	3
	% по големина	.0%	75.0%	.0%	.0%	15.8%
никогаш	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
понекогаш	број	0	1	2	1	4
	% по големина	.0%	25.0%	28.6%	16.7%	21.1%
често	број	1	0	2	1	4
	% по големина	50.0%	.0%	28.6%	16.7%	21.1%
секогаш	број	1	0	3	3	7
	% по големина	50.0%	.0%	42.9%	50.0%	36.8%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Анализа на макроопкружување		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	3	0	0	3
	% по големина	.0%	75.0%	.0%	.0%	15.8%
никогаш	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
ретко	број	1	0	3	4	8
	% по големина	50.0%	.0%	42.9%	66.7%	42.1%
понекогаш	број	1	0	4	0	5
	% по големина	50.0%	.0%	57.1%	.0%	26.3%
често	број	0	0	0	2	2
	% по големина	.0%	.0%	.0%	33.3%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Анализа на интерни фактори		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	3	0	0	3
	% по големина	.0%	75.0%	.0%	.0%	15.8%
никогаш	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
ретко	број	0	0	2	1	3
	% по големина	.0%	.0%	28.6%	16.7%	15.8%
понекогаш	број	1	0	2	0	3
	% по големина	50.0%	.0%	28.6%	.0%	15.8%

често	број	1	0	2	3	6
	% по големина	50.0%	.0%	28.6%	50.0%	31.6%
секогаш	број	0	0	1	2	3
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	33.3%	15.8%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Дополнително, претпријатијата се испрашани и за моделите кои ги применуваат при вршењето на ситуациона анализа. Во таа насока, добиени се податоци дека: 5М анализата (луѓе, методи, машини, материјали, пари) ја користат понекогаш 15,8%, често 31,6% и секогаш само 10,5%, а никогаш не ја користат 31,6%; SWOT анализата ја применуваат понекогаш 31,6%, често и секогаш по 15,8%, но од друга страна ретко ја користат 10,5% и никогаш – 26,3%; PEST – анализа често и понекогаш употребуваат по 5,3%, ретко – 31,6%, а никогаш не користат повеќе од половината од испитаните претпријатија, односно 57,9%; Портеров модел на пет сили ретко го применуваат 26,3%, а дури 73,7% од испитаниците рекле дека никогаш не го користат (таб.4.15.). Притоа, за сите наведени модели на анализа во нивната употреба доминираат големите и средните, додека ретката употреба најчесто може да се забележи кај микро и малите претпријатија.

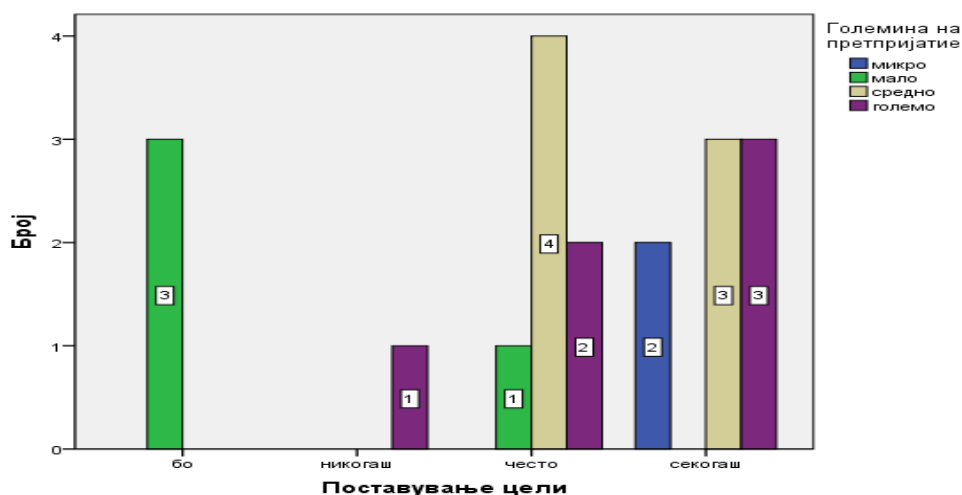
Табела 4.15. Вкрстена анализа на модели на ситуациона анализа според големина на претпријатијата

Кростабулација – модели на ситуациона анализа/големина на претпријатија						
5М Анализа		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
бо	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
никогаш	број	1	2	2	1	6
	% по големина	50.0%	50.0%	28.6%	16.7%	31.6%
ретко	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
понекогаш	број	1	0	1	1	3
	% по големина	50.0%	.0%	14.3%	16.7%	15.8%
често	број	0	1	3	2	6
	% по големина	.0%	25.0%	42.9%	33.3%	31.6%
секогаш	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
SWOT анализа		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	0	2	2	1	5
	% по големина	.0%	50.0%	28.6%	16.7%	26.3%
ретко	број	1	0	0	1	2
	% по големина	50.0%	.0%	.0%	16.7%	10.5%
понекогаш	број	1	2	2	1	6
	% по големина	50.0%	50.0%	28.6%	16.7%	31.6%
често	број	0	0	1	2	3
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	33.3%	15.8%
секогаш	број	0	0	2	1	3
	% по големина	.0%	.0%	28.6%	16.7%	15.8%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

PEST анализа		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	1	3	5	2	11
	% по големина	50.0%	75.0%	71.4%	33.3%	57.9%
ретко	број	1	1	2	2	6
	% по големина	50.0%	25.0%	28.6%	33.3%	31.6%
понекогаш	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
често	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Porter-ов модел на 5 сили		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	2	3	7	2	14
	% по големина	100.0%	75.0%	100.0%	33.3%	73.7%
ретко	број	0	1	0	4	5
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	66.7%	26.3%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Понатаму, како дел од планирањето е анализиран и пристапот на претпријатијата кон поставувањето на целите, а тој чекор најголем дел од испитаните менаџери го спроведуваат често (33% од големите, 57% од средните и малото претпријатие кое одговорило) или секогаш (50% од големите, 43% од средните и 100% од микро претпријатијата) (сл.4.13.).

Слика 4.13. Поставување на цели според големина на претпријатијата



Сепак, кога подетално ќе се опфати проблематиката на поставување на цели и ќе се анализира од аспект на посочениот SMART модел на формулирање на целите, тогаш може да се увиди дека менаџерите само делумно го следат моделот, и тоа: голем дел од нив не се одлучни, односно ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека поставените цели се специфични (26,3%), се мерливи (36,8%) или временски дефинирани (36,8%), но најголем дел се согласуваат дека се остварливи (84,2%) и реални (47,4% - се согласувам и 42,1% потполно се согласувам) (табела 4.16.).

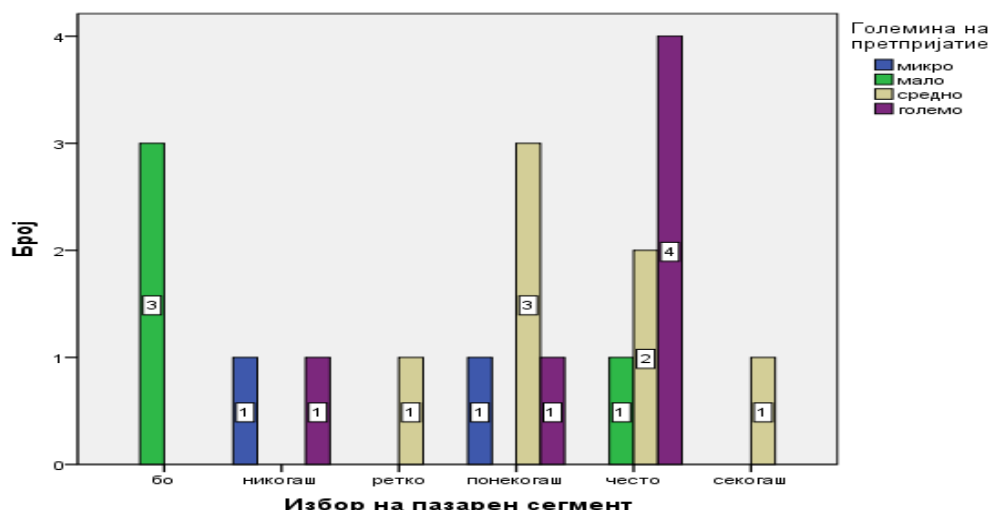
Табела 4.16. Вкрстена анализа на поставување на цели по елементите на SMART моделот според големина на претпријатија

Специфични цели		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
воопшто не се согласувам	број	2	3	1	1	7
	% по големина	100.0%	75.0%	14.3%	16.7%	36.8%
не се согласувам	број	0	0	2	2	4
	% по големина	.0%	.0%	28.6%	33.3%	21.1%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	0	1	3	1	5
	% по големина	.0%	25.0%	42.9%	16.7%	26.3%
се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
потполно се согласувам	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Мерливи цели		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
воопшто не се согласувам	број	1	0	1	0	2
	% по големина	50.0%	.0%	14.3%	.0%	10.5%
не се согласувам	број	0	1	1	1	3
	% по големина	.0%	25.0%	14.3%	16.7%	15.8%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	1	2	3	1	7
	% по големина	50.0%	50.0%	42.9%	16.7%	36.8%
се согласувам	број	0	1	1	3	5
	% по големина	.0%	25.0%	14.3%	50.0%	26.3%
потполно се согласувам	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Остварливи цели		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
не се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
се согласувам	број	2	4	6	4	16
	% по големина	100.0%	100.0%	85.7%	66.7%	84.2%
потполно се согласувам	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Реални цели		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
не се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
се согласувам	број	1	2	4	2	9
	% по големина	50.0%	50.0%	57.1%	33.3%	47.4%
потполно се согласувам	број	1	1	3	3	8
	% по големина	50.0%	25.0%	42.9%	50.0%	42.1%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Временски дефинирани цели		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	

воопшто не се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
не се согласувам ниту се согласувам	број	0	0	1	2	3
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	33.3%	15.8%
потполно се согласувам	број	1	1	4	1	7
	% по големина	50.0%	25.0%	57.1%	16.7%	36.8%
вкупно	број	1	2	1	3	7
	% по големина	50.0%	50.0%	14.3%	50.0%	36.8%
	број	0	0	1	0	1
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	.0%	5.3%
	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

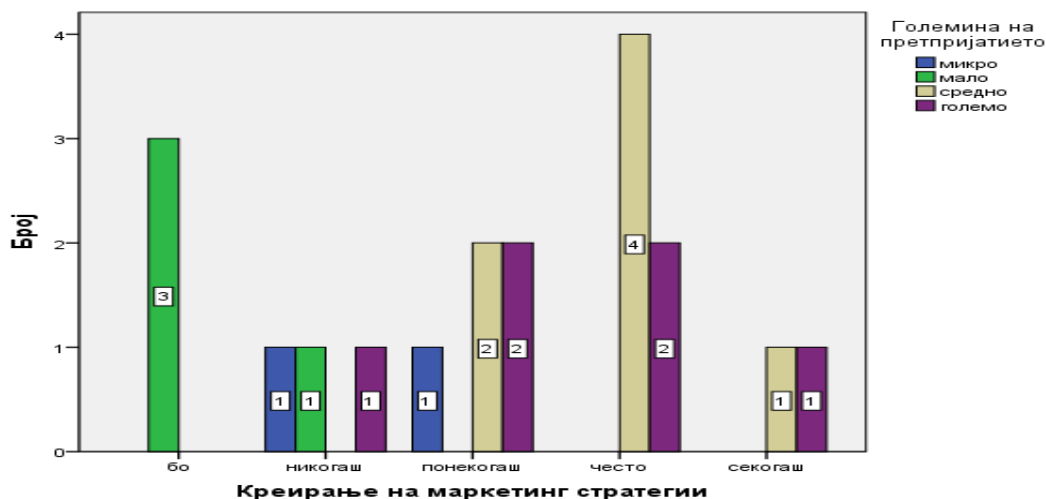
Сегментирање на пазарот и опис на сегментите во склоп на пишаниот маркетинг план секогаш го прави само едно средно претпријатие, често го вршат најголем дел од големите претпријатија – 67% (4 од 6), 29% (2 од 7) од средните и малото претпријатие кое одговорило на прашањето, а понекогаш 43% (3 од 7) од средните, 17% (1 од 6) од големите и 50% (1 од 2) од микро претпријатијата (сл.4.14.).

Слика 4.14. Избор на пазарен сегмент (сегментирање) според големина на претпријатијата



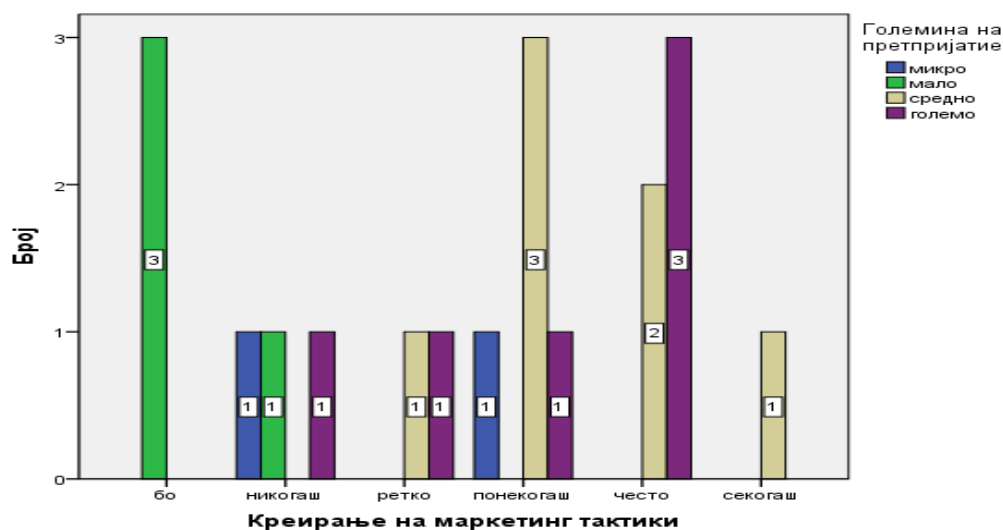
Во процесот на формално маркетинг планирање и изготвување на пишан план, маркетинг стратегиите ги вклучуваат во пишана форма најчесто средните и големите претпријатија (често - 57% од средните и 33% од големите и секогаш – 14% од средните и 17% од големите), а понекогаш тоа го прави и едно од микро претпријатијата (50%), 29% од средните и 33% од големите претпријатија (сл.4.15.). Во овој дел малото претпријатие кое одговорило се изјаснило дека никогаш не ги пишува маркетинг стратегиите во планот. Ова наведува на заклучок дека со отсуството на стратегискиот дел од планот малите и микро претпријатијата не планираат на подолг рок, додека кај средните и големите претпријатија тоа е честа практика.

Слика 4.15. Креирање на маркетинг стратегии според големина на претпријатијата



Во однос на пишувањето на маркетинг тактиките, може да се каже дека е слична ситуацијата како и со пишувањето на маркетинг стратегијата во планот, односно тоа е најчеста практика кај големите и средните претпријатија, а само понекогаш се посветува внимание на тој чекор и во микро претпријатијата (сл.4.16). Во овој контекст, може да се каже дека активностите поврзани со маркетингот во голема мера отсутствуваат од малите и микро претпријатијата, за разлика од средните и големите претпријатија.

Слика 4.16. Креирање на маркетинг тактики според големина на претпријатијата



Во поглед на креирањето на маркетинг стратегии и тактики е значајно да се напомене дека анализата покажа значајна статистичка поврзаност помеѓу практиката на креирање на маркетинг стратегии и тактики со профитабилноста на претпријатијата (таб.4.17). Ова значи дека сопствениците/менаџерите треба да обрнат дополнително внимание на стратегискиот и тактичкиот дел од маркетинг планот, поради можноста за подобрување на финансискиот резултат од работењето.

Табела 4.17. Корелација помеѓу степенот на креирање на маркетинг стратегии и тактики со профитабилноста

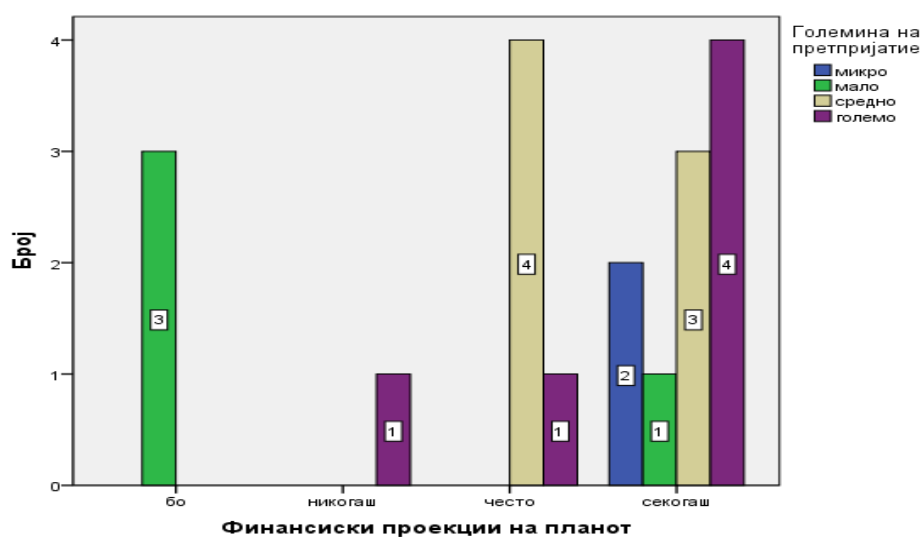
Корелација		Профитабилност 2010 год.	Креирање на маркетинг стратегии	Креирање на маркетинг тактики
Профитабилност 2010 год.	Пирсонова корелација	1	.502*	.491*
	Значајност (двострано)		.028	.033
	Број	19	19	19
Креирање на маркетинг стратегии	Пирсонова корелација	.502*	1	.964**
	Значајност (двострано)	.028		.000
	Број	19	19	19
Креирање на маркетинг тактики	Пирсонова корелација	.491*	.964**	1
	Значајност (двострано)	.033	.000	
	Број	19	19	19

*. Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (двострано).

**. Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двострано).

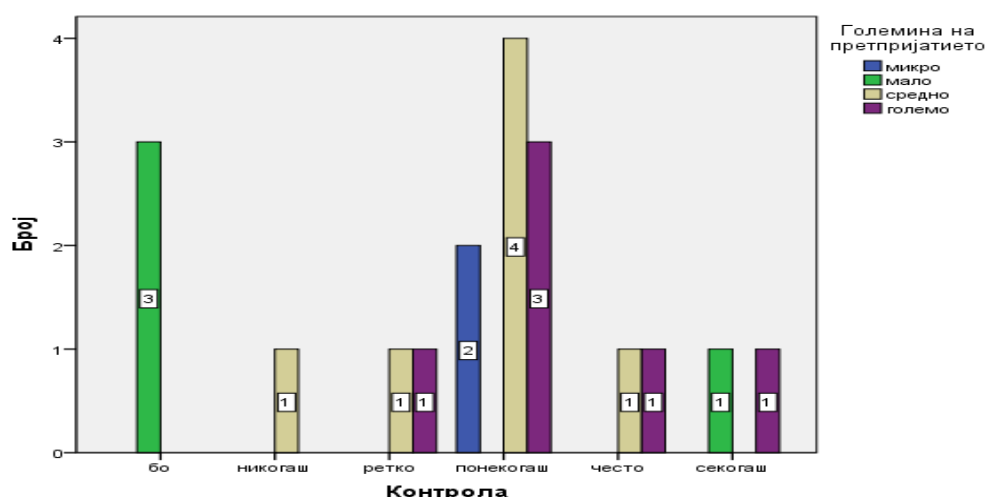
Ситуацијата се менува кога станува збор за вклучување и пишување на финансиските проекции во планот, при што најголем дел од претпријатијата, без оглед на големината, често (14% од големите, 57% од средните) или секогаш (67% од големите, 43% до средните, 100% од микро и малото претпријатие кое одговорило) ги земаат предвид и ги анализираат финансиите како дел од пишаниот план (сл.4.17.).

Слика 4.17. Финансиски проекции во планот според големина на претпријатијата



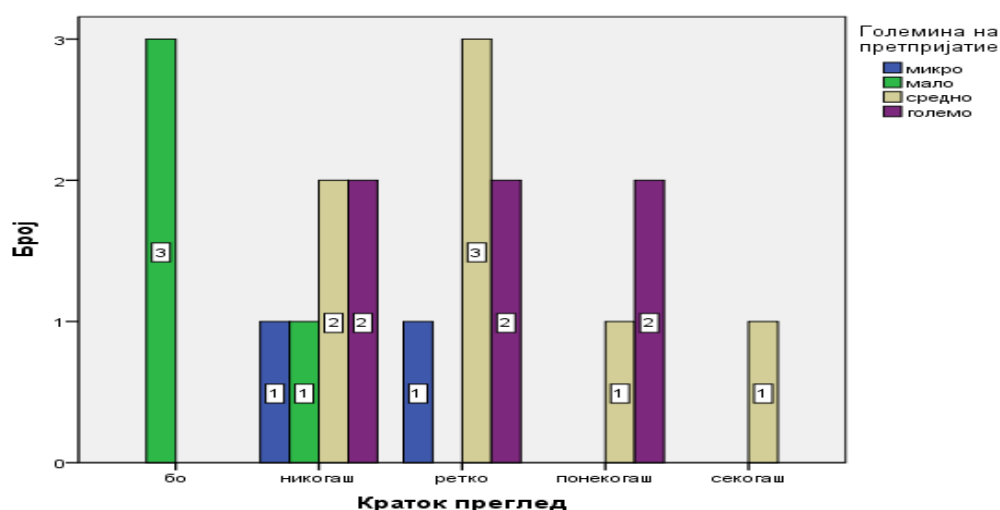
Понатаму, контролата на активностите предвидени со планот како елемент во пишаниот план, најголем дел од претпријатијата ја вметнуваат само понекогаш (50% од големите, 57% од средните и 100% од микро претпријатијата), а сосема мал дел од нив, претежно големи и средни тоа го прават често или секогаш (сл.4.18.). Ова укажува на можен ризик во работењето во кое отсуствува контролен механизам за корекција на недостатоците и грешките во работењето, особено кај микро и малите претпријатија.

Слика 4.18. Контрола на активностите од планот според големина на претпријатијата



Воведниот дел од планот, во форма на краток преглед на најзначајните информации, кој им користи на читателите за кратко време да се запознаат со истиот без притоа да мораат да го читаат целиот план, често недостига како елемент на пишаниот план и најголем дел од претпријатијата, без оглед на големината ретко (50% микро, 43% од средните и 33% од големите) или никогаш (50% од микро претпријатијата, малото претпријатие, 29% од средните и 33% од големите) не го пишуваат во склоп на планот (сл.4.19.). Оние кои сепак го вметнуваат се големи, односно средни претпријатија (понекогаш – 14% - средни и 33% -големи или секогаш – 14% средни) (сл.4.19.).

Слика 4.19. Краток преглед како дел од планот според големина на претпријатијата



Од аспект на тоа кои лица се вклучени во процесот на маркетинг планирање, од анализата (таб.4.18.) се гледа дека кај микро и малите претпријатија секогаш во процесот е вклучен сопственикот што соодветствува и на податокот дека тие најчесто вршат бихевиористичко или неформално маркетинг планирање, за сметка на формалното маркетинг планирање. Кај едно од микро претпријатијата во процесот на планирање

секогаш се вклучени и сите вработени, додека кај 50% од малите претпријатија понекогаш во процесот се вклучува тим од вработени. Може да се забележи дека кај микро и малите претпријатија никогаш планирањето не го вршат вработени во маркетинг оддел, што упатува и на заклучок дека во тие претпријатија нема формирано оддел за маркетинг. Од друга страна, кај голем дел од средните (43%) и големите (67%) претпријатија е евидентно дека процесот на маркетинг планирање се спроведува во рамките на одделот за маркетинг или од тим на вработени на кои им е доделена таа задача (често – 43% кај средните и понекогаш и секогаш по 16,7% од големите претпријатија). Кај нив, никогаш не се вклучени сите вработени при маркетинг планирањето, а забележителна е и помалата вклученост на сопственикот/менаџерот особено кај големите претпријатија, кај кои во само 33% (2 од 6) сопственикот секогаш е вклучен во процесот на планирање. Кај голем дел од средните претпријатија (71,4%) сè уште постои честа вклученост на сопственикот во планирањето, што значи дека тие и во процесот на маркетинг планирање се на половина пат помеѓу малите и големите претпријатија, односно задржуваат дел од карактеристиките и од едните и од другите.

Табела 4.18. Лица вклучени во процесот на маркетинг планирање според големина на претпријатијата

Сопственик/менаџер		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	0	0	0	3	3
	% по големина	.0%	.0%	.0%	50.0%	15.8%
ретко	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
често	број	0	0	1	0	1
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	.0%	5.3%
секогаш	број	2	4	5	2	13
	% по големина	100.0%	100.0%	71.4%	33.3%	68.4%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Вработените во маркетинг оддел		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	2	4	4	2	12
	% по големина	100.0%	100.0%	57.1%	33.3%	63.2%
секогаш	број	0	0	3	4	7
	% по големина	.0%	.0%	42.9%	66.7%	36.8%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Тим од вработени (независно од одделот)		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	1	2	3	3	9
	% по големина	50.0%	50.0%	42.9%	50.0%	47.4%
ретко	број	1	0	0	1	2
	% по големина	50.0%	.0%	.0%	16.7%	10.5%
понекогаш	број	0	2	0	1	3
	% по големина	.0%	50.0%	.0%	16.7%	15.8%

често	број	0	0	3	0	3
	% по големина	.0%	.0%	42.9%	.0%	15.8%
секогаш	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Сите вработени		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
никогаш	број	1	4	7	5	17
	% по големина	50.0%	100.0%	100.0%	83.3%	89.5%
ретко	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
секогаш	број	1	0	0	0	1
	% по големина	50.0%	.0%	.0%	.0%	5.3%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Значајноста на профилот на луѓето кои се вклучени во процесот на маркетинг планирање може да се потврди и со докажување на поврзаноста помеѓу лицата вклучени во процесот од една страна и профитабилноста, степенот на примена на формално маркетинг планирање, континуираната подготовка на пишан маркетинг план и деталното планирање во маркетинг тактиките од друга страна. Имено, инволвираноста на сопственикот на претпријатието во процесот покажа значајна негативна врска со профитабилноста, како и со континуитетот на подготовката на пишан план и деталноста во планирањето на маркетинг активностите (таб.4.19.). Ова значи дека колку повеќе сопственикот е вклучен во процесот на маркетинг планирање, толку е поголема веројатноста за намалување на профитабилноста, за непостоење на континуитет за изработка на пишан план и отсуство на детален пристап кон планирање на маркетинг тактиките. Овој резултат може да се препише и на недоволното познавање на сопствениците/менаџерите од областа на маркетингот генерално, како и во делот на маркетинг планирањето, што може да се увиди од извршената анализа на целокупниот процес на маркетинг планирање и маркетинг стратегија во рамки на претпријатијата. Спротивно на ова, кога во процесот на маркетинг планирање се вклучени вработените од маркетинг оддел се јавува значајна позитивна врска со степенот на формализираност на маркетинг планирањето, континуираната подготовка на пишан маркетинг план и деталното планирање во маркетинг тактиките, кои елементи пак од друга страна се во значајна позитивна врска со профитабилноста на претпријатијата (таб.4.19.). Исто така, се јави значајна статистичка поврзаност помеѓу степенот на формализираност на маркетинг планирањето и континуираната подготовка на на пишан план, како и со

деталното планирање на маркетинг активностите (таб.4.19.), што значи дека има голема веројатност при формално планирање како финален аутпут да се јави пишан план и детално анализирани активности. Во случај кога во процесот на маркетинг планирање се вклучени тим од вработени или сите вработени, не се јави значајна поврзаност со ниту една од останатите тестирани варијабли.

Табела 4.19. Корелација помеѓу лицата вклучени во процесот на планирање и профитабилноста, формалното маркетинг планирање, континуираната подготовка на пишан маркетинг план и деталното планирање на маркетинг тактиките

Корелација		Профит. 2010 год.	Сопственик /менаџер	Вработен и во маркет. оддел	Формално мар. план.	Континуир. подгот. на пишан план	Детално план. во мар. тактики
Профит. 2010 год.	Пирсонова корелација	1	-.753**	.506*	.649**	.572*	.308
	Значајност (двострано)		.000	.027	.003	.011	.200
	Број	19	19	19	19	19	19
Сопственик/ менаџер	Пирсонова корелација	-.753**	1	-.309	-.513*	-.519*	-.343
	Значајност (двострано)	.000		.198	.025	.023	.150
	Број	19	19	19	19	19	19
Вработени во маркетинг оддел	Пирсонова корелација	.308	-.343	.794**	.633**	.644**	1
	Значајност (двострано)	.200	.150	.000	.004	.003	
	Број	19	19	19	19	19	19
Формално маркетинг планирање	Пирсонова корелација	.506*	-.309	1	.834**	.726**	.794**
	Значајност (двострано)	.027	.198		.000	.000	.000
	Број	19	19	19	19	19	19
Континуира на подготовка на пишан маркетинг план	Пирсонова корелација	.649**	-.513*	.834**	1	.820**	.633**
	Значајност (двострано)	.003	.025	.000		.000	.004
	Број	19	19	19	19	19	19
Детално се планира во маркетинг тактиките	Пирсонова корелација	.572*	-.519*	.726**	.820**	1	.644**
	Значајност (двострано)	.011	.023	.000	.000		.003
	Број	19	19	19	19	19	19

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двострано).

* . Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (двострано).

Во поглед на целиот процес на маркетинг планирање, менаџерите/сопствениците се испитани и во врска со нивното размислување за генералните придобивки кои произлегуваат од него, со цел подобро да се разбере нивното сфаќање за корисноста на маркетинг планирањето. Притоа, податоците (таб.4.20.) покажуваат дека: 21,1% од сопствениците/менаџерите потполно се согласуваат и 36,8% се согласуваат дека планирањето резултира во подобро согледување на ситуацијата, но 15,8% не се сигурни

во ова тврдење, а 26,3% не се согласуваат; 31,6% од нив не се одлучни во поглед на тврдењето дека планирањето води кон подобро разбирање, т.е. запознавање со потрошувачите и само мал дел се согласуваат (26,3%) или потполно се согласуваат (10,5%); сепак, поголем дел од претпријатијата се согласуваат (36,8%) или потполно се согласуваат (31,6%) дека планирањето помага во креирањето на маркетинг стратегијата; од друга страна пак, голем дел од нив (47,4%) ниту се согласуваат ниту не се согласуваат дека планирањето води кон постигнување на целите, со согласуваат и потполно се согласуваат со ова тврдење само по 15,85, а не се согласуваат 21,1%. Всушност, ставовите на несогласување генерално се поврзани за микро и малите, додека средните и големите претпријатија во поголемиот дел се согласност, т.е. потполно се согласуваат со тврдењата за позитивните придобивки од процесот на маркетинг планирање.

Табела 4.20. Верување во придобивките од маркетинг планирањето според големина на претпријатијата

Согледување на пазарната ситуација		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
не се согласувам	број	1	1	2	1	5
	% по големина	50.0%	25.0%	28.6%	16.7%	26.3%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	0	2	0	1	3
	% по големина	.0%	50.0%	.0%	16.7%	15.8%
се согласувам	број	1	1	3	2	7
	% по големина	50.0%	25.0%	42.9%	33.3%	36.8%
потполно се согласувам	број	0	0	2	2	4
	% по големина	.0%	.0%	28.6%	33.3%	21.1%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Запознавање со потрошувачите		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
воопшто не се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
не се согласувам	број	1	1	2	1	5
	% по големина	50.0%	25.0%	28.6%	16.7%	26.3%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	0	2	3	1	6
	% по големина	.0%	50.0%	42.9%	16.7%	31.6%
се согласувам	број	1	0	1	3	5
	% по големина	50.0%	.0%	14.3%	50.0%	26.3%
потполно се согласувам	број	0	0	1	1	2
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	16.7%	10.5%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Креирање на маркетинг стратегијата		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
воопшто не се согласувам	број	0	1	0	0	1
	% по големина	.0%	25.0%	.0%	.0%	5.3%
не се согласувам	број	0	0	0	1	1
	% по големина	.0%	.0%	.0%	16.7%	5.3%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	1	2	1	0	4
	% по големина	50.0%	50.0%	14.3%	.0%	21.1%

се согласувам	број	0	1	4	2	7
	% по големина	.0%	25.0%	57.1%	33.3%	36.8%
потполно се согласувам	број	1	0	2	3	6
	% по големина	50.0%	.0%	28.6%	50.0%	31.6%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Постигнување на целите		Големина на претпријатие				вкупно
		микро	мало	средно	големо	
не се согласувам	број	0	2	1	1	4
	% по големина	.0%	50.0%	14.3%	16.7%	21.1%
ниту се согласувам ниту не се согласувам	број	2	2	4	1	9
	% по големина	100.0%	50.0%	57.1%	16.7%	47.4%
се согласувам	број	0	0	1	2	3
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	33.3%	15.8%
потполно се согласувам	број	0	0	1	2	3
	% по големина	.0%	.0%	14.3%	33.3%	15.8%
вкупно	број	2	4	7	6	19
	% по големина	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Значењето на позитивниот став на сопствениците/менаџерите и верувањето во придобивките од маркетинг планирањето произлегува од директната, статистички значајна поврзаност со степенот на примената на формалното маркетинг планирање, континуираната подготовка на пишан план и деталното планирање на маркетинг тактиките (таб.4.21.), кои пак се поврзани со профитабилноста. Односно, сопствениците/менаџерите кои се согласуваат дека формалното планирање резултира во подобро согледување на пазарната ситуација, подбор запознавање на потрошувачите, помага во соочување со конкурентите, го олеснува крирањето на стратегијата, помага во утврдување на буџетот и остварување на целите, се оние кои полесно го прифаќаат и почесто го применуваат формалното маркетинг планирање.

Табела 4.21. Корелација на ставови за придобивки од формалното маркетинг планирање со степенот на формализираност, континуитетот и деталноста во планирањето

Корелација		Формално маркетинг планирање	Континуирана подготовка на пишан план	Детално планирање во маркетинг тактиките
Формално маркетинг планирање	Пирсонова корелација	1	.834**	.726**
	Значајност (двострано)		.000	.000
	Број	19	19	19
Континуирана подготовка на пишан маркетинг план	Пирсонова корелација	.834**	1	.820**
	Значајност (двострано)	.000		.000
	Број	19	19	19
Детално се планира во маркетинг тактиките	Пирсонова корелација	.726**	.820**	1
	Значајност (двострано)	.000	.000	
	Број	19	19	19
Сегледување на пазарната ситуација	Пирсонова корелација	.722**	.533*	.558*
	Значајност (двострано)	.000	.019	.013
	Број	19	19	19
Соочување со конкурент.	Пирсонова корелација	.620**	.341	.430

	Значајност (двострано)	.005	.153	.066
	Број	19	19	19
Запознавање со потрошувачите	Пирсонова корелација	.823**	.574*	.486*
	Значајност (двострано)	.000	.010	.035
	Број	19	19	19
Креирање на стратегија	Пирсонова корелација	.734**	.376	.355
	Значајност (двострано)	.000	.113	.136
	Број	19	19	19
Утврдување на буџетот	Пирсонова корелација	.848**	.640**	.517*
	Значајност (двострано)	.000	.003	.023
	Број	19	19	19
Постигнување на целите	Пирсонова корелација	.825**	.614**	.495*
	Значајност (двострано)	.000	.005	.031
	Број	19	19	19

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двострано).

* . Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (двострано).

Од анализата на целокупниот процес на маркетинг планирање во претпријатијата може да се изведат неколку заклучоци за тековната состојба:

- Генерално, претпријатијата независно од големината веруваат дека потребата од маркетинг планирање не е ограничена само на големи претпријатија. Сепак, и покрај верувањето во потребата од маркетинг планирањето, поголемиот дел од малите и микро претпријатија во најголем дел не се сигурни дали маркетинг планирањето е поврзано со профитабилноста, додека средните и големите претпријатија се согласуваат, односно веруваат во ова тврдење;
- Во поглед на видот на планирање може да се каже дека скоро сите претпријатија, без оглед на големината, секогаш вршат планирање на производството, како и финансиско планирање на работењето, често се врши и планирање на продажбата, додека во поглед на видовите на маркетинг планирање, микро и малите претпријатија најчесто се задржуваат на нивото на бихевиористичко или неформално маркетинг планирање, додека средните и големите претпријатија често практикуваат и формално маркетинг планирање. Имајќи предвид дека кај неформално и бихевиористичкото маркетинг планирање не се јави поврзаност со профитабилноста, а во случај на примена на формално планирање таа поврзаност постои, може да се каже дека кај микро и малите претпријатија постои слабост поради неупотребата или ретката примена на формалното маркетинг планирање;
- Како највлијателни фактори кои го оневозможуваат формалното планирање во претпријатијата се посочени недостатокот на време и кадар, но значајно влијание има и начинот на размислување на сопствениците/менаџерите од аспект на несигурноста во ефектите на маркетинг планирањето и верувањето дека работата може да се врши подеднакво добро и без пишан план;

- Континуитетот во изготвувањето на пишан маркетинг план како финален аутпут на процесот на формалното планирање и деталното планирање при креирање на маркетинг тактиките почесто се среќава во средните и големите претпријатија, додека кај малите и микро претпријатијата ова се одвива ретко, а кај дел од нив – никогаш не се применува. Потврдувањето на зависноста на профитабилноста од континуираното изготвување на пишан план дополнително ја истакнува слабоста на претпријатијата кои не изготвуваат пишан план, бидејќи тоа директно се одразува на нивните финансиски перформанси од работењето;
- Во претпријатијата кај кои процесот на маркетинг планирање резултира со пишан план, најчесто застапени елементи во неговата содржина се финансиските проекции на трошоците и продажбата, поставувањето на цели за планскиот период, ситуациона анализа, а кај средните и големите претпријатија и избор на сегмент на потрошувачи и креирање на стратегии и тактики. Од друга страна пак, релативно слабо се застапени изјавата за корпоративна филозофија и вредности, изјавата за мисија (визија), мерки и техники на контрола, како и краткиот преглед кој ги сумира најзначајните информации од планот, потребни за донесување на одлуки. Со овие недостатоци се јавува тешкотија на пренесување на потребната пазарна ориентација вработените во претпријатието, бидејќи тие немаат видлив принцип кој треба да го почитуваат, како ни јасно дефинирана генерална насока на движење. Отсуството на контрола на планираните активности не дозволува следење на ефикасноста на стратегијата и тактиките, а поради тоа не е овозможена ниту корективна акција;
- Претпријатијата, кога во процесот на планирање вршат ситуациона анализа, најчесто ја анализираат конкуренцијата, пазарните трендови и интерните фактори на претпријатието, што во поголем дел е карактеристично за средните и големите претпријатија, а поретко, односно понекогаш вршат анализа на потрошувачите и на факторите на макроопкружувањето. Оваа состојба може да се поврзе и со релативно нискиот степен на пазарна ориентација на претпријатијата, а заедно ова резултира во недостиг на примарниот фокус кон потрошувачот;
- Од моделите за интерна и/или екстерна анализа на опкружувањето, домашните претпријатија најчесто ја користат SWOT анализата, додека останатите наведени модели - „5 М“, PEST анализата и Портеров модел на пет сили се употребуваат само понекогаш и тоа од страна на средните и/или големите претпријатија, додека микро и малите ретко или никогаш не ги користат овие модели за анализа. Со

неупотреба на дел од моделите претпријатија ризикуваат недоволен обем на информации од потесното и поширокото опкружување кои во суштина треба да се интегрален дел од информациите врз основа на кои се носат стратешки одлуки;

- Најголем дел од претпријатијата, независно од варијаблата – големина, се согласуваат, т.е. сметаат дека нивните поставени цели се остварливи и реални, но голем дел од нив не се сигурни дали поставените цели се специфични, мерливи или пак временски одредени. Во овој случај евидентно е дека претпријатијата не се доследни во примената на моделот SMART при формулирање на целите, што може да влијае на нивната фактичка остварливост;
- Во однос на лицата вклучени во процесот на маркетинг планирање, постои разликата по големина на претпријатијата. Кај микро и малите претпријатија секогаш во процесот на планирање е вклучен сопственикот, кај средните претпријатија често се вклучени вработените од маркетинг одделот и сопственикот, додека кај големите - процесот на маркетинг планирање најчесто е во рацете на вработените од маркетинг одделот. Според она што го покажа анализата (негативна поврзаност на профитабилноста со вклученоста на сопственикот во планирањето и позитивна врска со инволвираноста на вработените од маркетинг одделот) може да се каже дека и во овој поглед микро и малите претпријатија имаат слабост во споредба со средните и големите;
- Во врска со ставовите за бројните придобивки од примената на маркетинг планирањето во работењето, постои разлика во одговорите од аспект на големина на претпријатијата, а притоа позитивни ставови и верување во позитивните ефекти на планирањето (согледување на пазарната ситуација, запознавање со потрошувачите, креирање на стратегија, постигнување на целите) најчесто покажуваат сопствениците/менаџерите на средните, односно големите претпријатија, додека микро и малите претпријатија во голем дел не се сигурни во ваквите придобивки од планирањето или не веруваат во нив. Ова е показател дека оние претпријатија кои го применуваат формалното маркетинг планирање и ги имаат искусено ефектите од неговата примена се со позитивен став кон истото, додека оние кои не го применуваат не се сигурни или не веруваат во него.

Овие информации содаваат слика за една незавидна ситуација во која се наоѓаат домашните претпријатија, особено од аспект на вклученоста на маркетинг планирањето во нивното работење, а бидејќи претходно беше докажана поврзаноста на формалното маркетинг планирање со профитабилноста, како и зависноста на профитабилноста од

континуираната подготовка на пишан маркетинг план, потребно е домашните претпријатија да направат одредени чекори на промена на патот на успехот и развојот. За надминување на јазот и тешкотиите во примената на процесот на формалното маркетинг планирање, претпријатијата треба да се посветат на справување со причините кои го креираат проблемот. Всушност, сите напори на едно претпријатие може да бидат залудни, доколку неговото работење уште во почетокот не е засновано на култура која базира на принципите на пазарната ориентација и истите не се прифатени од сите вработени во претпријатието. Поради тоа, уште пред да се започне со процесот на маркетинг планирање е потребно да се утврди деловната култура која постои во рамките на претпријатието и колку далеку/блиску е истата до маркетинг концептот, маркетинг ориентацијата, односно од пазарната ориентација. Ова подразбира дека претпријатијата треба пред сè да го разберат и прифатат значењето на фокусот кон потрошувачот. Фокусот кон потрошувачите ниту почнува ниту може да заврши со имплементација на стандарди за квалитет од едноставна причина што е беспредметно да се произведе квалитетен производ што никој не сака да го купи. Фокусот на потрошувачите треба да се разбере како водечка филозофија во работењето која треба да се имплементира од сопственикот или врвниот менаџмент и да биде прифатена од сите во претпријатието кои треба да сфатат дека се вработени за да го задоволат потрошувачот, а не индивидуалните интереси или интересите на поединечни оддели/функции. Притоа, сопственикот треба да прифати клучна улога на лидер кој ќе го предвиди тимот, ќе го оценува неговото работење и кој нема да прифаќа слаби резултати на клучни позиции. За остварување на синергетски ефект, потребно е во претпријатието да постои соработка помеѓу различните тимови/оддели, чии приоритети ќе бидат поставени во духот на пазарната ориентација и маркетинг концептот, а единствен арбитер за квалитетот да биде потрошувачот и неговот задоволство, кое континуирано треба да се следи. Притоа, наместо маркетингот да се набљудува само како функција или да се поистоветува со продажба, рекламирање, услуга за потрошувачот и сл., потребно е на него да се гледа како на процес кој ги активира ресурсите во насока на создавање на бази на задоволни и лојални потрошувачи како основа за остварување на профит, при што маркетингот повеќе е начин на размислување, отколку само извршување на одредени функционални активности.

Откако ќе биде креирана пазарно ориентирана корпоративна култура, претпријатието работењето понатаму треба да го основа на информации добиени со процесот на маркетинг истражување, односно анализа на ситуацијата. Притоа, за да може да се поставуваат и изведуваат маркетинг активности, потребно е во

претпријатието да постои кадар кој има познавања и клучни вештини од областа на маркетингот, како на пример: собирање и анализа на информации, сегментирање и позиционирање на пазарот, анализа на индустријата – Портеров модел на пет сили, Портеров дијамант, употреба на алатки како SWOT, BCG, GE, матрици и сл., менаџирање со маркетинг миксот, анализа на животниот циклус на производите итн. Само на тој начин ќе може да се изврши длабинска анализа на работењето (одредување на тоа што придонесува за раст на профитот, т.е. во колкав дел растот на профитот е поради големината на пазарот, пазарниот удел, подобрување на продуктивноста, намалување на трошоците или раст на цените на производите, кој производ има најголем удел во профитот и сл.) и корекција на евентуалните недостатоци.

Маркетиншките алатки треба да се постават како појдовен елемент уште во почетокот на работењето, бидејќи со нивната примена претпријатието ќе може да ги разбере изворите на конкурентска предност кои можат да произлезат од супериорната позиција (трошоци, диференцијација, фокус), супериорните ресурси (финансии, знаење, капацитет и др.) или од супериорните вештини (флексибилна организација, специјализирани знаења, фокус кон потрошувачот, техничка и технолошка експертиза). Со анализа во почетокот на работењето, претпријатието ќе има можност и да ги увиди сопствените предности и слабости (уникатна вредност на производот, клучни карактеристики на диференцијација, релативното значење на секоја од нив споредно со конкурентските), да го разбере поширокото опкружување (макроопкружувањето и индустријата) и конкурентите (директни конкуренти, индиректни и потенцијални конкуренти – добавувачи со вертикална интеграција напред, купувачи со вертикална интеграција назад, супститути, комплементарни производи, профитабилноста на конкурентите, нивните предности и слабости, стратегиите), од каде може да пронајде потенцијален извор за неопходната диференцијација на пазарот. Притоа, оваа анализа е неопходно да биде поставена во пишана форма како дел од пишаниот план.

По анализата, претпријатието, вклучувајќи ги сите нивоа на менаџмент, треба да ја одреди генералната насока на движење преку сочинување на стратегискиот план за подолг временски период (3-5 год.). Стратегискиот план треба да започне со изјавата за корпоративната филозофија/вредности и стратегиската намера, односно изјавата за мисија. Врз основа на основната намера за постоење на претпријатието треба да се изведат и целите кои претпријатието сака да ги постигне во планскиот период. Особено важно е одредувањето на приоритети на кои ќе се посвети внимание, време и останати ресурси, при што претпријатието треба да внимава поставените цели да имаат што

поголем импакт врз претпријатието и да имаат поголема итност во извршувањето, што може да се изврши со користење на т.н. матрица на приоритизирање според импакт/итност (мала, средна, голема). Во процесот на креирање на стратегијата, од голема значајност е разбирањето на потребата од примарна целна група на потрошувачи (сегментирање и таргетирање на пазарот) во однос на која претпријатието ќе ја бира позицијата на пазарот и ќе ја развива диференцијацијата. Сегментирањето е еден од клучните чекори при креирање на стратегијата, бидејќи дава основа за заземање на добитна пазарна позиција. При сегментирањето, претпријатието не треба да се труди да ги задоволи сите потрошувачи, туку само оние кои имаат можност и интерес да го купат производот, при што треба добро да ја запознае структурата на пазарот, навиките при купување, да ги разграничи купувачот и корисникот кај потрошувачите и да лоцира групи кои интерно се хомогени. По изборот на одредена таргет група, преку разработката на маркетинг миксот кој ќе биде значајно поразличен од конкурентските (иновација, уникатен производ, силен бренд, супериорна услуга, лесна достапност, понуда на добра вредност и др.), претпријатието треба да се позиционира во однос на истата.

По одредување на генералните насоки, може да се премине кон креирање на краткорочниот план (за една год. или помалку), деталните активности за негово спроведување во предвидениот рок, буџетот и контрола на извршувањето. Сепак, мора да се нагласи дека за претпријатието е значајно да умее да прави разлика помеѓу целиот процес на планирање и неговите чекори од една страна, и финалниот пишан план како аутпут од тој процес. Пишаниот план може да биде изграден врз основа на претходно посочената содржина, поради прегледност, јасност и опфаќањето на само клучните информации поврзани со носење на одлуките. Всушност, креирањето на пишан план обезбедува систематизиран приод кон планирањето, бидејќи дава увид во тоа дали се опфатени сите клучни елементи, дали постои конзистентност помеѓу различните бизнис единици, и преглед на работењето во целина, што е особено значајно во случај кога претпријатието сака успех на долг рок.

ЗАКЛУЧОК

Вклучувањето на нашето стопанство во светските економски текови е голем предизвик кој започна со промената и преминот кон пазарна, односно т.н. претприемничка економија и денес сè уште трае. Периодот на транзиција се провлекува во нашето секојдневие повеќе од дваесет години, со континуиран притисок за создавање на долгорочна стратегија за економски развој која треба да одговори на предизвикот, бидејќи од тоа зависи иднината на генерациите кои доаѓаат. Во основата на предизвикот се наоѓаат две паралели. Од една страна се факторите кои влијаат и го создаваат националниот економски развој (активностите на МСП и државата насочени кон раст и развој на МСП), додека од друга страна пак, се основните причини кои го условуваат постоењето на тие фактори (пазарна ориентација, маркетинг стратегија и планирање).

Кај нашите домашни претпријатија, особено МСП се забележува пазарен неуспех и слаба конкурентност, како и бавно воведување на промени, што во многу случаи се покажало како погубно за нивниот опстанок. Статистиката покажува високи стапки на смртност, а дополнителен показател за незавидната состојба е и негативниот трговски биланс, што значи дека домашната економија не успева да се справи со конкурентскиот притисок од страна.

Овој труд е поттикнат и инспириран од големата актуелност на овие проблематики на светско ниво, како и од недостатокот на нивно разгледување во рамки на нашата држава. Притоа, трудот е поделен на четири основни глави, во кои се анализираат повеќе различни прашања поврзани со значењето на МСП, влијанието на пазарната ориентација врз перформансите на претпријатијата, маркетинг стратегијата од аспект на нејзиното значење, тековни практики и предлог промени, како и процесот на маркетинг планирање во МСП.

Во првата глава од трудот се анализира значењето на МСП и потребата од имплементација на пазарна ориентација во нивното работење. Притоа, значењето на МСП е претставено преку нивната улога во националното стопанство, анализа на нивните карактеристики, како и осознавање на мерките кои се преземени и можат да се применат за поддршка на нивното работење. Општествената улога и придонесот на МСП е претставена и докажана преку нивното влијание врз клучните аспекти на еден економски систем:

1. Големиот број на МСП и значајниот број на работни места кои го креираат во националното стопанство и во светот во целина;
2. Значајното учество во БДП и додадената вредност на производството во ЕУ и РМ;

3. Создавање на најголем дел од иновациите на светско ниво, поттикнување на конкурентноста и важноста за големите бизниси како извор на подобри финансиски перформанси преку преземање на дел од нивните активности и побрзо и поевтино извршување на истите.

Од друга страна, анализата на факторите кои влијаат врз деловните активности на МСП, со фокус на факторите од интересен карактер, утврди дека кај малите претпријатија во тек на годините постои еден негативен тренд во однос на примената на маркетингот во нивното работење, што придонесува за појавување на слабости во нивното работење. Всушност, во поголемиот број на случаи, неискуството, некомпетентноста и непознавањето од областа на маркетингот водат до несоодветна продажба и конкурентска слабост и се едни од најзначајните фактори за неуспех на МСП.

Анализата на мерките на државата за поддршка и развој на МСП прикажа одредени постигнувања и предности: Почнување на бизнис; Заштита на инвеститори; Плаќање на данок; Пристап до кредити. Од друга страна, пак, увидени се и одредени недостатоци во споредба со просеците на ЕУ, на кои треба дополнително да се работи за да се подобрат: намалување на индексот на претприемачка активност од потреба; унапредување на процесот за ликвидација на неуспешен бизнис; унапредување на административните процеси; намалување на бројот на денови за извоз и увоз на стока; намалување на царините и царинските стапки за сировини, репроматеријали и опрема кои не се произведуваат во земјата; нови договори за слободна трговија и за избегнување на двојното оданочување и др. Според тоа, а со цел за постигнување на поголем успех во економските политики и заземање на проактивна улога во поддржувањето на претприемаштвото, РМ треба да се фокусира на неколку чекори: ревидирање на политиките за развој на МСП во согласност со последните и актуелни промени во ЕУ; следење и примена на најдобрите практики; решенија за недостатокот на компетентни менаџерски и маркетинг знаења; едуцирање за проектите финансирани преку ЕУ фондовите и дијалог помеѓу јавниот и приватниот сектор; реализација на напишаното.

Во трудот се анализира и она што корпоративниот сектор може да го направи за да си помогне пред сè себеси, а со тоа и на економскиот развој на државата. Најголемо внимание притоа се посветува на потребата од промена на начинот на менаџирање, пренасочен од производот кон потрошувачот. Тековните деловни практики на домашните МСП всушност демонстрираат употреба на производна или продажна ориентација во работењето, во светот надминати уште во 1950 година. Во трудот не се тврди дека е невозможно да се постигне успех со која било од ориентациите во

работењето, но секако е потешко денес да се успее само со производната ориентација, без да се надополни или замени со пазарната ориентација, особено за претпријатие кое настапува на пазар за широка потрошувачка. Компонентите на пазарната ориентација и чекорите за нејзина имплементација заслужуваат сериозен пристап од страна на менаџерите/сопствениците на претпријатијата, бидејќи пазарната ориентација е средство за имплементирање на маркетинг концептот и обезбедува постоење на ентузијастички настроени потрошувачи за планираниот производ.

Во склоп на трудот, пазарната ориентација е анализирана врз основа на примарно истражување на 38% од регистрираните претпријатија од кондиторската индустрија, преку техниката на структуриран анкетен прашалник, со модел од четири компоненти карактеристични за пазарна ориентација:

- Анализа на потрошувачите (АП);
- Реакција на потрошувачки барања (РПБ);
- Ориентација кон конкуренцијата (ОК);
- Интерно споделување на пазарни информации или интерфункционална ориентација (ИСИ).

Моделот е креиран со помош на двете најпопуларни мерни скали (MKTOR и MARKOR), најчесто користени при мерење на пазарната ориентација и неколку нови точки, кои произлегоа од претходно истражување во рамки на кондиторската индустрија, кое покажа дека нашите стопанственици, а најчесто малите претпријатија, покажуваат ригидност во процесот на менување на постојните практики, нередовно и несоодветно вршат истражување на пазарот, податоците не умеат да ги претворат во информации, што резултира со слаб увид во потребите на потрошувачите. Моделот покажа висок степен на внатрешна конзистентност. Притоа, степенот на пазарна ориентација е утврден преку мерките на централна тенденција, а резултатите покажаа дека вкупниот просек за степенот на пазарна ориентација (ПО) на претпријатијата е на ниво од 3,8, но со значајни разлики по големина на претпријатија. Од одговорите на микро и малите претпријатија, може да се увиди дека кај нив нивото е релативно ниско (2.5-3), додека средните и големите претпријатија имаат повисоки просеци (3-4.2). Може да се заклучи дека степенот на примена на пазарна ориентација е пропорционален со големината на претпријатијата само до определена мерка, бидејќи средните и големите претпријатија имаат приближно ист степен на примена на пазарна ориентација во работењето, но од аспект на големината, средните претпријатија во однос на примената на пазарна ориентација се во подобра положба и од малите, но и од големите претпријатија.

Во трудот тврдењето за потребата од примена на пазарна ориентација во работењето дополнително се докажува преку испитување на поврзаноста на пазарната ориентација (ПО) со финансискиот резултат (профитабилноста за 2010 год.), вклучително одредени специфични фактори за бизнисот и кондиторската индустрија (ФКИ). Притоа, едностраниот тест на едноставната линеарна регресиона анализа потврди дека профитабилноста директно зависи од степенот на пазарна ориентација и дека повисокиот степен на ПО води кон повисока профитабилност. Преку повеќекратна линеарна регресиона анализа, при тестирање на хипотезата во услови кога контролна варијабла е просекот на ФКИ, утврдено е дека пазарната ориентација повторно има статистички значајно влијание врз профитабилноста и е отфрлена нултата хипотеза која го тврди спротивното. Од друга страна, при тестирање на хипотезата во услови кога како контролна варијабла се јавува големината на пазарниот удел (ФКИ 1), се забележува дека врз профитабилноста доминира влијанието на големината на пазарниот удел, со намалено значење на пазарната ориентација. Во контекст на ова мора да се нагласи дека од друга страна постои значајна корелација помеѓу пазарната ориентација и големината на пазарниот удел и се потврди нивната линеарна поврзаност, односно повисокиот степен на ПО води кон поголем пазарен удел. Од анализата на степенот на примена на пазарната ориентација, мерена преку четирите сектори (АП, РПБ, ОК, ИСИ), произлегуваат следниве сугестии за МСП:

- Во областа на анализа на потрошувачите (АП) да се креираат соодветни мерки за редовна комуникацијата со потрошувачите и добивање на мислења; редовно да се врши истражување на пазарот; да се анализира задоволството; да се следат промените во опкружувањето и трендовите во потрошувачките преференции;
- Во областа на реагирањето на потрошувачките барања (РПБ) претпријатието да одржува систем за динамично следење на потрошувачките жалби и да посвети посебно внимание на постпродажните услуги, а игнорирањето на незадоволството и поплаките да се сведе на минимум.
- Во областа на ориентацијата кон конкуренцијата (ОК) потребен е побрз соодветен одговор на чекорите на конкуренцијата, преку креирање на шеми за конкурентските сили, за навременото искористување на нивните слабости; идентификација на стратегиите на конкурентите во секој од таргетираните пазари и идентификација на постојните можности на пазарот, соодветни на сопствените конкурентски сили; анализа на маркетинг миксот на редовен и периодичен начин;

- За интерно споделување на пазарни информации (ИСИ) целокупниот персонал, во различните оддели, да биде координиран на начин кој создава вредност за клиентите преку заедничка соработка и помош; во малите претпријатија да се размисли за организирање на мултифункционални тимови, а внатрешната соработка да резултира во учество во креирање на плановите и стратегиите.

Во трудот се идентификувани и низа алатки со чијашто примена може да се обезбеди фактичка имплементација на пазарната ориентација во работењето на МСП - истражување на пазарот, фокус на потрошувачите и тестирање на пазарот.

Во втората глава од докторскиот труд е посветено внимание на анализа на пазарот и индустријата, споредба на маркетинг стратегијата преку анализа на тековните активности на МСП наспроти големите претпријатија и алатките кои се на располагање за анализа на стратегијата на ниво на бизнис единици, анализа на индустријата и опкружувањето. Првично, пазарот на кондиторски производи е анализиран преку основните карактеристики: големина, структура на пазарот (видови на производи, конкуренти, финансиска димензија) и поделба на пазарот. Подетално, анализирани се и тековната состојба (раст/опаѓање), клучните конкуренти, малопродажната цена, достапноста и активностите на промоција на пазарот. Во однос на овие показатели може да се заклучи дека, генерално, целиот пазар на кондиторски производи има остварено раст во 2010 и 2011 година, како резултат на зголемената побарувачка за одредени категории на производи, поради подобрената понуда и разновидност, како и зголемената достапност на производите. Како што одминува периодот на рецесија, се очекува побарувачката за производи кои предизвикуваат задоволство, во кои спаѓаат и кондиторските производи да се зголеми. Поатрактивни се пазарот на производи од чоколада и пазарот на производи од брашно, на кои и во иднина се очекува позитивен раст, додека останатите две категории (пазар на производи од шеќер и гуми за жвакање) се зрели пазари кај кои се очекува стагнација или опаѓање на побарувачката, што ги прави слабо атрактивни пазари. Поголемиот дел од пазарот најчесто им припаѓа на странските за сметка на домашните претпријатија, кои доминираат во скоро сите аспекти на пазарот – развој и пласман на нови производи (по вкус, вид, пакување), промотивни активности, како и достапноста. Притоа, малопродажната цена на домашните производи е секогаш за 10-30% пониска од цената на странските производи со истакнат бренд. Дистрибуцијата, главно, се одвива преку малопродажните објекти, при што најинтензивно се дистрибуирани странските производи, а претежно селективна е дистрибуцијата на домашните производи. Интензитетот на промотивните активности е

диктиран од страна на лидерите, со поагресивни промотивни кампањи, додека домашните претпријатија помалку вложуваат на ова поле. Од домашните производители, најголеми играчи на пазарот се „Витаминка“, „Свислион“, „Европа“ и „Макпрогрес“.

Во докторскиот труд, состојбата во домашната кондиторска индустрија дополнително е анализирана и оценета од страна на менаџерите преку факторите на кондиторската индустрија (ФКИ). Од анализата може да се заклучи следново: Пазарниот удел на домашните претпријатија не е голем; годишната стапка на раст на продажбата на ниво на индустријата е средна; можностите за влез на нови конкуренти се средни; моќта на купувачите и добавувачите е голема; технолошките промени, турбулентноста на пазарот, како и интензитетот на конкуренцијата во индустријата се големи. Вкупниот просек на ФКИ на ниво на индустрија е 3,5, што укажува на средна атрактивност на индустријата за влез во истата. Притоа, тестирањето на поврзаноста на факторите со профитабилноста покажа дека е евидентна врската со факторот – големина на пазарен удел (ФКИ 1), кај кој се јавува значајна правопрпорционална корелација со и влијание врз профитабилноста, а кај останатите фактори не постои значајна врска со профитабилноста. Може да се заклучи дека на анализираниот пазар, во врска со профитабилноста, доминира значењето и влијанието на големината на пазарниот удел.

Дополнително, анализата на идните трендови на пазарот овозможува да се заклучи дека главни двигатели на побарувачката ќе бидат силни брендови на производи, потрошувачи од помладите генерации, економски категории на производи и премиум – брендови во повисока ценовна категорија, понудата на квалитетна и здрава храна, производи со житарки, производи како декорација на храната, функционални производи.

Компаративната анализа на тековните маркетинг стратегии на испитаните претпријатија, упатува на неколку заклучоци во однос на предизвиците во работењето:

- Буџетот за маркетинг активности на нашите претпријатија е релативно мал и ограничен, пред сè од слабите финансиски резултати. Најмали се вложувањата во маркетинг кај микро и малите претпријатија, а средните издвојуваат повеќе средства за маркетинг активности од големите претпријатија. Темпото на маркетинг активностите е диктирано од лидерите и се одликува со брзи промени и агресивен настап на пазарот, поради што се предлага домашните МСП да се раководат од тезата дека маркетинг активностите се инвестиција, а не трошок;
- Во однос на асортиманот на производите, постои поголемо производство на производи од брашно и какао, а помала застапеност на производи од шеќер и гуми за жвакање, со што се следи трендот на побарувачката на пазарот;

- При одредување на конечната цена на производот најчесто се применува методот на трошоци плус во комбинација со методот на конкуренција, а поретко се зема предвид мислењето на потрошувачите;
- Во поглед на дистрибутивните активности - најголем дел од претпријатијата ги пласираат производите преку сопствени малопродажни објекти и одбрани малопродавачи, со изразена селективна дистрибуција и стратегија на туркање на производите долж маркетинг каналот;
- Најмногу се користи традиционален и селективен пристап во креирањето на промотивните стратегии и во изборот на медиумите, особено од страна на микро и малите претпријатија. Најчест избор од промотивниот микс се традиционалните елементи на промоција, како продажната промоција и рекламата, со влијание на краток рок, без претприемачки пристап кон промоцијата. Во однос на медиумите, изборот најчесто се сведува на традиционалните масовни медиуми, со фаворизирање на телевизијата, без притоа во ширењето на пораката да се вклучат и новите медиуми како интернетот, социјалните мрежи, веб-страницата, you tube;
- Генерално, во рамките на маркетинг стратегијата, повеќе внимание се посветува на само дел од елементите на маркетинг миксот, каде предност како најзначајни елементи имаат производот и цената (од аспект на трошоците), а со намалено внимание кон останатите елементи.

Анализата овозможи отфрлање на поставената хипотеза дека „микро и малите домашни претпријатија имаат напредното користење на маркетинг стратегија во работењето“, бидејќи на нашиот пазар поголемо значење и примена на маркетинг стратегијата се придава во средните и/или во големите домашни претпријатија. Едновременно, малите и микро претпријатија демонстрираат значителни слабости во нивните тековни маркетинг стратегии.

Поради воочената состојба, во трудот се нудат значајни аналитички рамки за развој на стратегија и пазарна позиција на ниво на секој индивидуален бизнис, преку модели за оценка на бизнис единиците и анализа на опкружувањето и индустријата. За оценка на бизнис единиците во трудот за употреба се посочуваат VRIO рамката за анализа на клучните компетенции на претпријатието/единицата и BCG матрицата на раст - учество на пазарот, пред сè, поради едноставноста на практичната примена, особено од страна на МСП кои располагаат со ограничени ресурси (кадар, време, финансии, итн.). За анализа на индустријата, се предлага употреба на *Портеровиот модел на пет сили*, а притоа анализата покажа дека степенот на конкурентскиот интензитет на пазарот е на

средно кон високо ниво, што од гледна точка на профитабилноста ја намалува атрактивноста на пазарот и наметнува остра борба за крајниот потрошувач поради можноста за профит преку поголем пазарен удел. Анализа на бизнис опкружувањето се предлага да се врши преку SWOT моделот, поради фактот што истиот го разгледува како внатрешното, така и надворешното опкружување и во форма на извештај, се оценува стратегијата, позицијата и можната идна насоката на претпријатието, се евалуира и конкуренцијата, што помага во деловното планирање.

Во третата глава од трудот, предметот на истражување е фокусиран на креирање на маркетинг стратегија и докажување дека постигнувањето на целите е возможно преку следење на конкретно утврдени последователни чекори. Притоа, маркетинг стратегијата се набљудува на ниво на деловна стратегија, како процес кој го поддржува и овозможува стратегиското планирање според утврдените маркетинг можности. При одлучување за типот на конкурентска стратегија за настап на пазарот како основа се земени трите основни стратегиски пристапи со кои можат да се надминат другите претпријатија во некој сектор, предложени од Michael Porter:

1. Најниски вкупни трошоци;
2. Диференцирање;
3. Фокус.

Во однос на домашните претпријатија од кондиторската индустрија, според претходно спроведената анализа на нивните маркетинг активности и воочените карактеристики (мали, незначителни пазарни удели, отсуство на инвестиции, неможност за остварување на предност преку трошоци и/или диференцирање, ниска профитабилност, губење на пазарните сегменти), може да се каже дека особено кај микро и малите претпријатија постои отсуство на јасна стратегија во која било од трите насоки и повикува на фундаментални промени во поглед на стратегиските одлуки. Врз основа на претходно наведеното, во трудот при изборот на стратегијата на ниво на микро и мало претпријатие или деловна единица од средно или големо претпријатие во високо конкурентната кондиторска индустрија се нагласува потребата од репозиционирање на производите/услугите на пазарот. Заземањето на нова позиција се предлага да се спроведе преку комбинација на:

1. Стратегија на сегментирање (пристап озгора – надолу: се почнува од целокупната популација на пазарот, од која се избираат сегменти според одредени карактеристики, при што изборот поаѓа од нивните сличности, наместо разлики во вкусовите, потребите и навиките во потрошувачката) и

1. Стратегија на фокус (со диференцијација во избраниот сегмент, приспособена на фазата од животниот циклус на кондиторските производи и модификација на маркетинг миксот – ист за сите избрани сегменти).

Ваквата маркетинг стратегија поддржува корпоративна стратегија ориентирана кон раст, преку хоризонтална интеграција, односно пласман на нови производи, пронаоѓање на нова употреба на постојни производи или влез на нови пазари/сегменти на потрошувачи. На овој начин, се менува и улогата на претпријатието и од улога на пазарен следбеник – имитатор (која треба да се избегнува), ќе премине во улога на пазарен предизвикувач со стратегија на страничен напад (напаѓање на слабите страни на избраните конкуренти).

Во таа насока, формулацијата на маркетинг стратегијата за кондиторски производи, според информациите добиени од спроведеното истражување на тековните состојби и анализата на пазарот, треба да базира на следниве чекори:

1. Поставување на визија и мисија (Јасно дефинирање на намерата за постоење, преку елементи со значајна корелација со перформансите на претпријатијата, како корпоративна филозофија, вредности на претпријатието, општествена одговорност, потрошувачот);
2. Поставување на приоритетни цели (Преку SMART моделот и Моделот на „балансирана листа на цели“);
3. Сегментација на пазарот, избор на таргет група на потрошувачи и позиционирање (Преку диференцирана стратегија на сегментирање или концентрирана стратегија на сегментација, погодна за мали и особено, за новоотворени претпријатија. Како фактори за сегментирање се посочуваат: географски, демографски и психографски фактори, за олеснување на изборот на потенцијален таргет сегмент. Стратегијата на позиционирање може да се постави на неколку различни основи (вредност, најзначајни атрибути, симболи, конкуренти), преку следниве чекори: 1. Потрошувачки перцепции и оценка на производот наспроти конкурентските; 2. Идентификација на конкурентската позиција; 3. Потрошувачки преференции; 4. Избор на позиција; 5. Набљудување на стратегијата).
4. Креирање на маркетинг миксот според барањата на потрошувачите. (Во контекст на маркетинг миксот, домашните кондиторски претпријатија при креирање на пазарната понуда можат да ги преземат следниве конкурентски чекори:

- Подобрување на диференцијацијата на производите – техничко, информативно или дистрибутивно диференцирање, односно иновација и елиминација на дел од производите;
- Избор и формирање на цена преку неколку последователни чекори: Избор на ценовни цели; пресметување на вкупни трошоци и анализа на преломна точка; проценување на побарувачката; метод и стратегија на цена; модификација на цените и услови за плаќање. Воочена е и потреба од менување на цените во насока на зголемување до ниво каде ќе се обезбеди средна цена за подобрениот квалитет (преку комбинација на методи, со вклучување на перципираната вредност од страна на потрошувачите). Истовремено цената не треба да биде во висина на цената на лидерите, туку помеѓу нивните и цените на конкурентите кои конкурираат преку ниски цени;
- Креативно користење на дистрибутивните канали, воведување на вертикална интеграција нанапред или наназад, или користење на нови и неконвенционални канали за индустријата. Се препорачува избегнување на селективна дистрибуција која има негативна врска со профитабилноста и да се применува или ексклузивна дистрибуција на краток рок или интензивна дистрибуција неопходна на долг рок, со покривање на малопродажните објекти каде се пласирани производите на директните конкуренти кои се предизвикуваат, како и менување на изгледот на сопствените продавници. Од особено значење е обезбедување на видлива позиција и поставеност кај истата категорија на производи, во близина на конкурентските, но со истовремено издвојување од нив преку посебно дизајниран дел од рафтовите или во посебен простор и/или сместување во близина на наплатниот пункт, особено производите за индивидуална потрошувачка со помала грамажа;
- Креирање на ефективна и ефикасна комуникација со потрошувачите, за градење на нераскинлива врска врз основа на заедништво, припадност и љубов кон брендот. За таа цел, се препорачува вклучување на неколку различни аспекти во промотивната стратегија: Цели кои треба да ги поддржи; буџет за истата; целна публика за која е наменета; дизајн и содржина на пораката; промотивен микс; медиум и време на емитување; контрола).

Генерално, според резултатите од истражувањето, може да се каже дека успехот на производите/брендот ќе зависи најмногу од следниве двигатели на побарувачката:

- Градење на бренд на линија или производ;

- Веродостојни научни факти за хранливост, влијание врз здравјето и сл. за креирање на позитивна порака за производот;
- Додавање на етички и општествено одговорни информации на производот;
- Поголемо внимание кон амбалажата (дизајн, големина и функционалност);
- Конкурирање преку поголема вредност на производот, а не преку цената;
- Понуда на различни форми и вкусови на нови производи;
- Следење и мерење на вредноста на брендот (свесност, перцепирана вредност/корисност, асоцијации, искуството и лојалноста на потрошувачите);
- Видот на посредници во дистрибутивната мрежа и поголемата достапност;
- Континуитетот во истражувањето на пазарот и потребите на потрошувачите.

Сепак, за обезбедување на краен успех на стратегијата, во трудот како значаен се посочува и процесот на прифаќање на производот на пазарот, составен од четири основни елементи: 1. иновација; 2. канали на комуникација; 3. време и стапка на прифаќање; 4. социјален систем. Во процесот се идентификувани различни типови на потрошувачи, кои по своите карактеристики ја прикажуваат шемата на прифаќање на новите производи на пазарот. Генерално тие се делат на: Иноватори; почетни/рани усвојувачи; рано мнозинство; доцно мнозинство; влечковци. Првите три сегменти имаат тенденција на прифаќање на производите, а останатите два – тенденција на давање отпор кон новите производи. За едно претпријатие е значајно да знае колкав дел од потрошувачите на пазарот припаѓаат кон секоја од групите, за да може да избере соодветни стратегиски и тактички чекори за нивно привлекување, при што потребно е да се приспособува маркетиншката стратегија кон сегментот кој во тој момент го прифаќа производот. Тоа вообичаено значи поголема понуда на информации и поголема поддршка за производот со тек на време, зашто потрошувачите по кривата на прифаќање се менуваат во правец на доцни усвојувачи, кои бараат многу информации за да донесат одлука за купување. Припадниците по сегменти варираат и во зависност од категоријата на производот, при што производите кои не носат голем ризик при купувањето може да најдат на помал отпор при нивното прифаќање, но во крајна мера, производот ќе биде прифатен онолку колку што е приспособен кон потребите и барањата на потрошувачите.

Во четвртата глава од трудот, како клучен чекор за развој на конкурентска предност на пазарот анализиран е и процесот на маркетинг планирање во МСП. Притоа, се застапува тезата дека дека корпоративниот стратегиски план би требало да биде многу близок, ако не и идентичен со маркетинг планот, особено во случај кога претпријатието е високо пазарно ориентирано и во целост го има прифатено и работи врз основа на

филозофијата на маркетинг концептот. Во овој дел е анализирана намената и значењето, содржината и степенот на примена на маркетинг планирањето во домашните МСП. Врз основа на прегледаната литература, може да се заклучи дека значењето на маркетинг планирањето е големо и се изразува преку неговата намена и ефектите во рамки на претпријатието: систематска идентификација на можности и закани; пресретнување на промени; спецификација на одржлива конкурентска предност; подобрена комуникација и намалување на конфликти меѓу менаџери/вработени/оддели; посоодветна алокација на ресурси; повисок степен на пазарна ориентираност на претпријатието.

Дополнително, како поткрепа на тврдењето за големото значење на континуираната подготовка на маркетинг план и високиот степен на формализираност при планирањето, тестирана е вркката со профитабилноста, при што се добиени резултати според кои постои директна позитивна врска помеѓу профитабилноста и формалното маркетинг планирање од една страна, како и помеѓу профитабилноста и континуираната подготовка на пишан маркетинг план од друга страна. Дополнително, кај неформалното и бихевиористичко маркетинг планирање не постои значајна врска со профитабилноста. По докажаната поврзаност на појавите, извршено е тестирање на зависноста на профитабилноста (зависна варијабла) од континуираната подготовка на пишан маркетинг план (независна варијабла), при што со едностран тест и едноставната линеарна регресиона анализа се потврдува линеарната зависност на профитабилноста од континуираната подготовка на пишан маркетинг план. Овој резултат дозволува отфрлање на поставената хипотеза дека „Профитабилноста на претпријатијата не зависи од континуираната подготовка на пишан маркетинг план“, го потврдува неговото значење и ја наметнува потребата од негова примена во рамки на претпријатијата, без оглед на големината. Притоа, предложен е процес кој претпријатијата можат да го следат при изготвувањето на маркетинг планот, а кој подразбира во содржината да се вклучат неколку елементи: 1. Кратка содржина – резиме (вовед); 2. Анализа (маркетинг ревизија); 3. Планирање (стратегиско и тактичко); 4. Имплементација и буџет; 5. Контрола и ревизија; 6. Прилози. Оваа структура на планот, претпријатијата можат да ја земат како почетна точка во процесот на планирање, а понатаму да ја модификуваат во согласност со потребите на претпријатието.

Компаративната анализа на целокупниот процес на маркетинг планирање во МСП наспроти големите претпријатија, наведува на неколку заклучоци за тековната состојба:

- Генерално претпријатијата, независно од големината веруваат дека потребата од маркетинг планирање не е ограничена само на големи претпријатија. Сепак, и

покрај верувањето во потребата од маркетинг планирање, поголемиот дел од малите и микро претпријатија не се сигурни дали маркетинг планирањето е поврзано со профитабилноста, додека средните и големите претпријатија се согласуваат и веруваат во ова тврдење;

- Во поглед на видот на планирање скоро сите претпријатија, без оглед на големината, секогаш вршат планирање на производството, финансиско планирање на работењето, а често се врши и планирање на продажбата. Од видовите на маркетинг планирање, микро и малите најчесто се задржуваат на бихевиористичко или неформално маркетинг планирање, додека средните и големите претпријатија често практикуваат и формално маркетинг планирање;
- Како највлијателни фактори кои го оневозможуваат формалното планирање се посочени недостатокот на време и кадар, но значајно влијание има и начинот на размислување на сопствениците/менаџерите од аспект на несигурноста во ефектите на маркетинг планирањето и верувањето дека работата може да се врши подеднакво добро и без пишан план;
- Континуитетот во изготвувањето на пишан маркетинг план и деталното планирање при креирање на маркетинг тактиките почесто се среќава во средните и големите, додека кај малите и микро претпријатијата ова се одвива ретко, а кај дел од нив – никогаш не се применува;
- Во претпријатијата кои подготвуваат пишан план, најчесто застапени елементи во неговата содржина се финансиските проекции на трошоците и продажбата, поставување на цели за планскиот период, ситуациона анализа, а кај средните и големите претпријатија се врши и избор на сегмент и креирање на стратегии и тактики. Од друга страна, релативно слабо се застапени изјавата за корпоративна филозофија и вредности, изјавата за мисија (визија), мерки и техники на контрола и краткиот преглед кој ги сумира најзначајните информации од планот. Овие недостатоци креираат потешкотија во пренесувањето на пазарната ориентација врз сите вработени во претпријатието, бидејќи не постои видлив принцип кој треба да го почитуваат, како ни јасно дефинирана генерална насока на движење. Отсуството на контрола пак, не дозволува следење на ефикасноста на стратегијата и тактиките, а со тоа не е овозможена ниту корективна акција;
- Претпријатијата кои вршат ситуациона анализа, најчесто притоа ја анализираат конкуренцијата, пазарните трендови и интерните фактори на претпријатието, што во поголем дел е карактеристично за средните и големите претпријатија, а само

понекогаш вршат анализа на потрошувачи и на фактори на макроопкружувањето. Состојбата на отсуство на детална ситуациона анализа кај малите и микро претпријатијата може да се поврзе и со релативно нискиот степен на пазарна ориентација, што резултира во недостиг на фокус кон потрошувачот;

- Од моделите на интерна и екстерна анализа на опкружувањето, домашните претпријатија најчесто ја користат SWOT анализата, додека останатите модели - „5 М“, PEST анализата и Портеров модел на пет сили се употребуваат само понекогаш и тоа од страна на средните и/или големите, додека малите и микро претпријатијата ретко или никогаш не ги користат овие модели за анализа. Ова создава ризик од недоволен обем на информации од поширокото опкружување, кои треба да се интегрален дел од информациите за стратешки одлуки;
- Најголем дел од претпријатијата, независно од големината, не се доследни во примената на моделот SMART при формулирање на целите, што може да влијае на фактичката остварливост на целите;
- Во однос лицата вклучени во процесот на маркетинг планирање, постои разлика по големина на претпријатија - кај микро и малите претпријатија секогаш е вклучен сопственикот, кај средните често се вклучени вработените од маркетинг одделот и сопственикот, додека кај големите претпријатија маркетинг планирањето најчесто го вршат вработени од маркетинг одделот. Со оглед на докажаната негативна поврзаност на профитабилноста со вклученоста на сопственикот во планирањето, како и позитивната врска со инволвираноста на вработените од маркетинг одделот, може да се каже дека и во овој поглед микро и малите демонстрираат слабост во споредба со средните и големите претпријатија;
- Кај ставовите за придобивките од маркетинг планирање во работењето, постои разлика во одговорите од аспект на големина на претпријатијата, а притоа позитивни ставови и верување во позитивните ефекти од планирањето најчесто покажуваат сопствениците/менаџерите на средните, односно големите претпријатија. Всушност, претпријатијата кои применуваат формално маркетинг планирање и ги имаат искусено ефектите се со позитивен став кон процесот, додека оние кои не го применуваат или не се сигурни или не веруваат во него.

Овие информации посочуваат на бројни слабости од аспект на вклученоста на маркетинг планирањето во деловните процеси, поради што се потенцира потребата од промени во работењето на претпријатијата. Во овој контекст, во трудот се посочени одредени чекори кои можат да го водат претпријатија кон тие промени:

- Утврдување на деловна култура во рамки на претпријатието и колку далеку/блиску е истата до пазарна ориентација;
- Разбирање и прифаќање на фокусот кон потрошувачот како водечка филозофија, имплементирана од сопственикот и прифатена од сите во претпријатието;
- Континуирана и тесна соработка помеѓу различните тимови/оддели, со приоритети поставени во духот на пазарната ориентација;
- Клучна улога во одредување и оценување на квалитетот да има потрошувачот и неговото задоволство, кое континуирано треба да се следи;
- Маркетингот да не се набљудува само како функција или да се поистоветува со продажба, рекламирање или услуга за потрошувачот, туку како процес кој ги активира ресурсите во насока на создавање на бази на задоволни и лојални потрошувачи како основа за профит на долг рок;
- Во основата на процесот на планирање да се наоѓаат информации од процесот на маркетинг истражување, односно анализа на ситуацијата;
- Во секој чекор од процесот на планирање да биде вклучен кадар со познавања и вештини од областа на маркетингот;
- Со вклученост на сите нивоа на менаџмент, да се одреди генерална насока на движење преку стратегискиот план за подолг временски период (3-5 год.), кој ќе содржи изјава за корпоративна филозофија/вредности и стратегиска намера, т.е. изјавата за мисија, цели, примарна целна група на потрошувачи (сегментирање, таргетирање и позиционирање на пазарот) и маркетинг микс;
- По одредување на генералните насоки, да се премине кон креирање на краткорочен план (за една год. или помалку), со детални активности за негово спроведување во предвидениот рок, буџет и контрола на извршувањето.
- Процесот на планирање да резултира во пишеан план креиран врз основа на претходно посочената содржина, со што ќе се осигури неговата прегледност, јасност и опфаќањето на клучните информации поврзани со носење на одлуките.

Генерално, може да се заклучи дека трудот претставува корисна синтеза на информации од секундарни и примарни извори на податоци, кои резултираат во создавање на модели за тестирање на пазарната ориентација, маркетинг стратегијата и маркетинг планирањето. Моделите, со висок степен на интерна конзистентност, се покажаа како значајна основа за објаснување на причините за тоа зошто и кои маркетинг активности и процеси се успешни и придонесуваат за подобри деловни перформанси и зголемена конкурентност, а кои се неуспешни и резултираат во слаби маркетинг

стратегии. Притоа, дадените предлози во насока на промени во работењето на претпријатијата по основ на сите анализирани точки се потенцираат како значајна почетна основа за кондиторските претпријатија во контекст на даденото опкружување и дејноста. Понатаму, овие предлози можат и треба да се приспособуваат во зависност од типот/големината на претпријатието, како и во зависност од идните услови на работење. Анализираниите точки, се клучни чекори за зголемување на конкурентноста на претпријатијата, бидејќи се директно поврзани со повеќе основни елементи кои ја условуваат конкурентноста на пазарот:

1. Следење и приспособување кон промените што создава можност за брзо искористување на пазарните можности, ефективен развој на нови производи, флексибилен пристап кон нови пазари;
2. Континуирана и детална анализа на потрошувачите која помага во изнаоѓање на нови начини за менаџирање на потрошувачите, од аспект на идеи за дополнителна вредност на производот, идеи за зголемување на задоволството и побарувачката;
3. Размислување во врска со процесите (аутсорсинг, системи на контрола, фокус на квалитет) што го поедноставува преминот од еден во друг тип на организација, воведување на нов тип на корпоративна култура, посветување на потрошувачите;
4. Идентификување на фазата од животниот циклус на пазарот/производите што резултира во можност за примена на соодветна стратегија за реакција;
5. Интернационализација на бизнисот, овозможена врз основа на претходно споменатите елементи и реструктурирање на домашните активности и операции за странските пазари, што значи фокус кон потрошувачи на поголеми пазари и можност за остварување на поголем профит.

Наодите од ова истражување, всушност го објаснуваат начинот на однесување и делување на домашните претпријатија од аспект на нивните тековни активности и практики од областа на маркетингот, со што се утврдени клучните предности и недостатоци, како и можностите за промени и унапредување на практиките. Ова всушност е и клучниот придонес на трудот – менување и унапредување на стратегиското деловно работење на домашните претпријатија, со фокус на малите и средните претпријатија, што ќе резултира во зголемување како на нивната пазарна конкурентност, така и на конкурентноста на националната економија.

РЕФЕРЕНЦИ

1. Aaker, D. A. (2011), “*Secrets of Social Media Revealed 50 Years Ago*”, [Интернет] Достапно на: <http://www.mediacom.de/media/950971/secrets%20of%20social%20media.pdf> (Посетено на 10 Ноември 2012)
2. Aaker, D. A., Kumar, V. and Day, S. G. (2007), “*Marketing research*”, 9th edition, John Wiley&Sons, Inc.
3. Allen, K. R. (2009), “*Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach*” 5th Edition, Houghton Mifflin Company;
4. Armstrong, J. S. (1982), "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions", *Strategic Management Journal*, Vol. 3 (3), pp. 197-211;
5. Arons, S. H. and Jellema, M. (1997), “An Object-Oriented Model of an Industrial Enterprise and its Environment“, *Proc. European Simulation Multiconference 1997* , The Society for Computer Simulation International, Istanbul
6. Ataman, M. B., Heerde, van H. J. and Mela, C. F. (2009), “*The Long-term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales*”, INSEAD – The Business School for the World, March, pp.1-29
7. Australian anthill (2012), „*The Generous Store*“, [Интернет] Достапно на: <http://anthillonline.com/can-you-keep-a-promise-no-really-can-you-well-give-you-chocolate/> (Посетено на 26 Март 2012)
8. Bain & Company guide (2010), “*Balanced Scorecard*”, December, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-balanced-scorecard.aspx> (Посетено на 15 Ноември 2011)
9. Bain & Company guide (2010), “*Customer Segmentation*”, December, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-customer-segmentation.aspx> (Посетено на 25 Мај 2011)
10. Bain & Company guide (2010), “*Management Tools: Core Competencies*”, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-core-competencies.aspx> (Посетено на 14 Мај 2012)
11. Bain & Company guide, (2010), “*Mission and Vision Statements*”, December, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-mission-and-vision-statements.aspx> (Посетено на 25 Мај 2011)
12. Bain & Company guide, (2010), “*Strategic Planning*”, December, [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-strategic-planning.aspx> (Посетено на 12 Ноември 2011)
13. Baines, P., Fill, C. and Page, K. (2008), „*Marketing*“, Oxford University Press, NY, p.216
14. Barney, J. B. (2002), “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”, 2nd Ed., NJ, Prentice Hall, pp. 159-172
15. Baron, R. A. and Shane, A. S. (2005), “*Entrepreneurship: A Process with Perspective*”, South – Western, Ohio, p.84
16. Bart, C. K. (2000), “Mission Statement in Canadian non-for-profit Hospitals: Does Process Matter?”, *Health Care Management Review*, Vol.25 (2), pp. 45-63

17. Bart, C. K. (2001), "Exploring the Application of Mission Statements on the World Wide Web", *Internet Research*, Vol.11(4), pp. 360-368
18. Bart, C. K. and Tabone, J. C. (1998), "Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not-for-Profit Health Care Sector", *Health Care Management Review*, Vol.23 (4), pp.54-69
19. Bart, C. K. and Baetz, M. C. (1998), "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (6), pp. 823-853
20. Bass, F. M. (1969), "A New Product Growth for Model Consumer Durables", *Management Science*, Vol. 15(5), Theory Series, January, pp. 216-226
21. Baumol, J. W. (1990), "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", *The Journal of Political Economy*, Vol. 98 (5), Part 1. October, pp. 893-921
22. Beckland, J. (2011), "The End of Demographics: How Marketers Are Going Deeper With Personal Data", June, [Интернет] Достапно на: <http://mashable.com/2011/06/30/psychographics-marketing/> (Посетено на 12 Ноември 2011)
23. Beevers, R. (1999), "Understanding Customers: An introduction to marketing social housing", Northern Housing Consortium, p.13
24. Bhasin, H. (2010) "Types of demand", [Интернет] Достапно на: <http://www.marketing91.com/types-of-demand-2/> (Посетено на 2 Февруари 2012)
25. Bhawe, A. (2002), "Customer Satisfaction Measurement", [Интернет] Достапно на: <http://www.symphonytech.com/articles/satisfaction.htm>, (Посетено на 7 Август 2009)
26. Blythe, J. and Megicks, P. (2010), "Marketing Planning: Strategy, Environment and Context", 1st edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited
27. Bradford, R. W., Duncan, P. J. and Tracy, B. (2000), "Simplified Strategic Planning", Chandler House Press, USA, pp.48-122
28. Brandeo (2011), "2012 Marketing Calendar Template", [Интернет] Достапно на: http://brandeo.com/2012_Marketing_Calendar_Template_Free_Download (Посетено на 28 Јануари 2013)
29. Brandeo (2011), "Free 2012 Marketing Budget Template from Brandeo", [Интернет] Достапно на: <http://www.brandeo.com/node/1543> (Посетено на 28 Јануари 2013)
30. Breitzman, A. and Hicks, D. (2008), "An Analysis of Small Business Patents by Industry and Firm Size", Small Business Administration, Office of Advocacy, No.335, November, pp. 1-60
31. Broniarczyk, S. M. and Gershoff, A. D. (2003), "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes," *Journal of Marketing Research*, Vol.40 (2), May, pp. 161-175
32. Brown, J. (2006), "The Product Portfolio Management Benchmark Report: Achieving Maximum Product Value", Global Product Innovation and Engineering Research, Aberdeen Group, Inc., August, pp.1-5
33. Brownlie, D. and Saren, M. (1992), "The Four Ps of the Marketing Concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical", *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (4), pp.34 - 47

34. Buckley, P., Pass, C. and Prescott, K. (1988), "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4 (2), pp.175-200
35. Burke A. and Hussels S. (2013), "How Competition Strengthens Start-ups", *Harvard Business Review*, March, Harvard Business School Publishing, [Интернет] Достапно на: <http://hbr.org/2013/03/how-competition-strengthens-start-ups/ar/1>
36. Business Case Studies LLP, "A Nestlé case study: Marketing tactics", [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/nestle/long-term-maintenance-of-a-classic-brand-name/marketing-tactics.html> (Посетено на 26 Март 2012)
37. Business Case Studies LLP, "Getting the right message across - the re-launch of Mars", [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/masterfoods/getting-the-right-message-across-the-re-launch-of-mars/changing-the-mars-bar.html#ixzz2C08075X6> (Посетено на 07 Ноември 2012)
38. Business Case Studies LLP, "Growing a brand through portfolio management - A Masterfoods case study", [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/masterfoods/growing-a-brand-through-portfolio-management/introduct.html#ixzz2C08Wm7yZ> (Посетено на 07 Ноември 2012)
39. Business Case Studies LLP, "Market and product orientation", [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/operations/market-and-product-orientation.html> (Посетено на 12 Јуни 2011)
40. Business Case Studies LLP, "The repositioning of Hobnobs - A United Biscuits case study", [Интернет] Достапно на: <http://businesscasestudies.co.uk/united-biscuits/the-repositioning-of-hobnobs> (Посетено на 07 Ноември 2012);
41. Business Insights (2008), "Future Convenience Food and Drinks – New opportunities in a developed market", [Интернет] Достапно на: www.scribd.com (Посетено на 28 Август 2009)
42. Business Insights (2008), "Future Convenience Food and Drinks – New opportunities in a developed market", www.scribd.com (Посетено на 28 Август 2009)
43. Buzzel, R. D. and Gale, B.T. (1987), "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", New York: The Free Press, Chapter 6
44. Cadbury Skill Space (2011), "Just desserts", [Интернет] Достапно на: http://www.skillsspace.co.uk/design_technology/16to19/manufacturing/just_desserts.asp (Посетено на 13 Јули 2011)
45. Campbell, A. (1996), "Mission and Management Commitment", Ashridge Strategic Management Centre, London, pp. 1-19
46. Campbell, A. (1997), "Mission Statements", *Long Range Planning*, Vol.30 (6), pp. 931-933
47. Campbell, A.(1992), "The Power of Mission: Aligning Strategy and Culture", *Planning Review*, Vol. 20 (5), pp. 10-13
48. Campbell, A. and Yeung, S. (1991), "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol.24 (4), pp.10-20
49. Cannon, T. (2006), "The Entrepreneur's Strategy Guide: Ten Keys for Achieving Marketplace Leadership and Operational Excellence", Praeger Publishers
50. Carree, A. M. and Thurik, A. R. (2010), "Handbook of Entrepreneurship Research", Springer Science+Business Media, LLC

51. Carree, M. A., van Stel, A. J., Thurik, A. R. and Wennekers, S. (2007), "The Relationship between Economic Development and Business Ownership Revisited", *Bettany Centre for Entrepreneurial Performance and Economics, Working Papers Series*, WP2007-2, February, pp.1-12. [Интернет] Достапно на: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/wp2007-2.pdf> (Посетено на 02 Април 2013)
52. Carson, D. (1993), "A Philosophy for Marketing Education in Small Firms", *Journal of Marketing Management*, vol.9 (2), pp.189-204
53. Çelebi, S. I. (2007), "The Credibility of Advertising vs Publicity for New FMCGs in Turkey", *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Group, Vol. 12 (2), pp.161 - 176
54. Chae, M. S. and Hill, J. S. (2000), "Determinants and Benefits of Global Strategic Marketing Planning Formality", *International Marketing Review*, Vol. 17 (6), p. 540
55. Child, P. N., Heywood, S. and Kliger, M. (2002), "Do Retail Brand Travel?", *The McKinsey Quarterly*, No.1, January, pp.11-13
56. Chong, H. Y. (2001), "An introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS", Statistics, Data Analysis, and Data Mining - Paper 246-26, Proceedings of the Twenty-Sixth Annual SAS Users Group International Conference, Cary, NC: SAS Institute Inc. [Интернет] Достапно на: <http://www2.sas.com/proceedings/sugi26/p246-26.pdf> (Пристапено на 08 Август 2011)
57. Cooper, L. G. and Inoue, A. (1996), "Building Market Structures from Consumer Preferences", *Journal of Marketing Research*, Vol.33 (3), August, pp. 293-306
58. Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (2000), "Portfolio Management: Fundamental for New Product Success", Stage-Gate International and Product Development Institute Inc., pp.2-8
59. Cooper, R. G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1997), "R&D Portfolio Management Best Practices Study", Industrial Research Institute (IRI), Washington, DC.
60. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1998), "Best practices for managing R&D portfolios", *Research-Technology Management*, Vol.41 (4), July-August, pp. 20-33
61. Country Report (2010), „Chocolate Confectionery in Macedonia“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-macedonia/report> (Посетено на 16 Јуни 2011)
62. Country Report (2010), „Sugar Confectionery in Macedonia“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/sugar-confectionery-in-macedonia/report> (Посетено на 16 Јуни 2011)
63. Country Report (2011), „Biscuits in Macedonia“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/biscuits-in-macedonia/report> (Посетено на 16 Јуни 2011)
64. Country Report (2011), „Chocolate Confectionery in Macedonia“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-macedonia/report> (Посетено на 16 Јуни 2011)
65. Country Report (2011), „Gum in Macedonia“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/gum-in-macedonia/report> (Посетено на 16 Јуни 2011)

66. Country Report (2011), „*Packaged Food in Bosnia - Herzegovina*“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-bosnia-herzegovina/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
67. Country Report (2011), „*Packaged Food in Germany*“, December, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-germany/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
68. Country Report (2011), „*Packaged Food in Macedonia*“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-macedonia/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
69. Country Report (2011), „*Snack Bars in Macedonia*“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/snack-bars-in-macedonia/report>, (Посетено на 10 Мај 2012)
70. Country Report (2011), „*Sugar Confectionery in Macedonia*“, November, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/sugar-confectionery-in-macedonia/report> (Посетено на 16 Јуни 2011)
71. Country Report (2012), „*Packaged Food in Bulgaria*“, March, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-bulgaria/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
72. Country Report (2012), „*Packaged Food in Croatia*“, January, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-croatia/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
73. Country Report (2012), „*Packaged Food in Greece*“, April, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-greece/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
74. Country Report (2012), „*Packaged Food in Serbia*“, Januari, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-serbia/report> (Посетено на 10 Мај 2012)
75. Cromie, S. (1991), “The Problems Experienced by Young Firms”, *International Small Business Journal*, Vol.9 (43), pp.45-46
76. Datamonitor (2010), “*Global New Product Alert: New product Development in CPG*”, Datamonitor, July, p.66
77. Datamonitor (2012), “*Effective Social Media Strategies in Food and Drinks*”, Ноември, [Интернет] Достапно на: http://www.datamonitor.com/store/Product/effective_social_media_strategies_in_food_and_drinks?productid=CM00234-004 (Посетено на 21 Декември 2012)
78. Datamonitor (2012), “*Market Watch Food*” November, [Интернет] Достапно на: http://www.datamonitor.com/store/Product/marketwatch_food_november_2012?productid=CM00194-031 (Посетено на 19 Декември 2012)
79. Datamonitor (2012), “*Successes and Failures Case Study: Halls Confectionery*”, [Интернет] Достапно на: http://www.datamonitor.com/store/Product/successes_and_failures_case_study_halls_confectionery?productid=CM00222-039 (Посетено на 19 Декември 2012)
80. Datamonitor (2012), “*Targeting Lifestyle Health Issues Through Food and Drinks*”, [Интернет] Достапно на:

- http://www.datamonitor.com/store/Product/targeting_lifestyle_health_issues_through_food_and_drinks?productid=CM00234-002 (Посетено на 19 Декември 2012)
81. Datamonitor (2012), “*The Future of Candy: Trends & Innovations to Lead Confectionery into a Profitable New Decade*”, [Интернет] Достапно на: http://www.datamonitor.com/store/Product/the_future_of_candy_trends_innovations_to_lead_confectionery_into_a_profitable_new_decade?productid=CM00186-003 (Посетено на 19 Декември 2012)
 82. Datamonitor (2012), “*Trend Sights: On-The-Go*”, [Интернет] Достапно на: http://www.datamonitor.com/store/Product/trendsights_on_the_go?productid=CM00200-029 (Посетено на 19 Декември 2012)
 83. Dawar, N. and Frost, T. (1999), “Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, Vol.77 (1), March–April p.122
 84. Dawes, J. (1999), “The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence”, *Marketing Bulletin*, Vol.10, May, pp.65-75
 85. Day, S. G. (1994), “The Capabilities of Market-driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol.58 (4), October, pp.37-52.
 86. Demby, E. H. (1994) “Psychographics revisited: The birth of a technique”, *Marketing Research*, Vol.6 (2), Spring, p. 27;
 87. Deng, S. and Dart, J. (1994), “Measuring Market Orientation: A Multy Factor, Multy – Item Approach”, *Journal of Marketing*, Vol.10 (8), pp.725-742;
 88. Deshpandé, R. and Farley, U. J. (1998), “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.2 (3), pp.213-232.
 89. Deshpande, R. and Webster, E. F. Jr. (1989), “Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), January, pp. 3-15.
 90. Devinney, M. T. (2013), “*Lectures in Pricing*”, Owen Graduate School for Management, Vanderbilt University, Nashville, TN, [Интернет] Достапно на: http://www.academia.edu/3325395/Lectures_on_Pricing (Посетено на 29 Април 2013)
 91. Dipak, J. and Iacobucci, D. (2001), “*Kellog on Marketing: Managing New-product Development for Strategic Competeive Advantage*”, The Kellog Marketing Faculty at Northwestern University, John Wiley, New York
 92. Doing Business (2011), “*Making a Difference for Entrepreneurs*”, World Bank and International Finance Corporation, p.177
 93. Doran, G. T. (1981), “There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives”, *Management Review*, Vol.70 (11), pp. 35-36
 94. Dowling, G. R. and Uncles, M. (1997), “Do Customer Loyalty Programs Really Work?”, *Sloan Management Review*, Vol. 38 (4), pp.71-82
 95. Doyle, A. K. (1887), “*A Study in Scarlet*“, Part 1, chap. 3, [Интернет] Достапно на: http://en.wikiquote.org/wiki/Fact_and_theory (Посетено на 30 Април 2011)
 96. Edwards, C. (2005), “Shaking up Intel’s Insides”, *Business Week*, No.3918, p. 35.

97. Eisenhardt, K. and Schoonhoven, K. (1990), "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35 (3), September, p. 504-529
98. Entrepreneurship in a Box (2011), "5 Pricing Mistakes That You Need to Escape", [Интернет] Достапно на: <http://www.entrepreneurshipinabox.com/2265/5-pricing-mistakes-that-you-need-to-escape/#more-2265> (Посетено на 15 Јули 2012)
99. Erdil, S., Erdil, O. and Keskin, H. (2003), "The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance", *Journal of Global Business and Technology*, Vol.1, pp.1-11 [Интернет] Достапно на: <http://02be6c1.netsolhost.com/docs/jgbat/v1n1/v1n1p4.pdf>
100. Escalas, J. E. and Bettman, J. R. (2005), "Self-Construal, Reference Groups and Brand Meaning", *Journal of Consumer Research*, Vol. 32 (3), December, pp. 387
101. Euromonitor (2011), "Country Report: Retailing in Macedonia", February, [Интернет] Достапно на: <http://www.euromonitor.com/retailing-in-macedonia/report> (Посетено на 23 Јуни 2012)
102. European Commission (2003), "Official Journal of the European Union", Article 2, May, p. 39, [Интернет] Достапно на: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF> (Посетено на 12 Август 2012)
103. European Commission (2006), "SME in FP6. Sharing in Europe's future", European Commission, Directorate – General for Research, Brussels, pp. 1-6
104. European Commission (2007), "Overcoming the stigma of business failure – for a second chance policy", COM 584 Final, p.3 [Интернет] Достапно на: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0584:FIN:en:PDF> (Посетено на 24 Јуни 2011)
105. European commission (2008), "Small and medium-sized enterprises (SMEs): Small Business Act for Europe" [Интернет] Достапно на: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm (Посетено на 24 Јуни 2011)
106. European Commission (2009), "European SMEs under pressure", pp.7-39. [Интернет] Достапно на: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/dgentr_annual_report2010_100511.pdf (Пристапено на 24 Јуни 2011)
107. European Commission (2012), "SBA Fact Sheet – Former Yugoslav Republic of Macedonia", Enterprise and Industry Report, pp.1-8
108. European Commission (2013), "Enterprise and Industry: Small and medium-sized enterprises (SME's)", [Интернет] Достапно на: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm#top (Пристапено на 04 Фебруари 2013)
109. European Commission, (2011), "Inno Metrics: Innovation union scoreboard 2010", p.62 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2010_en.pdf (Посетено на 04 Јуни 2012)
110. European commission, http://ec.europa.eu/solvit/site/index_en.htm (Посетено на 24 Јуни 2011)

111. Falshaw, R. J., Glaister, K. W. and Tatoglu, E. (2006), "Evidence on formal strategic planning and company performance", *Management Decision*, Emerald Group, Vol. 44 (1), p.23
112. Farhangmehr, M. (2004), "Assisting Small Firms in Becoming More Competitive - Contribution of Strategic Marketing Planning", University of Minho, Braga, Portugal, May 18, p.3, [Интернет] Достапно на: <http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1994/pdf/07.pdf> (Посетено на 25 Декември 2012)
113. Farrell, M. A. and Oczkowski, E. (1997), "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, Vol. 8, Article 3, pp. 10-11
114. Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. and Reibstein, D. J. (2010), "Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance", New Jersey, Pearson Education, Inc., p.82
115. Fein, A. and Anderson, E. (1997), "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels", *Journal of Marketing*, Vol.61 (2), April, pp. 19-34
116. Filiceti, J. (2007), "PMO and Project Management Dictionary", [Интернет] Достапно на: <http://www.pmhut.com/pmo-and-project-management-dictionary> (Посетено на 20 Декември 2012)
117. Fill, C. (2009), "Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content", 5th Edition, University of Portsmouth, Pearson Education Limited
118. FinanceFormulas.net. "Contribution Margin", [Интернет] Достапно на:
119. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. and Bryant, B. E. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (4), October, pp. 7-18
120. Fouquet, [Интернет] Достапно на: <http://www.fouquet.fr/> и <http://vimeo.com/22113475> (Посетено на 19 Декември 2012)
121. Frazier, G. and Lassar, W. (1996), "Determinants of Distribution Intensity", *Journal of Marketing*, Vol.60 (4), October, pp. 39-51
122. Frazier, G. L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol.27 (2), Spring, pp.226-240
123. Frenando, A. (2006), "Why Punish, When You Can Reward?", *Communication World*, Vol. 23 (5), p.14
124. Friedman, T. L. (2005), "The World is Flat", Farrar, Straus and Giroux, NY, pp.446
125. Fuchs, C. and Diamantopoulos, A. (2010) "Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 44 (11/12), pp.1763 – 1786, [Интернет] Достапно на: http://www.emeraldinsight.com/journals.htm/journals.htm?articleid=1891429&show=html&WT.mc_id=alsoread (Посетено на 06 Ноември 2012)
126. Gelderen, M.V., Frese, M. and Thurik, R. (2000), "Strategies, Uncertainty and Performance", *Small Business Economics*, Vol.15 (3), November, p.166
127. George, D. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), October, pp. 37-52

128. George, D. and Mallery, P. (2003), "SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference 11.0 Update" (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon. p. 231
129. Gerber, M. E. (2010), "The Most Successful Small Business in the World: The Ten Principles", John Wiley & Sons, Inc.
130. Gliem, J. A. and Gliem, R. R. (2003), "Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales", 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, pp.82-87
131. Golden, P., Doney, P., Johnson, D. and Smith, J. (1995), "The Dynamics of a Market Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms", *Journal of International Marketing*, Vol.3 (2), pp. 29-49.
132. Goodman, J. (1986), "Complaint Handling in America", Technical Assistance Research Program (TARP), U.S. Office of Consumer Affairs
133. Gordon, K. T. (2003), "Test Your Product or Service First", [Интернет] Достапно на: <http://www.entrepreneur.com/article/62938> (Посетено на 12 Февруари 2012)
134. Graeff, T. R. (1997), "Consumption Situations and the Effects of brand image on Consumers' Brand Evaluations," *Psychology and Marketing*, Vol.14 (1), pp. 49–70
135. Graham, J. H., Piercy, N. F. and Nicoulaud, B. (2008), „*Marketing Strategy and Competitive Positioning*“, 4th ed., Prentice Hall
136. Grewal, D and Levy, M. (2008), "Marketing", McGraw – Hill Companies, Inc., New York
137. Griffin, W. R. (1996), "Principles of Management", Houghton Mifflin Company, Boston, pp.772-73
138. Griffin, W. R. (2002), "Principles of Management", A&M University of Texas, Houghton Mifflin Company
139. Halliday, J. (2004), "Little Else Matters," *Advertising Age*, Vol. 75 (33), August, p. 6
140. Hamel, G. and Prahalad, S. K. (1994), "Competing for the Future", Harvard Business School Press, p. 202-207
141. Hamm, S. (2006), "Speed Demons: How smart companies are creating new products and whole new businesses almost overnight", *Business Week*, March 27, pp.69-76
142. Hauff, A. (2012), "Putting Cost Back into Pricing: Calculating Overhead Percentages", University of Missouri, [Интернет] Достапно на: http://www.missouribusiness.net/sbtdc/docs/calc_overhead_percentage.asp (Посетено на 20 Декември 2012)
143. Hawkins, D. I and Mothersbaugh, D. L. (2010), "Consumer Behavior: Building Marketing Strategy", 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, NY
144. Hino, B. (2006), "Satisfaction Not Guaranteed", *Business Week*, June 19, pp. 32-36
145. Hirschman, E. C. (2003), "Men, Dogs, Guns, and Cars: The Semiotics of Rugged Individualism", *Journal of Advertising*, Vol. 32 (1), Spring, pp. 9–19
146. Holmes, S. (1977), "Corporate Social Performance: Past and Present Areas of Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.20, No. 3, September, p.437
147. Hong, J. W. and Zinkhan, G. M. (1995), "Self-Concept and Advertising Effectiveness," *Psychology & Marketing*, Vol. 12 (1), January, pp. 53–77;

148. Hooley, G. J., Piercy, N. F. and Nicoulaud, B. (2008), *"Marketing Strategy and Competitive Positioning"*, 4th Ed., Pearson Education Limited
149. Howard, T. (2006), "Hershey's ebay Team to Reward Customers", *USA Today*, 21st of April
150. http://www.cockta.eu/the_story_of_cockta (Посетено на 06 Ноември 2012)
151. <http://www.colormedia.com.mk/novosti.html>, (Посетено на 03 Септември 2009)
152. <http://www.drpeppersnapplegroup.com/brands/7up/> (Посетено на 06 Ноември 2012)
153. <http://www.drpeppersnapplegroup.com/company/> (Посетено на 06 Ноември 2012)
154. <http://www.financeformulas.net/Contribution-Margin.html> (Посетено на 13 Декември 2012)
155. Hulbert, J. M., Brandt, W. K. and Richers, R. (1980), "Marketing Planning in The Multinational Subsidiary: Practices and Problems", *Journal of Marketing*, Vol. 44 (3), Summer, pp.7-8
156. IBM Global Services (2010), *"Business impact of outsourcing: a fact-based analysis"*, IBM, p.4
157. Ihua, U. B. (2009), "SMEs Key Failure-Factors: A Comparison between the United Kingdom and Nigeria", *Journal of Social Sciences*, Kamla-Raj, Vol.18 (3), p.204
158. Internet Center for Management and Business Administration, Inc. (2010), *"Market definition"*, [Интернет] Достапно на: <http://www.netmba.com/marketing/market/definition/> (Посетено на 2 Февруари 2012)
159. Internet Center for Management and Business Administration, Inc. (2010), *"Target Market Selection"*, [Интернет] Достапно на: <http://www.netmba.com/marketing/market/target/> (Посетено на 12 Јуни 2012)
160. Internet Center for Management and Business Administration, Inc. (2010), *"Market Segmentation"*, [Интернет] Достапно на: <http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/> (Посетено на 12 Јуни 2012)
161. Internet Center for Management and Business Administration, Inc. (2010), *"Pricing Strategy"* [Интернет] Достапно на: <http://www.netmba.com/marketing/pricing/> (Посетено на 15 Септември 2012)
162. Investopedia US, Inc. *"Definition of Compound Annual Growth Rate – CAGR"*, [Интернет] Достапно на: <http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp#axzz23ibOi676> (Посетено на 17 Август 2012)
163. Jagdish, S., Banwari, M. and Newman B. (1999), *"Customer Behaviour: Consumer Behaviour and Beyond"*, Fort Worth, The Dryden Press
164. James, D. (2001), "Image Makeovers Require Gentle Touch," *Marketing News*, [American Marketing Association](http://www.americanmarketingassociation.org), July, p. 4
165. Jaworski, B. and Jocz, K. (2002), "Rediscovering the Customer", *Marketing Management*, Vol.11 (5), September/October p.24
166. Kaplan, S. R. and Norton, P. D. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70 (1), January – February, pp. 71-79
167. Kaplan, S. R. and Norton, P. D. (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*, September – October, pp. 167-176, [Интернет] Достапно на: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2000Map.htm> (Посетено на 12 Јуни 2012)

- 168.Kashyap, P. (2009), „*The UN COLA advertisement campaign by 7up:a master stroke to change the competitive space itself*“, [Интернет] Достапно на: <http://themanagmentguru.blogspot.com/2009/11/un-cola-advertisement-campaign-by-7up.html> (Посетено на 06 Ноември 2012)
- 169.Katz, E. (1957), "The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on a Hypothesis", *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 21 (1), Spring, pp. 61
- 170.Kazmi, A. (2008), "*Strategic Management and Business Policy*", 3rd Ed., Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited,
- 171.Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), January, pp.1-22.
- 172.Keller, K. L. (2001), "Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs," *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 (7-8), September, pp. 819–848
- 173.Keller, K. L. (2003), "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29 (4), March, p.596;
- 174.Keller, K. L. (2010), "Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24 (2), May, pp. 58-70
- 175.KnowThis LLC, "*Targets of Marketing Promotions*", [Интернет] Достапно на: <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/promotion-decisions/targets-of-marketing-promotions/> (Посетено на 12 Мај 2012)
- 176.KnowThis LLC (2009). "*Marketing Research*", [Интернет] Достапно на: www.knowthis.com/tutorials/principles-of-marketing/marketing-research/ (Посетено на 29 Јуни 2009)
- 177.Kobe, K. (2012), "*Small Business GDP: Update 2002-2010*", US Small Business Administration, January. [Интернет] Достапно на: <http://www.sba.gov/advocacy/7540/42371>
- 178.Kohli, K. A., Jaworski, J. B. and Kumar, A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol.30 (4), November, p. 476;
- 179.Kohli, K.A. and Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing*, Vol.54(2), October, pp.1-18.
- 180.Kotler P., (1999), "*Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*", The Free Press, NY
- 181.Kotler, P. (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36 (2), April, p.51
- 182.Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), "*Principles of Marketing*", 12th ed. Pearson Education, Inc., New Jersey
- 183.Kotler, P. and Caslione, A. J. (2009), "*CHAOTICS: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*", AMACOM, New York
- 184.Kotler, P. and Keller, K. L. (2009), "*Marketing Management*", 13th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall
- 185.Kraus S. and Kauranen, I. (2009), "Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?" *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4 (1), pp.41-45

- 186.Krepapa, A., Berthon, P., Webb, D. and Leyland, P. (2003), "Mind the Gap: An Analysis of Service Provider Versus Customer Perceptions of Market Orientation and the Impact on Satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol.37 (1), pp.197-218.
- 187.Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (2001), "*Entrepreneurship: A contemporary approach*", 5th ed., Harcourt College Publishers, Fort Worth
- 188.Lawton, C. (2003), "A Liquor Maverick Shakes Up Industry with Pricey Brands", *Wall Street Journal*, May, [Интернет] Достапно на: <http://online.wsj.com/article/SB105461602272384000.html> (Посетено на 13 Декември 2012)
- 189.Lazarsfeld, P. F., Berelson, B. and Gaudet, H. (1948), "*The People's Choice*", 2nd Ed., Columbia University Press, NY, p. 151
- 190.Leontiades, M. (1983), "A Diagnostic Framework fo Planning", *Startegic management Journal*, Vol. 4 (1), p.14
- 191.Leuthesser, L. and Kohli, C. (1997),"Corporate Identity: The Role of Mission Statements", *Business Horizons*, Vol.40 (3), pp. 59-66
- 192.Lindsay, W. M. and Rue, L. W. (1978), "Impact of the Business Environment on the Long Range Planning Process: A Contingency View", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, August, pp. 116-120
- 193.Louis, S., El-Ansary, A. and Coughlan, A. (1996), "*Marketing Channels*", 5thed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- 194.Luther, W. M. (1992), "*The Marketing Plan – How to Prepare and Implement It*", New, Expanded Edition, AMACOM, American Management Association, October, p.6-7
- 195.MacArthur, K., (2003), "Hardee's tries big-burger line", *Advertising Age*, Vol. 74 Issue 4, January, p4
- 196.MacMillan, I. C. and Selden, L. (2008), "The Incumbent's Advantage." *Harvard Business Review*, October, pp. 111-121, [Интернет] Достапно на: <http://hbr.org/2008/10/the-incumbents-advantage/ar/1> (Посетено на 10 Мај 2012)
- 197.Market Research (2002), "*Packaged facts: The Chocolate Market*", [Интернет] Достапно на: <http://www.marketresearch.com/Packaged-Facts-v768/Chocolate-186930/> (Посетено на 05 Јули 2011).
- 198.Market Research World, "*Market Research Links*" [Интернет] Достапно на: http://www.marketresearchworld.net/index.php?option=com_weblinks&Itemid=23 (Посетено на 25 Јули 2009)
- 199.Marketing Teacher Ltd. (2000-2012),"*Contribution Analysis*", UK, [Интернет] Достапно на:<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-contribution-analysis.html> (Посетено на 15 Август 2012)
- 200.Marketing Teacher, „*Burger King Marketing Mix*“, [Интернет] Достапно на: <http://marketingteacher.com/case-study/burger-king-case-study.html> (Посетено на 26 Март 2012)
- 201.Markovic, L. (2012), „*The benefits of being generous – Free chocolate leads to free social media buzz*“, [Интернет] Достапно на: <http://www.brandingmagazine.com/2012/03/26/the-benefits-of-being-generous-free-chocolate-leads-to-free-social-media-buzz/> (Посетено на 26 Март 2012) и

202. Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol. 50, pp.370-396, [Интернет] Достапно на: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (Посетено на 17 Март 2011)
203. Mata, J. and Portugal, P. (1994), "Life Duration of New Firms", *Journal of Industrial Economics*, Vol.34 (2), p. 217-223
204. Mazzarol, T. (2001), "Do formal business plans really matter? An exploratory study of small business owners in Australia", *Small Enterprise Research*, Vol. 9 (1), p.32
205. MBA Knowledge Base, "Types of demand", [Интернет] Достапно на: <http://www.mbaknol.com/managerial-economics/types-of-demand> (Посетено на 2 Февруари 2012)
206. Mc Cartan-Quinn, D. and Carson, D. (2003), "Issues with Impact upon Marketing in the Small Firm", *Small Business Economics*, Vol.21 (2), September, p.203
207. McDonald, M. and Wilson, H. (2011), "Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them", 7th Ed., John Wiley & Sons, UK
208. McDonald, M. H. B. (1982), "International Marketing Planning", *European Journal of Marketing*, Vol. 16 (2), pp. 3-32
209. McDonald, M. H. B. (1989) "Ten Barriers to Marketing Planning", Cranfield School of Management, Working paper, p.2, [Интернет] Достапно на: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/705?mode=simple> (Посетено на 12 Декември 2012)
210. McDonald, M. H. B. (1992), "Ten Barriers to Marketing Planning", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7 (1), pp.5 - 18
211. McDonald, M. H. B. (2006), "Strategic Marketing Planning: Theory and Practice", *The Marketing Review*, Westburn Publishers Ltd., Vol.6 (4), Winter, p.375
212. McGregor, J. (2006), "Would You Recommend Us?", *Business Week*, January 30, pp.94-95
213. McKinsey & Company (2003), "The Power of Pricing", *The McKinsey Quarterly*, No.1, p.29
214. Medley, G. J. (1992), "WWF UK Creates a New Mission", *Long Range Planning*, Vol.25 (5), pp. 63-68
215. Merriam-Webster (2012), "Price", [Интернет] Достапно на: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/price> (Посетено на 12 Декември 2012)
216. Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.11, Issue 3, March-April, pp.171-195;
217. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999), "Reflecting on the Strategy Process", *MIT Sloan Management Review*, Vol.40 (3), April, pp.21-30;
218. Moffatt, M. "Price Elasticity of Demand", [Интернет] Достапно на: <http://economics.about.com/cs/microhelp/a/priceelasticity.htm> (Посетено на 13 Декември 2012)
219. Morgan, C. M. and Levy D. J. (2002), "Psychographic Segmentation", *Communication World*, Vol. 20 (1), December, p. 22;
220. Moyer, R. (1982), "Strategic planning for the small firm", *Journal of Small Business Management*, Vol.20 (3), July, p.11

- 221.Naidish, N. L. (1988), "Are You Planning in the Dark?" *Manufacturing Engineering*, Vol. 101 (1), pp. 58-63
- 222.Narver, C. J. and Slater, F. S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54 (4), October, pp.20-35.
- 223.Newbold P., Carlson, W. L. and Thorne, B. M. (2007), "Statistics for Business and Economics", 6th ed., Pearson Education, Inc.
- 224.Nijs, V. R., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J.B. E. M. and Hanssens, D. M. (2001), "The Category-demand Effects of Price Promotions", *Marketing Science*, Vol. 20 (1), pp.1–22
- 225.Oakey, R. (1991), "Innovation and the Management of Marketing in High Technology Small Firms", *Journal of Marketing Management* 7(4), October, pp.343–356
- 226.O'Bornick, M. (2002), "Growth Strategies In Packaging Food and Drink To 2007 - Identifying the key market sectors", Business Insights Ltd, p.19 - 54
- 227.OECD (1993), "Small and Medium-Sized Enterprises: Technology and Competitiveness", Paris, pp.20-25
- 228.OECD (2002), "Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach", OECD Observer, p. 3
- 229.Office of Small Business Advocacy (2009), "The Small Business Economy: A Report to the President", United States Government Printing Office, Washington, p. 129
[Интернет] Достапно на: http://archive.sba.gov/advo/research/sb_econ2009.pdf
(Посетено на 04 Јануари 2012)
- 230.Ogama, S. and Piller, F. T. (2006), "Reducing the Risk of New – Product Development", *MIT Sloan Management Review*, Vol.47 (2), Winter, p. 67
- 231.Oliver, R. L. (1997), "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer", New York: Irwin/McGraw-Hill, p.392
- 232.Oliver, R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol.63 (Special Issue), pp.35–36
- 233.Olson, P. D. and Bokor, D. W. (1995), "Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33 (1), pp. 34-44
- 234.Orpen, C. (1985), "The Effects of Long-range Planning on Small Business Performance: A Further Examination", *Journal of Small Business Management*, Vol.23 (1), January, pp.16-23
- 235.Orpen, C. (1994), "Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms", *Journal of Strategic Change*, Vol.3 (1), January–February, pp.45–55
- 236.Paley, N. (2007), "The Marketing Strategy Desktop Guide", 2nd edition, Thorogood Publishing, UK
- 237.Patrick Roger, [Интернет] Достапно на: <http://www.patrickroger.com/en/index.php>
(Посетено на 19 Декември 2012)
- 238.Pauwels, K., Hanssens, D. M. and Siddarth, S. (2002), "The Long-term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand choice, and Purchase Quantity," *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 (4), November, pp.421–439.

239. Peavler, P. "How to Calculate Breakeven Point", [Интернет] Достапно на: http://bizfinance.about.com/od/pricingyourproduct/a/Breakeven_Point.htm (Посетено на 13 Декември 2012)
240. Pelz, W. (2004), "Strategisches und Operatives Marketing: Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing - Plans", Books on Demand GmbH, Nordstedt, Deutschland.
241. Peppers, D. and Rogers, M. (2005), "Customers Don't Grow on Trees", Fast Company, July, pp.25-26
242. Pestana, F. (2010), "FMCG Innovation Trends: New Product Development Trends for 2010", Advisium Group, Barcelona, September, pp.5-8
243. Peter, J. P. and Olson, J. C. (2008), "Consumer behaviour and Marketing Strategy", 8th ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.
244. Pitt, L., Caruana, A. and Berthon, P. R. (1996), "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence", *International Marketing Review*, Vol.13 (1), pp.5-18.
245. Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy", The Free Press, pp.31-63
246. Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", NY, Free Press, p.225
247. Porter, M. E. (2008), „On Competition”, Harvard Business School Publishing Corporation
248. Pride, W. M., Hughes, R. J. and Kapoor, J. R. (2011), "Foundations of Business", 2nd Edition, South – Western, a part of Cengage Learning, p. 141
249. Rarick, C. A. and Vitton, J. (1995), "Mission Statements Make Cents", *Journal of Business Strategy*, Vol.16 (1), pp. 11-12.
250. Reicheld, F. F. (2006), "Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth", Harvard Business School Press
251. Reichheld, F. F. (2001), "Loyalty Rules", Boston, Harvard Business School Press
252. Reichheld, F. F. and Sasser, W. Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68 (5), September/October, pp.105-111
253. Reimann, B. C. and Reichert, A. (1996), "Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation: A Survey of Fortune 500 Firms", *International Journal of Management*, Vol. 13 (1), March, pp.84-93
254. Ries, A. and Trout, J. (2000), "Positioning : The Battle for Your Mind", McGraw-Hill Profeal, pp. 72-158
255. Rigby, D. K. (2011), "Management Tools 2011: An Executive's Guide", Bain and Company Inc., [Интернет] Достапно на: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#> (Посетено на 14 Мај 2012)
256. Rigby, D. K. and Bilodeau, B. (2011), "Management Tools and Trends 2011", Bain and Company Inc., p.7
257. Riley, J. (2012), "Sales forecasting", [Интернет] Достапно на: http://tutor2u.net/business/marketing/sales_forecasting.asp (Посетено на 3 Април 2012)
258. Robinson, L. (2009), "A Summary of Diffusion of Innovations", January , pp.2-4, [Интернет] Достапно на: <http://www.enablingchange.com.au/tools.html> (Посетено на 09 Ноември 2012)

259. Robinson, L. (2009), "A Summary of Diffusion of Innovations", January, pp.2-4, [Интернет] Достапно на: <http://www.enablingchange.com.au/tools.html> (Посетено на 09 Ноември 2012)
260. Rogers, E. M. (1983), "Diffusion of innovations", 3th ed., The Free Press, London,
261. Rogers, E. M. (2003), "Diffusion of innovations", 5th ed., Free Press, NY
262. Ross, S. A., Westerfield, R. A. and Jaffe, J. F. (2008), "Corporate Finance", 8th Ed., The MacGraw-Hill Companies, Inc.
263. Ruekert, W. R. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (3), p. 228.
264. Rumelt, R. P., Schendel, D. E. and Teece, D. J. (1994), "Fundamental Issues in Strategy", *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, HBS Press
265. Schriver, S. (1997), "Customer Loyalty: Going, Going, ...", *American Demographics*, Vol. 19 (9), September, pp.20-23
266. Shane, S. (2001), "Technology Regimes and New Firm Formation", *Management Science*, Vol.47 (2), p.205-220
267. Shantanu, D., Heide, J. and John, G. (1995), "Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 11 (1), April, pp.202
268. Siegle, D. (2010), "Likert Scale", Neag School of Education - University of Connecticut, [Интернет] Достапно на: <http://www.gifted.uconn.edu/siegle/research/Instrument%20Reliability%20and%20Validity/Likert.html> (Посетено на 19 Ноември 2011)
269. Siguaw, J., Simpson, P. and Baker, T. (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.62, July, pp. 99-111
270. Silverstein, M., Fiske, N. and Butman, J. (2003), "Trading Up: The New American Luxury", New York, Portfolio Trade, p.3
271. Simmel, G. (1904), "Fashion", *International Quarterly*, Vol. 10, pp. 135-136, [Интернет] Достапно на: http://www.modetheorie.de/fileadmin/Texte/s/Simmel-Fashion_1904.pdf (Посетено на 10 Ноември 2012)
272. Simonson, I. and Carmon, Z., Dhar, R., Drolet, A. and Nowlis, S. M. (2001), "Consumer Research: In Search of Identity", *Annual Review of Psychology*, Vol.52, pp. 249-275
273. Sinapuelas, I. C. and Sisodiya, S. R. (2010), "Do line extensions influence parent brand equity? An investigation of supermarket packaged goods", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (1), pp.18 – 26
274. Small and medium-sized enterprises (SMEs), "Good practices in SME policy". [Интернет] Достапно на: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/index_en.htm (Посетено на 24 Јуни 2011)
275. Small Business Development Corporation (2012), "Cash Flow Forecast", [Интернет] Достапно на: <http://www.smallbusiness.wa.gov.au/cash-flow-forecast/> (Посетено на 28 Јануари 2013)
276. Small Business Development Corporation (2012), "Demand Forecasting". [Интернет] Достапно на: <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/416/Demand-Forecasting> (Посетено на: 5 Март 2012)

- 277.Small Business Development Corporation (2012), “*Sales Forecast*”, [Интернет]
Достапно на: <http://www.smallbusiness.wa.gov.au/sales-forecast/> (Посетено на 28
Јануари 2013)
- 278.Small Business Development Corporation (2012),“*Expences Forecast*”, [Интернет]
Достапно на: <http://www.smallbusiness.wa.gov.au/expenses-forecast/> (Посетено на 28
Јануари 2013); “*Cost of Goods Sold Forecast*”, [Интернет] Достапно на:
<http://www.smallbusiness.wa.gov.au/cost-of-goods-sold-forecast/> (Посетено на 28
Јануари 2013)
- 279.Small Business Development Corporation (2012),“*Profit Margin Ratio's and Break
Even Analysis*”, [Интернет] Достапно на: [http://www.smallbusiness.wa.gov.au/profit-
margin-ratio-s-and-break-even-analysis/#break-even-analysis](http://www.smallbusiness.wa.gov.au/profit-margin-ratio-s-and-break-even-analysis/#break-even-analysis) (Посетено на 28 Јануари
2013)
- 280.Small Business Development Corporation, “*Establishment Costs*”, [Интернет]
Достапно на: <http://www.smallbusiness.wa.gov.au/establishment-costs/> (Посетено на
28 Јануари 2013)
- 281.Smith, B. (2003), “Success and Failure in Marketing Strategy Making: Results of an
Empirical Study Across Medical Markets”, *International Journal of Medical
Marketing*, Vol. 3 (4), Henry Stewart Publications, pp. 292–310
- 282.Smith, D. (1990),“Small is Beautiful, but Difficult: Towards Cost-Effective Research
for Small Business”, *Journal of The Market Research Society*, Vol. 32 (1), pp.37–60.
- 283.Smith, D., Blakeslee, J. and Koonce, R. (2002), “*Strategic Six Sigma – Best Practices
from the Executive Suite*”, John Wiley & Sons, Inc.
- 284.South West Arts Marketing (2002), “*Strategic Marketing Planning*”, South West Arts
and Bristol City Council, UK, April, p.7
- 285.Spiro, L. R., Rich, A. G. and Stanton, J. W. (2008), “Management of a Sales Force”,
McGraw-Hill/Irwin, NY
- 286.Srinivasan, S., Pauwels, K., Hanssens, D. M. and Dekimpe, M. G. (2004),“Do
Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?,” *Management Science*, Vol. 50
(5), May, pp. 617-629
- 287.Srinivasan, S., Popkowski, P. T. L. and Bass, F. M. (2000), “Market Share Response
and Competitive Interaction: The Impact of Temporary, Evolving and Structural
Changes in Prices”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17 (4),
December, pp. 281-305
- 288.Sriram, S., Balachander, S. and Kalwani, M. U. (2007), “Monitoring the Dynamics of
Brand Equity Using Store-Level Data,” *Journal of Marketing*, Vol. 71 (2), April, pp.61-
78
- 289.Stacks, D. and Salwen, M. (2009), “*An Integrated Approach to Communication Theory
and Research*”, 2nd Ed., Routledge, NY, pp.422-434
- 290.Startup Boeing (2012), “*Brand – The story behind the Name, Logo, and Livery*”, p.3,
[Интернет] Достапно на:
<http://www.boeing.com/commercial/startup/pdf/business/Brand.pdf> (Посетено на 21
Декември 2012)
- 291.Stevens, B. (1994), “An Analysis of Corporate Ethical Code Studies”, *Journal of
Business Ethics*, Vol. 13 (1), p. 63

- 292.Stokes, D. and Wilson, N. (2006), “*Small Business Management and Entrepreneurship*”, 5th ed., Thomson Learning, pp.50-68
- 293.Stokes, D. and Wilson, N. (2010), “*Small Business Management and Entrepreneurship*”, 6th Edition, Cengage Learning EMEA, p.13
- 294.Storey, D. J. (2006), *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning, p. 123
- 295.The Futures Company (2010), “*Who will buy and why?*” pp.1-2, [Интернет] Достaпно на: http://gateway.yankelovich.com/file_depot/0-100000000/0-100000/1/folder/983/MindBase.pdf (Посетено на 12 Септември 2012)
- 296.The National Readership Survey (2012), “*Lifestyle data*”, [Интернет] Достaпно на: <http://www.nrs.co.uk/lifestyle.html> (Посетено на 7 Септември 2012);
- 297.Thomas, J. W. (2006), “*Positioning*”, Decision Analyst, TX, USA, pp.1-2
- 298.Tracy, B. (2005), “*The Importance of Market Testing*”, [Интернет] Достaпно на: <http://www.entrepreneur.com/article/79446> (Посетено на 13 Март 2012)
- 299.Trout J. and Rivkin, S. (2010), “*Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis*”, McGraw Hill Inc., NY
- 300.Tse, D. K. and Wilton, P. C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation; An Extension." *Journal of Marketing Research*, Vol.25 (2), May, p. 204
- 301.Wang, C. L. and Mowen, J. C. (1997), “The Separateness– Connectedness Self-Schema,” *Psychology & Marketing*, Vol. 14 (2), March, p. 202
- 302.Wang, C. L., Bristol, T., Mowen, J. C. and Chakraborty, G. (2000), “Alternative Modes of Self-Construal,” *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9 (2), p. 110
- 303.Waterschoot, W. van and Bulte, C. van D. (1992), “The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited”, *Journal of Marketing*, Vol 56 (4), October, p.83
- 304.WebFinance, Inc. (2012), “*Price*”, [Интернет] Достaпно на: <http://www.businessdictionary.com/definition/price.html> (Посетено на 12 Декември 2012)
- 305.Wells, W. and Gubar, G. (1966), “Life Cycle Concept in Marketing Research”, *Journal of Marketing Research*, Vol.3 (4), pp.355–363
- 306.Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2011), “*Esentials of Strategic Management*”, Prentice Hall, p.25
- 307.Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2012), “*Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*”, 13th Ed., Pearson Education Inc.
- 308.Wilson I. (1992). ”Realizing the Power of Strategic Vision”, *Long Range Planning*, Vol.25 (5), pp. 18-28
- 309.Winer, R. S. (2001), “A Framework for Customer Relationship Management”, *California Management Review*, Vol.43 (4), pp. 92-96
- 310.Wren, B. (1997), “The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues”, *The Journal of marketing Theory and Practice*, Vol. 5 (3), Summer, p.31-54
- 311.Wright, M. and Charlett, D. (1995), “New Product Diffusion Models in Marketing: An Assessment of Two Approaches”, *Marketing Bulletin*, Vol.6, 32-41, Article 4, pp.2-3;
- 312.Yankelovich, D. and Meer, D. (2006), "Rediscovering Market Segmentation", *Harvard Business Review*, February, pp. 124-130
- 313.Yudelsohn, J. (1999), “Adapting McCarthy’s Four P’s for the Twenty-First Century”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 21 (60), April, pp. 64-66

314. Aaker, D. A. (1996), "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", *California Management Review*, Vol. 38 (3), Spring, pp.102-120
315. АД „Европа - Скопје“ (2013), „Годишен извештај за работењето на друштвото – 2011 год.“, стр.1. http://www.evropa.com.mk/god_sobranie.php (Посетено на 13 Август 2012)
316. АД „Европа“ – Скопје, [Интернет] Достапно на: <http://www.evropa.com.mk/products.php> (Посетено на 19 Декември 2012)
317. АД Витаминка, [Интернет] Достапно на: <http://www.vitaminka.com.mk/mk/pages/about/misija-vizija> (Посетено на 13 Август 2012)
318. АППРМ (2005), „Извештај за МСП за 2004“, Опсерваторија за МСП во РМ, Скопје, Октомври, стр.36
319. АППРМ, Опсерваторија за МСП во Р. Македонија (2005), „Извештај за 2004 година“, Скопје, Октомври, стр.65-67
320. Виго, [Интернет] Достапно на: <http://www.vigo.com.mk/MK/index.php> (Посетено на 13 Август 2012)
321. Дониа, [Интернет] Достапно на: http://www.donia-info.com.mk/for_us.html (Посетено на 13 Август 2012)
322. Дониа, [Интернет] Достапно на: <http://www.donia.com.mk/products.html> (Посетено на 19 Декември 2012)
323. Државен завод за статистика на РМ (2009), [Интернет] Достапно на <http://makstat.stat.gov.mk/statistiki.asp?ss=16.01&rbs=1> (Пристапено на 25 Ноември 2011)
324. Државен завод за статистика (2012), „Користење на информатичко-комуникациски технологии во домаќинствата и кај поединци“, [Интернет] Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=77> (Посетено на 10 Декември 2012)
325. Државен завод за статистика (2012), „Култура и јавно информирање, 2011“, *Статистички преглед: Население и социјални статистики*, Скопје, Ноември, стр. 11-36
326. Државен завод за статистика (2013), „Соопштение: Демографија на претпријатија“, Број: 6.1.13.04, Јануари. [Интернет] Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=83> (Посетено на 30 Јануари 2012)
327. Државен завод за статистика на РМ (2007), „Територијални единици“, [Интернет] Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=1> (Посетено на 13 Септември 2012)
328. Државен завод за статистика на РМ (2008), „Македонија во бројки 2008“, Скопје, стр.¹²
329. Државен завод за статистика на РМ (2009), „Статистички годишник на РМ“, Скопје, стр.60-294
330. Државен завод за статистика на РМ (2010), „Анкета за користење на времето, 2009“, *Статистички преглед: Население и социјални статистики 2.4.11.01/674*, стр.11-116

- 331.Државен завод за статистика на РМ (2010), *Бруто домашен производ*.Соопштение бр. 3.1.10.08, стр.1. [Интернет] Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/pdf/2010/3.1.10.08.pdf> (Посетено на 02 Април 2013)
- 332.Државен завод за статистика на РМ (2011), „*Соопштение: Деловни тенденции – оценка на раководителите на деловните субјекти од преработувачката индустрија за економската состојба на деловните субјекти*“, Број: 6.1.11.27, Март, стр.6
- 333.Државен завод за статистика на РМ (2011), „*Структурни деловни статистики*“, Соопштение бр. 6.1.11.19, стр.1. [Интернет] Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/pdf/2011/6.1.11.19.pdf> (Пристапено на 02 Април 2013)
- 334.Државен завод за статистика на РМ (2012), „*Жените и мажите во Македонија 2012*“, Скопје, стр.15-36
- 335.Државен завод за статистика на РМ (2012), „*Македонија во бројки 2012*“, Скопје, стр.17-38
- 336.Државен завод за статистика на РМ (2012), „*Патувања на домашното население, 2011*“, *Статистички преглед: Транспорт, туризам и други услуги*, Скопје, стр.10-11
- 337.Државен завод за статистика на РМ (2012), „*Процени на населението на 30.6.2011 и 31.12.2011 според полот и возраста по општини и по статистички региони (НТЕС 3 – 2007 год.)*“, Скопје, Јули, стр.12
- 338.Државен завод за статистика на РМ (2012), „*Регионите во Република Македонија, 2012*“, стр.11-16
- 339.Државен завод за статистика на РМ (2012), „*Статистички годишник на РМ*“, Скопје, стр.62-63
- 340.Европска Агенција за Реконструкција (2004), „*Извештај за 2002 година*“, Опсерваторија за МСП во Р. Македонија, Скопје, стр.49
- 341.Златна Книга, (2012), „*Слаткарски репроматеријали*“, [Интернет] Достапно на: [Златна книга - Слаткарски репроматеријали](#), (Посетено на 27 Јули 2009)
- 342.Јаковски, Б. и Јовановска, С. Р. (2006), „*Маркетинг политика на цени*“, второ изменето и дополнето издание, ЕУРМ, Скопје
- 343.Јованов, Т. (2009), „*Истражување на пазарот за чоколада за подобро конкурентско позиционирање на АД Европа - Скопје*“, Економски факултет-Скопје
- 344.K8, [Интернет] Достапно на: <http://www.k8skopje.com/#/menu/4569253213> (Посетено на 19 Декември 2012)
- 345.Канела, [Интернет] Достапно на: <http://www.kanela.com.mk> (Посетено на 19 Декември 2012)
- 346.Капитал (2011), „*Специјален прилог: Кондиторска индустрија*“, Ноември, стр. 43, www.kapital.mk, http://issuu.com/kapitalmediagroup/docs/konditorska_industrija (Посетено на 15 Декември 2011)
- 347.Капитал (2012), „*Специјален прилог: Кондитори*“, Мај, стр. 44-45, [Интернет] Достапно на: http://www.kapital.mk/mk/prilozi_edicii.aspx?iId=2728&pdf=1 (Посетено на 10 Јули 2012)
- 348.Краш, [Интернет] Достапно на: <http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-1-cokolade> (Посетено на 19 Декември 2012)

- 349.Лион , [Интернет] Достапно на: <http://www.lion.com.mk/Default.aspx> (Посетено на 13 Август 2012)
- 350.Лион, [Интернет] Достапно на:<http://www.lion.com.mk/ProductsShow.aspx> (Посетено на 19 Декември 2012)
- 351.Марјанова, Т. Ј. и Темјановски, Р. (2012), „Медиумите наспроти претпријатијата - улога во креирањето на промотивната порака и медиа планот“, *Зборник на трудови од Меѓународна научна конференција на тема „Улогата на медиумите во промоцијата на производите и услугите“*, Македонско здружение за маркетинг, Скопје, Јуни, стр. 458-462
- 352.Министерство за економија на Р. Македонија (2009), „*Индустриска политика на Република Македонија 2009-2020*“, стр.71-82
- 353.Министерство за економија на РМ (2007), „Програма за развој на претприемаштвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија 2007-2010“, *Службен весник на РМ*, бр.60/2003
- 354.Министерство за правда на РМ (2004), „Закон за трговски друштва на РМ“, член 470, стр.186-187, [Интернет] Достапно на: http://bsv.gov.mk/en/media/Zakon_za_trgovski_drustva.pdf (Посетено на 12 Август 2012)
- 355.Свисс-лион, [Интернет] Достапно на: <http://swisslion.com.mk/kompanija/> (Посетено на 13 Август 2012)
- 356.Службен весник на Република Македонија (2007), „*Институционална инфраструктура*“, Бр.48, 16 Април, стр.3. [Интернет] Достапно на: <http://www.slvesnik.com.mk/Issues/7BA6C05C91BC354A9C3B3D1613EFFFB80.pdf> (Посетено на 12 Јули 2011)
- 357.Совет за радиодифузија на РМ (2009), „*Програмски преференции на ТВ и радио публиката: Испитување на публиката 2009 год.*“, стр. 6-23 [Интернет] Достапно на: http://www.srd.org.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=76&lang=mk (Посетено на 20 Март 2012)
- 358.Сојуз на синдикатите на Македонија (2012), „*Одредување минимална работа*“, [Интернет] Достапно на: http://www.ssm.org.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=631%3Aodrduvanje-minimalna-plata-vo-rm&catid=120&lang=mk (Посетено на 12 Јуни 2012)
- 359.Стопанска комора на Македонија (2011), „*Кондиторската индустрија во Република Македонија*“, [Интернет] Достапно на: <http://www.mchamber.org.mk/%28S%28k4yl2s55pxtpvteklflob145%29%29/default.aspx?mId=130&lId=1&smId=6> (Посетено на 3 Јуни 2011)
- 360.Стопанска комора на Македонија (2011), „*Бизнис инфо*“, број 75, Ноември, стр.3-5;
- 361.Стопанска комора на Македонија, (2010), „*Бизнис инфо*“, број 34, Декември, стр.3;
- 362.Талески, Д. и Мисев, В. (2006), „*Анализа на јавното мислење за медиумите во Македонија*“, Институт за демократија „Социетас цивилис“- Скопје, стр.1-16

363. Централна Канцеларија за Развојна Стратегија и Координација на ЕУ Фондови, Хрватска. [Интернет] Достапно на: <http://www.strategija.hr/Default.aspx?sec=82> (Посетено на 24 Јуни 2011)
364. Шуклев, Б. (2011), „Менаџмент на малиот бизнис“, Петто издание, Економски факултет - Скопје
365. Шулеска, А. Ц. и Јаковски Б. (2008), „Маркетинг менаџмент“, четврто изменето и дополнето издание, Економски факултет, Скопје

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aldag, R. J. and. Stearns, T. M. (1987), „Management“, South – Western Publishing Co., Cincinnati
2. Cooper, R.G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E.J. (1999), “New Product Portfolio Management: Practices and Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16 (4), July, pp. 333-351
3. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1997a), “Portfolio Management in New Product Development: Lessons From the Leaders – Part I”, *Research-Technology Management*, Vol.40 (5), September-October, pp.16-28
4. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1997b), “Portfolio Management in New Product Development: Lessons From the Leaders – Part II”, *Research-Technology Management*, Vol.40 (6), November-December 1997, pp. 43-57
5. Doman, D., Doman, M. and Dennison, D. (2002), “*Market Research – Made Easy*”, 2nd edition, International Self – Counsel Press Ltd.
6. Heise, S. (2008), “*Gesellschaft: Klein-Deutschland mitten in der Pfalz*“, [Интернет] Достапно на: http://www.focus.de/finanzen/news/tid-12695/gesellschaft-klein-deutschland-mitten-in-der-pfalz_aid_351714.html (Посетено на 12 Април 2012)
7. Kaden, R. J. (2006), “*Guerrilla Marketing Research: Marketing Research Techniques That Can Help Any Business Make More Money*”, Kogan Page Limited
8. Kazmi, A. (2002), “*Business Policy and Strategic Management*”, 2nd Ed., Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
9. Marjanova, T. J. and Conevska, B. (2011), “Comparative Analysis of Factors from Marketing and Legal Perspective and Policies that Afect SMEs in Macedonia and EU”, International Conference Proceedings, *REDETE 2011*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, October, pp.477-489
10. Pelham, A. M. and Wilson, D. T. (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.24 (1), pp. 27-43
11. Peter, J. P. and Olson, J. C. (2008), “*Consumer Behavior and Marketing Strategy*”, 8th ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.
12. Steward, O. (2000), “*Functional neuroscience*”, Springer – Verlag Inc., New York

ПРИЛОЗИ

Легенда на користени кратенки

- МСП – Мали и средни претпријатија
- РМ – Република Македонија
- ЕУ – Европска унија
- CIP - Competitiveness and Innovation Framework Programme (Рамковна програма за развој на конкурентноста и иновацијата)
- EIB - Европска инвестициска банка
- SBA- Small business act
- UNICTRAL - United Nations Commission on International Trade Law (Комисија за интернационално трговско право при Обединетите нации)
- АППРМ - Агенцијата за поддршка на претприемаштво
- ПИОМ - Пензиско и инвалидско осигурување
- ISEF - Information System for Electronic Filing
- RIA - Regulatory Impact Assessment
- МБПР - Македонска банка за поддршка и развој
- ЕЕ - енергетска ефикасност
- ОИЕ - обновливи извори на енергија
- HACCP - Hazard analysis and critical control points
- ISO - International Organization for Standardization
- АП - анализа на потрошувачи
- РПБ - реакција на потрошувачки барања
- ОК - ориентација кон конкуренцијата
- ИСИ - интерно споделување на пазарни информации
- ПО - пазарна ориентација
- ФКИ - фактори на кондиторската индустрија
- ПФ – профитабилност
- ВФР - вкупен финансиски резултат
- ЦП - целен пазар
- ПА - производен асортиман
- МД - метод на дистрибуција
- ТД -тип на дистрибуција
- df - степени на слобода
- N – број на точки
- Zero-order - нулта
- Partial – делумно/парцијална
- Part - дел
- t - Т тест
- VIF - Variance inflation factor (фактор на инфлација на варијанса)

Прилог 1.1. Споредба на елементите вклучени во дефиницијата на МСП во РМ и ЕУ

	Дефиниција на ЕУ	Закон за трговски друштва на РМ (2004), член 470
Микро	До 10 вработени	До 10 вработени
	Годишен обрт ≤ 2 милиони евра	Годишен обрт ≤ 50.000 евра
	Вредноста на билансот на состојба да е ≤ 2 милиони евра	Најмногу 80% од бруто приходот да е остварен од еден клиент; Правото на учество се поседува од најмногу двајца поединци.
Мали	До 50 вработени	До 50 вработени
	Годишен обрт ≤ 10 милиони евра	Годишен обрт ≤ 2 милиони евра
	Вредноста на билансот на состојба да е ≤ 10 милиони евра	Вредноста на билансот на состојба да е ≤ 2 милиони евра
Средни	До 250 вработени	До 250 вработени
	Годишен обрт ≤ 50 милиони евра	Годишен обрт ≤ 10 милиони евра
	Вредноста на билансот на состојба да е ≤ 43 милиони евра	Вредноста на билансот на состојба да е ≤ 11 милиони евра
Големи	Сите други кои не спаѓаат во горенаведената класификација	Сите други кои не спаѓаат во горенаведената класификација

Извор: Министерство за економија, *Програма за развој на претприемаштвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија 2007-2010*, стр.13

Прилог 1.2. Десет принципи на Small Business Act за ЕУ и чекори за нивна имплементација

SBA принципи
XI. Претприемаштво (Entrepreneurship) XII. Втора можност/шанса (Second Chance) XIII. „Прво размислувај за малите“ (Think Small First) XIV. Одговорна администрација (Responsive Administration) XV. Јавни набавки и државна помош (Public Procurement and State Aid) XVI. Финансии (Finance) VII. Единствен/слободен пазар (Single Market) VIII. Вештини и иновација (Skills and Innovation) IX. Опкружување (Environment) XX. Интернационализација (Internationalisation)
Значење на принципите (респективно)
I. Да се создаде средина во која претприемачи и семејни бизниси можат да напредуваат и претприемаштвото се наградува. II. Да се осигури дека претприемачи кои се соочиле со стечај брзо можат да добијат втора можност. III. Проектирање на правилата според Прво размислувај за малите принципот. IV. Јавната администрација да одговора на потребите на малите и средните претпријатија, преку е-влада и едношалтерски систем. V. Адаптација на алатките на јавната политика за мали и средни претпријатија - да се олесни учеството на МСП во јавните набавки и подобро користење можностите за државна помош за МСП. VI. Да се олесни пристапот на МСП до финансирање и развој на правна и деловна средина за поддршка за навремено плаќање на комерцијални трансакции. VII. Да им се помогне на малите и средните претпријатија подобро да ги користат можностите понудени од страна на единствениот слободен пазар. VIII. Промовирање на надградба на вештините на менаџерите/ сопствениците и вработените во малите и средните претпријатија и на сите форми на иновации. IX. Овозможување на малите и средните претпријатија да ги претворат ограничувањата/предизвиците од опкружувањето во можности. X. Поттикнување и поддршка на малите и средните претпријатија да го искористат растот на пазарите.
Мерки (респективно)
I. „МСП – тест“ – тестирање на ефектот од новите политики врз МСП и правење исклучоци од прописите врз основа на големината на претпријатијата, намалување на административните оптоварувања и постапки за 25% до 2012 год.; олеснување на одредени деловни процедури – електронско плаќање на данок и др. II. Намалување на процедурите кои треба да ги поминат претходно банкротирани претприемачи и ограничување на времетраењето на процедурата за отварање на нов бизнис најмногу до 1 год., како и намалување на времетраењето на завршување на процедурата за стечај. III. Ставање на принципот „Прво размислувај за малите“ во центарот на креирање на политиките. IV. Портали на е-влада, давање на можност за е-регистрации на претпријатија, креирање на едношалтерски систем, креирање на единствена точка за контакт. V. Јавно огласување на јавните набавки, систем за разбирање на потребната документација (eCertis), електронско наоѓање на нови деловни партнери.

VI. Полесен пристап до заеми преку CIP¹⁴⁴ програмата, зголемување на понудата на микро-кредити преку CIP програмата, финансиска поддршка на МСП од Европската инвестициска банка (EIB), создавање на услови за развој на финансирање со капитал/продажба на акции на бизнис ангели и т.н. мезанин финансирање- комбинација на заеми и продажба на акции, подобрување на готовинските текови преку ставање на каматни стапки на задоцнети плаќања на должниците, подобар пристап до фондови за истражување како дел од Програмата за истражување и технички развој (FP7), моментно приспособување на мерките за државна помош кон променетите услови на работење на пазарите, прирачник за мерките за државна помош и др. VII. Отстранување на трговските бариерите помеѓу земјите членки на ЕУ, израмнување на разликите помеѓу националните закони, дупли процедури и сл., поттикнување на трговијата со услуги, заштита на интелектуалната сопственост – унифициран европски патент и единствен суд за заштита на патентите, бесплатни совети за заштита на интелектуалната сопственост. III. Европска недела на претприемаштво, размена на добри практики, награди за најдобрите европски претприемачи, Еразмус програма за млади претприемачи, воведување на претприемаштвото како задолжителен предмет во средните училишта. IX. Еко-иновации поддржани со CIP програмата, план за иновации на ЕУ кој посочува атрактивни полиња за иновации, развој и намалување на бариерите на дигиталниот пазар, зголемување на дигиталната писменост, создавање на доверба во онлајн мрежите. X. Развој на мрежи за соработка (Enterprise Europe Network) со контактни точки и во Еу и на други брзо растечки пазари, отварање на канцеларии за поддршка на МСП кои сакаат да извезуваат на странски пазари, размена на знаења, искуства и совети преку тимови за настап на пазари (Market Access Teams).	
Активности за имплементација по принципи (респективно)	
Комисијата	Земјите- членки
I. 1.Кепровира претприемачка култура и олеснување на размената на најдобрите практики од претприемачкото образование; 2.Ја лансира „Европската недела за МСП“ во 2009 година-чадор за многу кампањи и настани кои ќе се одржуваат низ Европа; 3.Отвора „Еразмус за млади претприемачи“ во 2008 година, чијашто цел е да промовира размена на искуство и обука со давање на почетни претприемачи можност да се учи од дискусионни претприемачи да се подобрат јазични вештини; 4.Воспоставува мрежа на женски претприемачи-амбасадори, кои ќе промовираат менторство и шеми на работење, за да ги инспирираат жените да креираат свои сопствени бизнисии да се промовира претприемаштвото меѓу жените и женските дипломирани студенти.	I. 1.Стимулираат иновативност и развој на претприемачки умови кај младите луѓе преку воведување на претприемаштвото во наставните планови и програми, особено во средното и високото образование и да се осигури дека тоа е правилно прикажано во наставниот материјал; 2.Да се осигураат дека важноста на претприемаштвото е правилно рефлектирана во обуката на наставничкиот кадар; 3.Да ја зајакнат соработката со бизнис заедницата со цел да се развијат систематски стратегии за претприемачко образование на сите нивоа; 4.Да се осигураат дека оданочувањето (особено на подарок, данок на дивиденда и данок на богатство) не го попречува прекумерно трансфер на бизниси; 5.Да воспостават шеми за спојување на преносливи бизниси со потенцијални нови сопственици; 6.Обезбедуваат менторство и поддршка за бизнис трансфери; 7.Обезбедуваат менторство и поддршка за женски претприемачи; 8.Обезбедуваат менторство и поддршка за имигрантите кои сакаат да станат претприемачи.
II. 1.Ќе продолжи да промовира политика на втора шанса, преку олеснување на размената на најдобрите практики меѓу земјите-членки.	II. 1.Промовирање на позитивен став во општеството кон давање на претприемачите нов почеток, на пример преку кампањи за јавно информирање; 2.Имаат за цел да ги завршат сите законски процедури за ликвидација на бизнисот во случај на стечај каде што не постои измама во рок од една година; 3.Да се осигураат дека повторниот почеток се третира на исто рамниште со нов старт-ап, вклучително и во шемите за поддршка.
III. За креирање на регулативите по мерка на принципот: 1.Зајакнување на проценката за почитување на Протоколот за примена на принципите на супсидијарност и пропорционалност во идните законодавни и административни иницијативи 2.Каде што е практично возможно, ќе се одредуваат исти почетни датуми за донесување на регулативите и одлуките кои влијаат врз бизнисот и ќе се објавува годишен извештај на таквите закони кои влегувањето во сила.	III. За креирање на регулативите по мерка на принципот: 1.Да ја разгледаат корисноста од воведувањето на заедничките почетни датуми и годишни извештаи на законите кои влегуваат во сила; 2.Да користат флексибилност во одредбите насочени кон малите и средните претпријатија при спроведувањето на законодавството на ЕУ; 3.Ќе се осигураат дека резултатите од политиките се достапни со минимизирање на трошоците и оптоварувања за

¹⁴⁴ CIP - Competitiveness and Innovation Framework Programme (Рамковна програма за развој на конкурентноста и иновацијата), лансирана во 2007 год., со буџет од 1 милијарда евра, за олеснување на пристапот на МСП до заеми од банки, преку покривање на ризикот на финансиската институција за финансирање на МСП.

3. Ќе се осигурат дека резултатите од политиките се достапни со минимизирање на трошоците и оптоварувања за бизнисот, вклучувајќи користење на алатки како што се меѓусебно признавање и само-или корегулација; 4. Ригорозно да се процени влијанието на претстојните законодавни и административни иницијативи за МСП и да се земат релевантни резултати предвид при дизајнирање предлози; 5. Да се консултираат засегнатите страни, вклучувајќи ги и МСП, најмалку 8 недели пред да се направат сите законодавни и административни предлози кои имаат влијание врз бизнисот; 6. Користење на конкретни мерки за мали и микропретпријатија, како што се отстапки, периоди на транзиција и исклучоци, особено од давања на информации или барањата за известување и други наменски пристапи, каде што е соодветно. За подобрување на регулаторната средина: 7. Ќе излезе сосите предлози за намалување на административниот товар за бизнисот кои се неопходни за да се постигне ЕУ целта од 25% намалување до 2012 година; 8. До крајот на 2008 година ќе заврши со прикажувањето на сопствеништвото и поедноставена програма ќе биде презентирана во почетокот на 2009 година. Особено внимание ќе се посвети на идентификување предлози каде што законодавството може да се поедностави и да се користат намалите и средните претпријатија, вклучувајќи го Законот за трговски друштва.	бизнисот, вклучувајќи користење на алатки како што се меѓусебно признавање и само-или корегулација; 4. Ригорозно да се процени влијанието на претстојните законодавни и административни иницијативи за МСП и да се земат релевантни резултати предвид при дизајнирање предлози; 5. Да се консултираат засегнатите страни, вклучувајќи ги и МСП, најмалку 8 недели пред да се направат сите законодавни и административни предлози кои имаат влијание врз бизнисот; 6. Користење на конкретни мерки за мали и микропретпријатија, како што се отстапки, периоди на транзиција и исклучоци, особено од давања на информации или барањата за известување и други наменски пристапи, каде што е соодветно. За подобрување на регулаторната средина: 7. Да ги усвојат целите за намалување на административните оптоварувања од 25% до 2012 година на ниво на ЕУ, каде што тоа сè уште не е направено, и да ги имплементираат; 8. Да се обезбеди брзо усвојување на предлози кои се однесуваат на намалување на административниот товар во законодавството на Заедницата; 9. Усвојување на предлогот на Комисијата кој ќе овозможи земјите-членки да се зголеми прагот за регистрација на ДДВ на 100.000 евра.
IV. -----	IV. 1. Намалување на нивото на надоместоците побарани од администрацијата на земјите-членки за регистрирање на бизнис, земајќи инспирација од најдобрите изведувачи во ЕУ; 2. Да се намали времето потребно да се формира бизнис на помалку од една недела, каде тоа сè уште не е постигнато; 3. Забрзување на почетокот на комерцијално работење на МСП преку намалување и поедноставување на издавање на бизнис лиценци и дозволи. Поконкретно, земјите-членки можат да постават најмногу рок од 1 месец за доделување на овие лиценци и дозволи, освен во случаи кога постојат сериозни ризици за луѓето или животната средина; 4. Да се воздржи од прашување на МСП за информации кои се веќе на располагање во рамките на администрацијата, освен ако не треба да се ажурираат; 5. Осигурување дека на микробизнисите не им е побарано да учествуваат во статистичко истражување под одговорност на државата, регионалните или локалните завод за статистика повеќе од еднаш на секои три години, под услов дека потребите за статистички и други видови на информации не бараат инаку; 6. Воспоставување на контакт точка по која акционерите можат да комуницираат за правила и постапки кои се сметаат за непропорционални и/или непотребно ги попречуваат активностите на МСП; 7. Обезбедување на целосна и навремена имплементација на Директивата за услуги, вклучувајќи и поставување на точки за еднократен/единствен контакт, преку кои бизнисот може да ги добие сите релевантни информации и да ги заврши сите потребни процедури и формалности по електронски пат.
V. 1. Ќе се претстави со доброволен Кодекс за најдобри	V. 1. Да постават електронски портали за да се прошири

практики за договорните органи, за да се активира промена во културата на купување. Тоа ќе обезбеди насоки за како да се намали бирократијата, подобрување на транспарентноста и информациите и еднакви услови за малите и средните претпријатија; 2. Дополнително олеснување на пристапот до информации за можности за јавна набавка преку дополнување на постојните веб-сајтови посветени на јавните набавки, со серија на иницијативи, како изборно објавување на огласите за набавки под дозволеният праг, онлајн алатка за наоѓање на деловни партнери и зголемување на транспарентноста на барањата за јавните набавки; 3. Ќе објави прирачник на државна помош за мали и средни претпријатија за да се зголеми свеста на постојните можности за поддршка.	пристапот до информации за јавни набавки под прагот на ЕУ; 2. Поттикнување на договорните органи да поделат договорите каде што е соодветно и да се направат под-договорните можности повидливи; 3. Да ги потсетат своите договорни органи на своите обврски за да се избегне пропорционална квалификација и финансиски барања; 4. Поттикнување на конструктивен дијалог меѓу себно разбирањето меѓу МСП и големите купувачи преку активности како што се информации, обука, следење и размена на добра пракса; 5. Рефокусирање на државна помош според потребите на МСП, вклучувајќи и дизајнирање на подобри конкретни мерки.
VI. 1. Ќе даде опции за воведување на режим за приватно пласирање, за да се олеснат прекуграничните инвестиции со цел да се зацврсти европскиот пазар на капитал; 2. Нуди помош на земјите-членки да развијат програми за подготвеност за инвестиции со висок квалитет.	VI. 1. Финансирање на програми кои се однесуваат на финансирање на јазот помеѓу 100,000 евра и 1.000.000 евра, особено со комбинирање на инструменти на долгот и капиталот, со почитување на правилата за државна помош; 2. Да се справат со регулаторните и даночните пречки кои ги спречуваат капиталните фондови кои работат на слободен пазар да инвестираат под истите услови кои важат за домашните средства; 3. Осигурување дека оданочувањето на корпоративните профити е поттикнувачко за инвестирање; 4. Целосно да се употребат финансиите достапни со кохезионите програми од Европскиот земјоделски фонд за рурален развој, за поддршка на мали и средни претпријатија.
VII. 1. Ќе се осигура дека малите и средните претпријатија имаат корист од постојните политики за отворање на нови пазари преку пристап до информации за работата на слободниот пазар и сектор за следење, така што на пазарот неуспехите се идентификувани и се решаваат каде економските придобивки се најголеми; 2. Го претстави акциониот план во 2008 година и го промовира користењето на електронски интероперабилни потписи и електронска автентикација и лансира акции за вклучување на сите релевантни учесници во вториот квартал на 2009 година да им помогне на МСП да учествуваат во синџирите на глобалната понуда; 3. Се зголемува финансиската поддршка од ЕУ (до 1.000.000 евра во 2008 година и 2.100.000 евра од 2009 година) за промовирање на учеството на малите и средните претпријатија и одбраната на своите интереси во стандардизацијата и подобрување на информациите за малите и средните претпријатија и употребата на европските стандарди; 4. Ќе ја направи трговската марка повеќе достапна преку значително намалување на таксите за регистрација на трговска марка како дел од сеопфатно решение за финансиските перспективи на Канцеларијата на хармонизација на внатрешниот пазар; 5. Ќе работат кон отстранување на фрагментацијата на правилата за заштита на потрошувачите за да се направи меѓународната трговија полесна за МСП полесна, вклучително и минимизирање на административните оптоварувања.	VII. 1. Се обезбедува правилна примена на принципот за заемно признавање; 2. Зајакнување на SOLVIT¹⁴⁵ системот за решавање на проблемите, за да се осигура дека проблемите со вежбање на единствениот пазар можат да се решат неформално, брзо и прагматично; 3. Поттикнување на органите за национални стандарди да се преиспита нивниот бизнис модел, со цел да се намалат трошоците за пристап до стандарди; 4. Осигурување дека составот на комисиите за стандардизација е фер; 5. Поканување на органите за национални стандарди, заедно со европските стандарди организации, да вршат промоција и информативни кампањи за поттикнување на мали и средни претпријатија да ја подберат употребата на стандардите и да се обезбеди повратна информација за нивната содржина; 6. Да ги обезбедат мали и средни претпријатија со советодавни услуги, вклучувајќи поддршка за да се одбранат против несправедливи трговски практики.
VIII. 1. Уште повеќе ќе се прошири шемата за промовирање на мобилност на учесниците, како дел од Леонардо да Винчи програмата за 2010 година; 2. Е - поддршка на развојот од засегнатите страни на интернет, порталот за е-вештини и кариера во 2008 год. ќе им овозможи на претпријатијата само-проценка за	VIII. 1. Охрабрување на напорите на малите и средни претпријатија да се интернационализираат и да станат претпријатија со висок раст, вклучително и преку учество во иновативни кластери; 2. Промовирање на развојот на надлежностите на МСП во полето на истражување и иновации на пример, поедноставен

¹⁴⁵ За повеќе види: http://ec.europa.eu/solvit/site/index_en.htm (24.6.2011)

нивните потреби од е-вештини и да дознаат како да се развие кариера и квалификации на персоналот и објава во 2008 година на онлајн Е-бизнис водич, кој ќе им помогне на малите и средните претпријатија за самодиагностицирање на нивните е-бизнис потреби; 3. Ќе се поедностават правилата за државна помош за земјите-членки да го поддржат истражувањето, развојот и иновациите, особено преку регулативата за Општо групно изземање; 4. Зголемување на појавата на висок раст на претпријатијата со поддршка на истражувањето и капацитетот за иновации на малите и средните претпријатија, главно преку зголемена координација на националните програми и иницијативи; 5. Во консултација со земјите-членки, развој на кластер стратегија вклучително и иницијативи за поттикнување на транснационална соработка на кластери, олеснување на пристап до нови пазари за кластерите и преземање мерки за поттикнување поголемо учество на малите и средните претпријатија во иновативни кластери.	пристап до јавната истражувачка инфраструктура, употреба на И и Р (R&D) услуги, вработување на квалификувани работници и обука, како што е дозволено во новата Рамка за државна помош за истражување, развој и иновации; 3. Отворање на национални истражувачки програми каде што тоа е од заемна корист на малите и средни претпријатија од другите земји-членки и придонесување за пристап на МСП до транснационални истражувачки активности, на пример, преку заедничко програмирање; 4. Да се обезбедиво имплементацијата на кохезионата политика програма за лесен пристап на МСП за финансирање поврзано со претприемаштвото, иновации и знаење; 5. Поддршка на развојот на електронски идентитет за бизниси, да им овозможи трансакции со е-фактурирање и е-влада. 6. Поттикнување на бизнисот, особено малите и средните претпријатија и други заинтересирани страни, вклучувајќи активности кои придонесуваат за брзо спроведување на иницијативите на водечкиот пазар.
IX. 1. Олеснување на пристапот на МСП на екоревиџија и шема за управување преку полесни постапки за заштита на животната средина, намалување на надоместоците и опција за регистрација во кластерот; 2. Финансирање на мрежата на експерти за животната средина и енергетската ефикасност кои даваат совети за еко-ефикасни операции, пазарните потенцијали и можности за финансирање за поефикасно работење особено за малите и средни претпријатија; 3. Развој на нови форми на поддршка за иновативни новоформирани мали и средни претпријатија од областа на екоиновациската, со цел да се олесни пристапот до пазарот, трансфер на технологија, користење на стандарди и пристап до финансии, во согласност со постоечките одредби за државна помош.	IX. 1. Обезбедување на поттик за еко-ефикасни бизниси и производи (на пример, даночни олеснувања и субвенции за финансирање одржлив бизнис) во согласност со правилата на Заедницата 2. Обезбедување на целосна употреба на околу 2,5 милијардии евро распределени во програмата за кохезионата политика за поддршка на еко-пријателски производи и процеси во мали и средни претпријатија.
X. 1. Воспоставување на тимови за пристап до пазари во клучните извозни пазари, здружувајќи ги советниците за трговија на земјите-членки и деловни организации, кои ќе помогнат да се подобри пристапот до информации на МСП за трговските бариери на пазари надвор од ЕУ; 2. Активно барање на пазари во трети земји, особено во развиените и економиите во развој, преку преговори во Светската трговска организација и билатерални договори. Особено отворање на пазари кои не се членки на ЕУ, кои треба да доведат до меѓусебна и заемна корист; 3. Ќе продолжи олеснување на пристапот на МСП од ЕУ на пазарите на земјите кандидати и други соседни земји, особено преку Enterprise Europe Network и промовирање на принципот „Прво размислувај за малите“ во овие земји, вклучително и преку размена на добри практики врз основа на европската повелба за малите претпријатија и на SBA; 4. Воспоставување на европски бизнис центри во 2009 година во избраните пазари, почнувајќи со брзорастечките економии на Индија и Кина; 5. Лансирање на Портал шема за Кина, фокусирајќи се на создавање на извршна програма за обука во Кина, за да им овозможи на европските мали и средни претпријатија да бидат поконкурентни во кинескиот пазар до 2010 година.	X. 1. Поттикнување на тренирање на малите и средните претпријатија од страна на големите претпријатија со цел да ги однесат во меѓународни пазари.

Извор: Адаптирано од Commission of the European Communities (COM), (25.6.2008), Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A Small Business Act for Europe*, Brussels, pp.2-18 и European Commission Enterprise and Industry, (2011), *Thinking Big for Small Business: What the EU does for SMEs*, European Small Business Portal, Publications Office of the European Union, pp.4-19

Прилог 1.3. Реформи на политиките за водење бизнис во Р. Македонија

Doing Business 2011	Ранг	Реформи на политиките	
I. Почнување на бизнис	5	Процедури (број)	3
		Време (денови)	3
		Трошоци на чинење (% од приход по глава на жител)	2.5
		Платено – во мин. капитал (% од приход по глава на жител)	0.0
II. Справување со дозволи за градба	136	Процедури (број)	21
		Време (денови)	146
		Трошоци на чинење (% од приход по глава на жител)	1601.4
III. Регистрација на имот	69	Процедури (број)	5
		Време (денови)	58
		Трошоци на чинење (% од приход по глава на жител)	3.2
IV. Пристап до кредити	46	Сила на индексот на законски права (0-10)	7
		Длабочина на индексот за информации за кредити (0-6)	4
		Покриеност на јавниот регистар (% од возрасни лица)	39.4
		Покриеност на приватното биро (% од возрасни лица)	0.0
V. Заштита на инвеститори	20	Степен на индексот на објавување/отварање (0-10)	9
		Степен на индексот на одговорност на директорот (0-10)	7
		Едноставноста на индексот за поволности за акционерот (0-10)	4
		Сила на индексот за заштита на инвеститорот (0-10)	6.7
VI. Плаќање на данок	33	Плаќања (број/годишно)	40
		Време (часови годишно)	119
		Данок на профит (%)	6.2
		Данок на труд и придонеси (%)	0.6
		Останати даноци (%)	3.8
		Вкупна даночна стапка (% од профит)	10.6
VII. Прекугранична трговија	66	Документи за извоз (број)	6
		Време за извоз (денови)	12
		Трошоци на извоз (US\$ по контејнер)	1376
		Документи за увоз (број)	6
		Време за увоз (денови)	11
		Трошоци на увоз (US\$ по контејнер)	1380
VIII. Спроведување на договори	65	Процедури (број)	37
		Време (денови)	370
		Трошоци на чинење (% барања)	33.1
IX. Затворање на бизнис	116	Стапка на обновување (центи на долар)	20.7
		Време (години)	2.9
		Трошоци на чинење (% имот)	28

Извор: Doing Business,(2011), *Making a Difference for Entrepreneurs*, World Bank and International Finance Corporation, p.177

Прилог 1.4. Мерки преземени во РМ за имплементација на десетте принципи на SBA за 2007-2009 год.

SBA принципи	Мерки
I. Претприемаштво	- За воведување на претприемаштвото во образованието - предмет за бизнис и претприемаштво, задолжително во гимназиите, во четиригодишните средни стручни училишта и во новата наставна програма за основно образование. - За стимулирање на претприемаштвото во општеството – Владата организира промотивни настани за МСП (прес-конференции), прослава на Денот на ЕУ на претприемачот, организира недела на европски МСП и избира претприемач на годината и најупешно мало/ средно претпријатие .

II. Втора шанса	- Донесен е нов закон за банкротирање, кој е во согласност со регулативите на UNICTRAL¹⁴⁶ и е компатибилен со Законот за трговски друштва на РМ. - Изготвен е и етички кодекс за уредниците на законот. - Со законот е предвидена и можност за основање на Комисија на надгледувачи, која е формирана во 2009 год.
III. Прво размислувај за малите	- Во 2002 година, Владата ја претстави првата Национална стратегија за развој на мали и средни претпријатија 2002-2012. - Во 2007 година, нова програма за МСП беше објавена, а го опфаќа периодот од 2007-2010 година. - Поддршка на МСП се спроведува од страна на Агенцијата за поддршка на претприемаштвото (АППРМ). Главните задачи на АППРМ се: остварување на програмата за МСП, подготовка на извештаи за напредокот на имплементацијата на Европската повелба за мали претпријатија, како и спроведувањето на другите програми кои се донесуваат од страна на Владата во врска со претприемаштвото и малите претпријатија. - Консултации со малите и средните претпријатија се одвиваат преку Форумот за МСП. - За да се зголеми систематскиот преглед на новите прописи и проценка на економските, социјалните и еколошките ефекти, воведено е регулаторно тело (Regulatory Impact Assessment - RIA).
IV. Одговорна администрација	- Во 2008 година, воведен е ИТ системот за електронско доставување на годишен биланс на состојба. - Во текот на 2007 и 2008 година, Управата за јавни приходи постигна значителен напредок во развојот на поднесување и постапки за известување за МСП преку стратегија за олеснување на пристапот и комуникацијата на МСП со даночните институции и начинот на кој тие ги поднесуваат нивните даночни пријави. - Во согласност со препораките на Светската банка, техничка единица на Пензиско и инвалидско осигурување (ПИОМ) активно учествува во спроведувањето на препораките од извештајот кои се однесуваат на започнување на бизниси плаќање на данокот. ПИОМ работи и на електронска достава на податоци во однос на поединечните плати и придонеси за секој осигуреник и го следи и контролира агрегатот на платени и пријавени придонеси.
V. Јавни набавки и државна помош	Во 2008 година, Бирото за јавни набавки има отворено информативен систем за електронско пополнување (Information System for Electronic Filing - ISEF) преку кој сите физички или правни лица можат да пристапат до повици за тендери и огласувања. Овој веб-базиран систем овозможува спроведувањето на јавните набавки во електронска форма.
VI. Финансии	Во 2009 година, Владата отвори оперативна кредитна линија со вкупен буџет од 100.000.000 евра врз основа на фонд од Европската инвестициска банка. Кредитната линија е наменета за поддршка на мали и средни претпријатија и нови бизниси. Механизмот на неговата дистрибуција ја вклучува Македонската банка за поддршка и развој (МБПР) и комерцијалните банки како посредници помеѓу МБПР и крајните корисници. Кредитната линија се реализира преку 4 програми: 1. Кофинансирање и гаранции за долгорочни инвестициски кредити и субвенционирани каматни стапки (35.000.000 евра), 2. Кофинансирање и гаранции за кредити заработен капитал кредити и субвенционирани каматни стапки (45.000.000 евра) 3. Кредити за краткорочен работен капитал со субвенционирани каматни стапки (5.000.000 евра), 4. Програма за гаранции (15.000.000 евра).
VII. Единствен/слободен пазар	Во текот на 2007 и 2008 година, Стопанската комора на Република Македонија организираше пет обуки за имплементација на меѓународните стандарди
VIII. Вештини и иновација	- Во 2008 година, Агенцијата за поддршка на претприемаштвото (АППРМ) воведо нова Програма за иновација – Ваучерпрограмата. Максималниот износ што може да биде одобрен како субвенција од државата под оваа нова шема е 1.500€ за: - воведување на нов производ или услуга; - инвестирање во истражување и развој; - менаџмент на време (just in time management); - менаџмент на целосен квалитет; - заштита на правата од интелектуална сопственост. - Во 2009 година, Министерството за економија донесе Програма за поддршка и развој на кластери. Главните активности кои се поддржани се следниве: - подготовка на каталог и веб-страница за постојните кластери; - обука за подобрување на кластери за управување; - подобрување на вмрежување меѓу регионалните кластери; - поддршка за формирање на нови кластери;

¹⁴⁶ UNICTRAL - United Nations Commission on International Trade Law (Комисија за интернационално трговско право при Обединетите нации)

	-организација на конференции за кластери. - Во 2009 година, Агенцијата за поддршка на претприемаштво (АППРМ), заедно со Фондот за развој на човечки ресурси спроведува обука анализа за потребите од обука на МСП во земјата. - Министерството за образование и наука ја поддржува соработката во И&Р помеѓу универзитетите и МСП, преку обезбедување поддршка на проекти за научни истражувања, технолошки развој. - Во ноември 2009 година, проектот - Техничка помош за спроведување на табла за бодување на иновации за Република Македонија ќе се спроведува, финансиран од Светската банка (БЕРИС проект). Општата цел на проектот е да се олесни работата на институциите и да се испита нивото на иновациите во секторот на МСП. Исто така, ќе придонесе за зголемување на нивото на свеста кај малите и средните претпријатија, да се вклучат во повеќе процеси на иновирање во иднина.
IX. Опкружување	Во 2007 година, јавната Агенција за енергетика стана оперативна. Примери на услуги за мали и средни претпријатија се: издавање „зелени“ сертификати, спроведување на проектот - оценка за банките и инвеститорите, подготовка на проекти за енергетска ефикасност (ЕЕ) и обновливи извори на енергија (ОИЕ) и професионална обука за ЕЕ и ОИЕ.
X. Интернационализација	- Во текот на секоја година од 2007-2009 година, македонската Владата усвојуваше Годишна програма за подобрување на конкурентноста и извозот на македонските производи и услуги, која вклучуваше: 1) субвенции за приватните претпријатија и 2) промотивни активности. Субвенции за различни активности како што се: трошоци при воведување на системот за сертификација на квалитет (ISO) и сертификација на производи, HACCP систем, трошоците на индустриски дизајн на производ, трошоците во врска со обука на вработените и трошоците за меѓународна пријава за патент. - Во промотивните активности е вклучена финансиска поддршка за: организација и учество на бизнис форуми и работилници во Република Македонија и во странство, учество на македонските претпријатија во меѓународни саемски манифестации, кампањи, објавување на промотивни материјали, поддршка и промоција на развојот на кластери. Годишниот буџет за оваа програма е: 2007 - 570,000€; 2008 - 320,000€; 2009 - 211,000€. - Во текот на 2007 и 2008 година, Стопанската комора на Република Македонија организираше саеми, бизнис-бизнис средби, како и обезбедување на поддршка за претпријатијата да учествуваат на странски саеми со цел за зголемување на извозот на МСП.

Извор: Адаптирано од European Commission Enterprise and Industry, (2009), *SBA Fact Sheet - FYROM*, p.6 и European Commission Enterprise and Industry, (2012), *SBA Fact Sheet - FYROM*, pp.2-8

Прилог 1.5. Тестирање на интерната конзистентност/веродостојноста на скалата за одредување на степенот на пазарна ориентација на претпријатијата од кондиторската индустрија (Cronbach's alpha)

Статистика на интерна конзистентност/ПО		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based на стандардизирани варијабли	N (број на варијабли)
.967	.968	17

Прилог 1.6. Утврдување на просечниот степен на пазарна ориентација на анализираните претпријатија (кростабулација/вкрстени табели и фреквенции)

Описна статистика

Големина на
претпријатие

N	Валидни	19
	Недостигаат	0

Големина на претпријатие

	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни микро	2	10.5	10.5	10.5
мало	4	21.1	21.1	31.6
средно	7	36.8	36.8	68.4
големо	6	31.6	31.6	100.0
Вкупно	19	100.0	100.0	

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП1	1	1	0	0	0	1
	2	0	2	0	0	2
	3	1	1	3	1	6
	4	0	0	2	2	4
	5	0	1	2	3	6
Вкупно		2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП2	2	1	3	0	1	5
	3	1	1	1	1	4
	4	0	0	4	1	5
	5	0	0	2	3	5
Вкупно		2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП3	2	0	1	0	0	1
	3	1	2	0	2	5
	4	0	1	4	1	6
	5	1	0	3	3	7
Вкупно		2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП4	1	0	1	0	1	2
	2	1	3	1	0	5
	3	0	0	0	2	2
	4	0	0	4	1	5
	5	1	0	2	2	5
Вкупно		2	4	7	6	19

Кростабулација		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП5	2	0	1	0	1	2
	3	1	3	1	0	5
	4	0	0	4	3	7
	5	1	0	2	2	5
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП6	2	1	4	0	1	6
	3	0	0	1	0	1
	4	0	0	4	3	7
	5	1	0	2	2	5
	Вкупно	2	4	7	6	19

Анализа на потрошувачи (АП) просеци*големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
АП просек	2.17	0	1	0	1	2
	2.33	0	2	0	0	2
	2.50	1	0	0	0	1
	3.00	0	1	1	0	2
	3.50	0	0	0	1	1
	3.83	0	0	3	0	3
	4.00	1	0	1	1	3
	4.33	0	0	0	1	1
	5.00	0	0	2	2	4
	Вкупно	2	4	7	6	19

Статистика-фреквенции

АП	АП 1	АП 2	АП 3	АП 4	АП 5	АП 6
N Валидни	19	19	19	19	19	19
Недостигаат	0	0	0	0	0	0
Средина	3.63	3.53	4.00	3.32	3.79	3.58
Минимум	1	2	2	1	2	2
Максимум	5	5	5	5	5	5
Вкупно	69	67	76	63	72	68

* Просечната вредност на АП е 3.6, односно $(3.63+3.53+4.00+3.32+3.79+3.58)/6=3.59$

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
РПБ1	3	0	3	0	0	3
	4	0	0	1	2	3
	5	2	1	6	4	13
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
РПБ 2	2	0	1	0	1	2
	3	2	2	2	0	6
	4	0	1	3	2	6
	5	0	0	2	3	5
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
РПБ 3	2	2	1	0	0	3
	3	0	3	2	1	6
	4	0	0	3	2	5
	5	0	0	2	3	5
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
РПБ 4	2	0	2	1	0	3
	3	1	2	0	1	4
	4	1	0	3	2	6
	5	0	0	3	3	6
	Вкупно	2	4	7	6	19

Реакција на потрошувачки барања (РПБ)просеци *големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
РПБпросек	2.50	0	1	0	0	1
	2.75	0	2	0	0	2
	3.25	1	0	1	1	3
	3.50	1	0	0	0	1
	3.75	0	1	0	0	1
	4.00	0	0	2	2	4
	4.25	0	0	2	0	2
	5.00	0	0	2	3	5
	Вкупно	2	4	7	6	19

Статистика-фреквенции

РПБ	РПБ 1	РПБ 2	РПБ 3	РПБ 4
N Валидни	19	19	19	19
Недостигаат	0	0	0	0
Средина	4.53	3.74	3.63	3.79
Минимум	3	2	2	2
Максимум	5	5	5	5
Вкупно	86	71	69	72

* Просечната вредност на РПБ е 3.9 односно $(4.53+3.74+3.63+3.79)/4=3.92$

Кростабулација		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
OK 1	2	1	1	0	0	2
	3	1	2	2	2	7
	4	0	0	2	1	3
	5	0	1	3	3	7
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
OK 2	2	0	1	1	1	3
	3	2	2	2	0	6
	4	0	1	1	1	3
	5	0	0	3	4	7
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
OK 3	2	1	3	1	1	6
	3	0	1	1	1	3
	4	1	0	1	1	3
	5	0	0	4	3	7
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
OK 4	2	0	0	0	1	1
	3	1	1	1	1	4
	4	0	3	2	1	6
	5	1	0	4	3	8
	Вкупно	2	4	7	6	19

Ориентација кон конкуренцијата (OK) просеци*големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
OK просек	2.25	0	0	0	1	1
	2.50	0	1	0	0	1
	2.74	0	1	0	0	1
	2.75	1	0	1	0	2
	3.00	0	1	0	0	1
	3.25	0	0	1	0	1
	3.50	1	0	0	0	1
	3.75	0	1	0	0	1
	4.00	0	0	1	0	1
	4.25	0	0	0	1	1
	4.50	0	0	0	1	1
	4.75	0	0	0	1	1
	5.00	0	0	4	2	6
	Вкупно	2	4	7	6	19

Статистика-фреквенции

ОК	ОК 1	ОК 2	ОК 3	ОК 4
N Валидни	19	19	19	19
Недостигаат	0	0	0	0
Средина	3.79	3.74	3.58	4.11
Мин.	2	2	2	2
Макс.	5	5	5	5
Вкупно	72	71	68	78

* Просечната вредност на ОК е 3.8, односно $(3.79+3.74+3.58+4.11)/4=3.8$

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
ИСИ 1	2	2	1	1	1	5
	3	0	2	2	1	5
	4	0	0	2	1	3
	5	0	1	2	3	6
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
ИСИ 2	3	1	2	2	2	7
	4	0	1	1	0	2
	5	1	1	4	4	10
	Вкупно	2	4	7	6	19

Кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
ИСИ 3	2	1	0	0	1	2
	3	0	3	1	1	5
	4	0	0	2	0	2
	5	1	1	4	4	10
	Вкупно	2	4	7	6	19

Интерно споделување на пазарни информации (ИСИ)просеци * големина на претпријатие (кростабулација)

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
ИСИ просек	2.33	1	0	0	1	2
	3.00	0	3	1	0	4
	3.33	0	0	1	1	2
	3.67	0	0	1	0	1
	4.00	1	0	0	0	1
	4.67	0	0	1	0	1
	5.00	0	1	3	4	8
	Вкупно	2	4	7	6	19

Статистика-фреквенции

ИСИ		ИСИ 1	ИСИ 2	ИСИ 3
N	Валидни	19	19	19
	Недостиг.	0	0	0
Средина		3.53	4.16	4.05
Мин.		2	3	2
Макс.		5	5	5
Вкупно		67	79	77

* Просечната вредност на ИСИ е 3.9, односно $(3.53+4.16+4.05)/3=3.91$

Описна статистика

	Единици					
	Валидни		Недостигаат		Вкупно	
	N	процент	N	процент	N	процент
Пазарна ориентација (ПО)просек * големина на претпријатие	19	100.0%	0	.0%	19	100.0%

Пазарна ориентација (ПО) просек*големина на претпријатие (кростабулација)

		Големина на претпријатие				Вкупно
		микро	мало	средно	големо	
(ПО)просек	2.50	0	0	0	1	1
	2.54	0	1	0	0	1
	2.71	1	1	0	0	2
	2.77	0	1	0	0	1
	3.21	0	0	1	0	1
	3.40	0	0	1	0	1
	3.75	1	0	0	0	1
	3.77	0	0	0	1	1
	3.88	0	1	1	0	2
	4.50	0	0	0	1	1
	4.56	0	0	1	0	1
	4.58	0	0	0	1	1
	4.71	0	0	1	0	1
	4.73	0	0	1	0	1
	4.94	0	0	0	1	1
	5.00	0	0	1	1	2
	Вкупно	2	4	7	6	19

Статистика

Вкупен просек на ПО

N	Валидни	19
	Недостигаат	0
Средина		3.8495
Минимум		2.50
Максимум		5.00
Вкупно		73.14

Прилог 1.7. Оценка на степенот на влијание на факторите на кондиторската индустрија (ФКИ)

Скала за оценка на вкупното влијание на ФКИ							
Фактори на кондиторската индустрија (ФКИ)		Скала на ставови – ликертова скала (1 воопшто не се согласувам, 5 потполно се согласувам)					Одговор (О)
1.	Пазарниот удел на Вашето претпријатие е голем (ФКИ 1)	1	2	3	4	5	
2.	Годишната стапка на раст на продажбата на ниво на индустрија е висока (ФКИ 2)	1	2	3	4	5	
3.	Можностите за влез на нови конкуренти се високи (ФКИ 3)	1	2	3	4	5	
4.	Моќта на купувачите е голема (моќ за диктирање/преговарање во однос на цена, квалитет, дистрибуција) (ФКИ 4)	1	2	3	4	5	
5.	Моќта на добавувачите е голема (моќ за диктирање/преговарање во однос на цена, квалитет, дистрибуција) (ФКИ 5)	1	2	3	4	5	
6.	Технолошки промени во индустријата сеголеми (ФКИ 6)	1	2	3	4	5	
7.	Интензитет на конкуренцијата во индустријата е голем (ФКИ 7)	1	2	3	4	5	
8.	Турбулентноста (промените) на пазарот е голема (ФКИ 8)	1	2	3	4	5	

Статистика на интерна конзистентност

Cronbach's Alpha (α)	Cronbach's Alpha базирана на стандардизирани точки	N број на точки
.753	.783	8

Збирна статистика на скалата

	Средина	Минимум	Максимум	Варијанса	Број на точки на скалата
Средни вредности	3.500	2.737	4.263	.322	8

Статистика-фреквенции

Фактори на кондиторската индустрија (ФКИ)	ФКИ 1	ФКИ 2	ФКИ 3	ФКИ 4	ФКИ 5	ФКИ 6	ФКИ 7	ФКИ 8
N Валидни	19	19	19	19	19	19	19	19
Недостиг.	0	0	0	0	0	0	0	0
Средина	2.74	3.16	2.74	3.84	3.89	3.53	4.26	3.84
Минимум	1	2	1	1	1	2	3	2
Максимум	5	5	5	5	5	5	5	5
Вкупно	52	60	52	73	74	67	81	73
* Вкупниот просек на ФКИ на ниво на индустрија е 3.5, односно (ФКИ 1+ФКИ 2+ФКИ 3+ФКИ 4+ФКИ 5+ФКИ 6+ФКИ 7+ФКИ 8) = (2.74 + 3.16+2.74+3.84+3.89+3.53+4.26+3.84)/8=3.5								

Корелација: Вкупен финансиски резултат (профитабилност ПФ2010) и фактори на кондиторската индустрија (ФКИ)

		ПФ 2010	ФКИ 1	ФКИ 2	ФКИ 3	ФКИ 4	ФКИ 5	ФКИ 6	ФКИ 7	ФКИ 8
ПФ 2010	Пирсонова корелација	1	.705**	.317	-.145	-.002	.007	.383	-.350	.202
	Значајност (двострана)		.001	.187	.552	.992	.979	.106	.142	.407
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 1	Пирсонова корелација	.705**	1	.487*	-.091	-.103	-.139	.317	-.282	.292
	Значајност (двострана)	.001		.034	.710	.674	.571	.186	.242	.225
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 2	Пирсонова корелација	.317	.487*	1	-.064	.222	.280	.604**	.147	.189
	Значајност (двострана)	.187	.034		.795	.361	.245	.006	.548	.439
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 3	Пирсонова корелација	-.145	-.091	-.064	1	.183	-.024	-.077	.483*	.010
	Значајност (двострана)	.552	.710	.795		.454	.922	.755	.036	.968
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 4	Пирсонова корелација	-.002	-.103	.222	.183	1	.203	.188	.316	.291
	Значајност (двострана)	.992	.674	.361	.454		.405	.440	.187	.227
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 5	Пирсонова корелација	.007	-.139	.280	-.024	.203	1	.115	.146	-.299
	Значајност (двострана)	.979	.571	.245	.922	.405		.641	.550	.214
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 6	Пирсонова корелација	.383	.317	.604**	-.077	.188	.115	1	.167	.436
	Значајност (двострана)	.106	.186	.006	.755	.440	.641		.495	.062
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 7	Пирсонова корелација	-.350	-.282	.147	.483*	.316	.146	.167	1	.166
	Значајност (двострана)	.142	.242	.548	.036	.187	.550	.495		.496
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19
ФКИ 8	Пирсонова корелација	.202	.292	.189	.010	.291	-.299	.436	.166	1
	Значајност (двострана)	.407	.225	.439	.968	.227	.214	.062	.496	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19

* Корелацијата е значајна на 0.05 ниво (двострана). ** Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (двострана).

Прилог 1.8. Корелациона и едноставна линеарна регресиона анализа за влијанието на пазарната ориентација (ПО) врз профитабилноста

Описна статистика

	Средина	Стандардна девијација	N (број на точки)
Профитабилност 2010	5.63	2.033	19
АП просек	3.6221	1.00714	19
РПБпросек	3.9211	.82938	19
ОК просек	3.8942	1.01550	19
ИСИпросек	3.9821	1.02814	19

Корелација: Вкупен финансиски резултат (профитабилност ПФ 2010) и АП-РПБ-ОК-ИСИ

		ПФ 2010	АП просек	РПБ просек	ОК просек	ИСИ просек
ПФ 2010	Пирсонова корелација	1	.593**	.583**	.573*	.466*
	Значајност (двострана)		.007	.009	.010	.044
	N	19	19	19	19	19
АП просек	Пирсонова корелација	.593**	1	.882**	.851**	.787**
	Значајност (двострана)	.007		.000	.000	.000
	N	19	19	19	19	19
РПБпросек	Пирсонова корелација	.583**	.882**	1	.844**	.791**
	Значајност (двострана)	.009	.000		.000	.000
	N	19	19	19	19	19
ОК просек	Пирсонова корелација	.573*	.851**	.844**	1	.904**
	Значајност (двострана)	.010	.000	.000		.000
	N	19	19	19	19	19
ИСИ просек	Пирсонова корелација	.466*	.787**	.791**	.904**	1
	Значајност (двострана)	.044	.000	.000	.000	
	N	19	19	19	19	19

** Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (двострана).

* Корелацијата е значајна на 0.05 ниво (двострана).

Описна статистика

	Средина	Стандардна девијација	N
ВФР на претпријатието за 2010	5.63	2.033	19
Пазарна ориентација-сума	3.8495	.90496	19

Корелации

		ВФР на претпријатието за 2010	Пазарна ориентација - сума
ВФР на претпријатието за 2010	Пирсонова корелација	1	.578**
	Значајност (двострана)		.010
	N	19	19
Пазарна ориентација-сума	Пирсонова корелација	.578**	1
	Значајност (двострана)	.010	
	N	19	19

**Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (двострана).

Варијабли внесени /отстранети^б

Модел	Внесени варијабли	Отстранети варијабли ^б	Метод
1	Пазарна ориентација - сума	.	Enter

а. Внесени сите побарани варијабли

б. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Преглед на моделот^б

Модел	R	R квадрат	Приسوبен R квадрат	Стандардна грешка на остатокот	Статистика на промени				
					Промена на R квадрат	Проме на на F	df1	df2	Значајна промена на F
1	.578 ^а	.334	.295	1.707	.334	8.531	1	17	.010

а. Предиктори: (константа), пазарна ориентација-сума

б. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Коефициенти^а

Модел		Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	t	Значајност	95.0% интервал на доверба за B	
		B	Стандардна грешка	Beta			долна граница	горна граница
1	(Константа)	.632	1.756		.360	.723	-3.073	4.337
	Пазарна ориентација-сума	1.299	.445	.578	2.921	.010	.361	2.237

а. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Прилог 1.9. Повеќекратна линеарна регресиона анализа за влијанието на пазарната ориентација (ПО) врз профитабилноста, контролирано за факторите на кондиторската индустрија (ФКИ просек)

Внесени варијабли/отстранети^б

Модел	Внесени варијабли	Отстранети варијабли	Метод
1	Фактори кондиторска индустрија –сума-пазарна ориентација -сума	.	Enter

а. Внесени сите побарани варијабли

б. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Преглед на моделот^б

Модел	R	R квадрат	Прилог ден R квадрат	Стандардна грешка на остатокот	Статистика на промени				
					Промена на R квадрат	Проме на на F	df1	df2	Значајна промена на F
1	.626 ^а	.391	.315	1.683	.391	5.143	2	16	.019

Предиктори: (константа), фактори кондиторска индустрија –сума, пазарна ориентација-сума

б. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Коефициенти^а

Модел	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	t	Значайност	95.0% интервал на доверба за В		Корелации			Статистика на колинеарност	
	В	Стандардна грешка	Beta			долна граница	горна граница	Zero-order	Partial	Part	Толеранција	VIF
(Константа)	-2.266	2.929		-.773	.451	-8.476	3.944					
Пазарна ориентација-сума	1.188	.448	.529	2.653	.017	.239	2.136	.578	.553	.518	.959	1.043
Фактори кондиторска индустрија-сума	.948	.773	.244	1.226	.238	-.691	2.588	.351	.293	.239	.959	1.043

а. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Прилог 1.10. Повеќекратна линеарна регресиона анализа за влијанието на пазарната ориентација (ПО) врз профитабилноста, контролирано за големината на пазарниот удел како фактор на кондиторската индустрија (ФКИ 1)

Внесени варијабли/Отстранети^б

Модел	Внесени варијабли	Отстранети варијабли	Метод
1	ФКИ големина пазарен удел- Пазарна ориентација-сума		Enter

а. Внесени сите побарани варијабли

б. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Преглед на моделот^б

Модел	R	R квадрат	Приспособен R квадрат	Стандардна грешка на остатокот	Статистика на промени				
					Промена на R квадрат	Промена на F	df1	df2	Значајна промена на F
1	.732 ^а	.536	.478	1.470	.536	9.230	2	16	.002

а. Предиктори: (константа), ФКИ големина –пазарен удел, пазарна ориентација-сума

б. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Коефициенти^а

Модел	Нестандардизирани коефициенти		Стандардиз. коефици.	t	Значајност	95.0% интервал на доверба за В		Корелации			Статистика на колинеарност	
	В	Стандардна грешка	Beta			долна граница	горна граница	Нулта	Парц.	Делумна	Толеранција	VIF
1 (Константа)	1.101	1.522		.723	.480	-2.125	4.328					
Пазарна ориентација - сума	.546	.478	.243	1.144	.269	-.466	1.559	.578	.275	.195	.642	1.556
ФКИ големина –пазарен удел	.887	.337	.560	2.635	.018	.173	1.600	.705	.550	.449	.642	1.556

а. Зависна варијабла: ВФР на претпријатието за 2010 г.

Корелации

		ВФР на претпријатието за 2010	ФКИ големина –пазарен удел	Пазарна ориентација-сума
ВФР на претпријатието за 2010	Пирсонова корелација	1	.705**	.578**
	Значајност (двострана)		.001	.010
	N	19	19	19
ФКИ големина –пазарен удел	Пирсонова корелација	.705**	1	.598**
	Значајност (двострана)	.001		.007
	N	19	19	19
Пазарна ориентација-сума	Пирсонова корелација	.578**	.598**	1
	Значајност (двострана)	.010	.007	
	N	19	19	19

**-. Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (двострана).

Прилог 1.11. Едноставна линеарна регресиона анализа – ФКИ1 зависна варијабла, ПО (просек) – независна варијабла

Внесени варијабли/отстранети^б

Модел	Внесени варијабли	Отстранети варијабли	Метод
1	Пазарна ориентација-сума	.	Enter

а. Внесени сите побарани варијабли

б. Зависна варијабла: ФКИ големина –пазарен удел

Преглед на моделот^б

Модел	R	R квадрат	Приспособен R квадрат	Стандардна грешка на остатокот	Статистика на промени				
					Промена на R квадрат	Промена на F	df1	df2	Значајна промена на F
1	.598 ^а	.358	.320	1.059	.358	9.459	1	17	.007

а. Предиктори: (Константа),Пазарна ориентација-сума б.Зависна варијабла: ФКИ1 голем. на пазаpен удел

Коефициенти^а

Модел	Нестандардизирани коефициенти		Стандард. коефици.	t	Значајност	95.0% интервал на доверба за В		Корелации		
	В	Станд. грешка	Beta			долна граница	горна граница	Нулта	Парц.	Делумна
1 (Константа)	-.529	1.089		-.486	.633	-2.828	1.769			
Пазарна ориентација -сума	.848	.276	.598	3.076	.007	.266	1.431	.598	.598	.598

а. Зависна варијабла: ФКИ големина-пазарен удел

Прилог 2.1. Структуриран анкетен прашалник за оценка на степенот на користење на маркетинг стратегија во работењето на домашните претпријатија од кондиторската индустрија

Анкетниот прашалник е анонимен и податоците добиени со негова помош ќе бидат користени исклучиво за научноистражувачки потреби. Прашањата се одговараат според упатството дадено за секоја категорија на прашања. Истражувачкиот проблем ја опфаќа маркетинг стратегија на претпријатијата во рамки на Р. Македонија. Ве молиме да одговорите искрено на прашањата, според Вашите сознанија и лични убедувања.

Општи карактеристики на претпријатието(Се одговара со заокружување на еден од понудените одговори):

- Област / индустрија:**
 - производство и трговија со кондиторски производи
 - трговија со кондиторски производи
- Големина на претпријатието:**
 - микро
 - мало
 - средно
 - големо
- Профит на претпријатието, 2010 год.(0-10):**

катастрофален 0
екстремно лош 1
многу лош 2
лош 3
умерено лош 4
ниту лош ниту добар 5
умерено добар 6
добар 7
многу добар 8
екстремно добар 9
апсолутно инвонреден 10
- Колкав процент од средствата (приходи од продажба) вложувате во маркетинг активности на годишно ниво?**
 - <5%
 - 5%
 - 10%
 - 15%
 - 20%
 - 25%
 - 25% >
 - не вложуваме

Тековна маркетинг стратегија (Во полето за одговор напишете го бројот од скалата кој го изразува Вашиот степен на согласување во однос на следниве прашања):

Тврдење (Т)	На скала од 1-5 изразете:	О
	1. во колкава мерка се применува тврдењето (1 никогаш, 2 ретко, 3 понекогаш, 4 често, 5 секогаш) 2. од колкаво значење е тврдењето (1 незначајно, 2 мала значајност, 3 средно значајно, 4 значајно, 5 многу значајно) 3. колку се согласувате со тврдењето (1-воопшто не се согласувам, 2-не се согласувам, 3-неопределено, 4-се согласувам, 5-потполно се согласувам)	
1. Вашите потрошувачи ги сегментирате според:		
Географски карактеристики (место на живеење/подрачје)	никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	
Демографски карактеристики (пол, возраст, големина на семејството, приходи)	никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	

Психографски карактеристики (животен стил, начин на купување, следење на трендови)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
2. Ваши целни пазари се:								
Македонија	незначајно	1	2	3	4	5	многу значајно	
Балканот	незначајно	1	2	3	4	5	многу значајно	
ЕУ	незначајно	1	2	3	4	5	многу значајно	
Северна Америка	незначајно	1	2	3	4	5	многу значајно	
Австралија	незначајно	1	2	3	4	5	многу значајно	
Азија	незначајно	1	2	3	4	5	многу значајно	
3. Во Вашиот асортиман се застапени следниве производи:								
Производи од чоколада (чоколади – млечни/за готвење, чоколадни бонбони, чоколадирани десерти – крем банани/рум плочки и сл.)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Производи од брашно (ролати, тортички, колачиња, бисквити)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Производи од шеќер (бонбони, карамели, локум и сл.)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Мастики	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
2. Методи на дистрибуција кои ги користите за пласман на Вашите производи се:								
Сопствена малопродажна мрежа	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Преку големопродавачи (магацини на големо)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Директна продажба преку малопродавачи	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
3. Тип на дистрибуција кој го применувате за пласман на Вашите производи одговара на:								
Ексклузивна дистрибуција	воопшто не согласувам	1	2	3	4	5	потполно се согласувам	
Селективна дистрибуција	воопшто не согласувам	1	2	3	4	5	потполно се согласувам	
Интензивна дистрибуција	воопшто не согласувам	1	2	3	4	5	потполно се согласувам	
4. Промоција ја вршите преку следниве елементи:								
Економска пропаганда (реклами на телевизија, радио или печат)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Продажна промоција (количински или финансиски рабат на дистрибутерите, заедничка промоција со малопродавачите, брошури, каталози и средства за помагање на продажбата, купони за попусти на купувачите)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Директен маркетинг (преку пошта, и-мејл, социјални мрежи)	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Односи со јавноста и публицитет	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
Комбинација од неколку начини на промоција	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	
5. Медиуми кои ги користите за промоција на производите се:								
Телевизија	никогаш	1	2	3	4	5	секогаш	

Радио	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	
Печат	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	
Интернет	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	
Комбинација	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	
6. Цената на Вашите производи ја одредувате според:						
Вкупни трошоци на производство и стапка на профит	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	
Следење и приспособување на конкурентските цени	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	
Следење и приспособување на мислењето на потрошувачите	никогаш 1	2	3	4	5 секогаш	

Прилог 2.2. Статистичка анализа на Прашалникот за маркетинг стратегијата

A.

Област/индустрија

	Фреквенција	Процент	Валиден процен т	Кумулативен процент
Валидни производство и трговија на кондиторски производи	16	84.2	84.2	84.2
трговија со кондиторски производи	3	15.8	15.8	100.0
Вкупно	19	100.0	100.0	

B.

Статистика на интерна конзистентност

Cronbach's Alpha α	Cronbach's Alpha базирана на стандардизирани точки	N број на точки
.862	.863	32

B.

Описна статистика

	N	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
НСП географски карактеристики	19	4	5	4.53	.513
НСП демографски карактеристики	19	1	5	3.11	1.329
НСП психографски карактеристики	19	1	5	3.21	1.134
Валиден N (listwise)	19				

Целен пазар*големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупн о	Процент
		микро	мало	средно	големо		
ЦП Македонија	2	0	1	0	0	1	5,3
	3	0	0	1	0	1	5,3
	5	2	3	6	6	17	89,5
	Вкупно	2	4	7	6	19	100,0
ЦП Балкан	1	1	0	2	0	3	15,8
	2	0	2	0	0	2	10,6
	3	0	0	3	1	4	21,1
	4	0	1	0	0	1	5,3
	5	1	1	2	5	9	47,4
	Вкупно	2	4	7	6	19	100,0

ЦП ЕУ	1	2	1	3	0	6	31,7
	2	0	2	2	0	4	21,1
	3	0	1	1	3	5	26,4
	4	0	0	0	1	1	5,3
	5	0	0	1	2	3	15,8
Вкупно		2	4	7	6	19	100,0
ЦП Северна Америка	1	2	4	5	2	13	68,4
	2	0	0	1	2	3	15,8
	3	0	0	1	1	2	10,6
	5	0	0	0	1	1	5,3
	Вкупно	2	4	7	6	19	100,0
ЦП Австралија	1	2	4	5	2	13	68,4
	2	0	0	1	2	3	15,8
	3	0	0	0	1	1	5,3
	4	0	0	0	1	1	5,3
	5	0	0	1	0	1	5,3
Вкупно		2	4	7	6	19	100,0
ЦП Азија	1	1	4	7	5	17	89,5
	2	1	0	0	0	1	5,3
	3	0	0	0	1	1	5,3
Вкупно		2	4	7	6	19	100,0

	ЦП Македонија	ЦП Балкан	ЦП ЕУ	ЦП Северна Америка	ЦП Австралија	ЦП Азија
N Валидни	19	19	19	19	19	19
Недостигаат	0	0	0	0	0	0
Средина	4.74	3.58	2.53	1.58	1.63	1.16
Минимум	2	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	3

Г.

Производен асортиман*големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно	Процент
		микро	мало	средно	големо		
ПА чоколадо	1	1	0	2	0	3	15,8
	2	0	0	0	1	1	5,3
	3	0	1	1	0	2	10,6
	4	0	0	2	0	2	10,6
	5	1	3	2	5	11	57,9
Вкупно		2	4	7	6	19	100
ПА брашно	1	1	0	1	0	2	10,6
	2	0	1	0	0	1	5,3
	3	0	0	2	1	3	15,9
	4	0	0	0	1	1	5,3
	5	1	3	4	4	12	63,2
Вкупно		2	4	7	6	19	100
ПА шеќер	1	2	1	2	1	6	31,6
	2	0	1	2	0	3	15,9
	3	0	1	0	1	2	10,6
	5	0	1	3	4	8	42,1
Вкупно		2	4	7	6	19	100
ПА мастики	1	2	3	5	4	14	73,7
	5	0	1	2	2	5	26,3
Вкупно		2	4	7	6	19	100

Д.

Метод на дистрибуција*големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно	Процент
		микро	мало	средно	големо		
МД сопствена мрежа	1	1	3	2	0	6	31,6
	4	1	0	0	0	1	5,3
	5	0	1	5	6	12	63,2
Вкупно		2	4	7	6	19	100
МД големопродавачи	1	1	0	1	2	4	21
	3	0	1	2	1	4	21
	4	0	0	1	1	2	10,6
	5	1	3	3	2	9	47,4
Вкупно		2	4	7	6	19	100
МД малопродавачи	1	0	2	1	3	6	31,6
	2	0	1	1	0	2	10,6
	3	1	1	1	0	3	15,9
	4	0	0	1	1	2	10,6
	5	1	0	3	2	6	31,6
Вкупно		2	4	7	6	19	100

Тип на дистрибуција * големина на претпријатие; кростабулација

		Големина на претпријатие				Вкупно	Процент
		микро	мало	средно	големо		
ТД ексклузивна	1	0	2	4	1	7	36,9
	2	1	1	0	2	4	21
	3	1	0	0	0	1	5,3
	5	0	1	3	3	7	36,9
Вкупно		2	4	7	6	19	100
ТД селективна	1	0	1	1	3	5	26,5
	2	0	1	2	2	5	26,5
	3	0	0	1	0	1	5,3
	4	0	1	2	1	4	21
	5	2	1	1	0	4	21
Вкупно		2	4	7	6	19	100
ТД интензивна	1	1	2	2	3	8	42,2
	2	1	1	3	1	6	31,6
	4	0	1	1	0	2	10,6
	5	0	0	1	2	3	15,9
Вкупно		2	4	7	6	19	100

Ѓ.

Дескриптивна статистика

	Број	Минимум вредност	Максимум вредност	Средина	Стандардна девијација
Економска пропаганда	19	1	5	3.37	1.535
Продажна промоција	19	2	5	4.58	1.017
Директен маркетинг	19	1	5	2.42	1.346
ОЈ и публицитет	19	1	5	2.58	1.677
Комбинација	19	1	5	3.58	1.387
Телевизија	19	1	5	3.58	1.644
Радио	19	1	5	2.42	1.774
Печат	19	1	5	2.53	1.611

Интернет	19	1	5	2.89	1.487
Комбинација	19	0	5	2.95	1.580
Валиден број	19				

Тип на промоција /Фреквенција	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
НП Економска пропаганда			
Валидни 1	3	15.8	15.8
2	3	15.8	31.6
3	4	21.1	52.6
4	2	10.5	63.2
5	7	36.8	100.0
Вкупно	19	100.0	
НП продажна промоција			
Валидни 2	2	10.5	10.5
3	1	5.3	15.8
5	16	84.2	100.0
Вкупно	19	100.0	
НП директен маркетинг			
Валидни 1	6	31.6	31.6
2	5	26.3	57.9
3	4	21.1	78.9
4	2	10.5	89.5
5	2	10.5	100.0
Вкупно	19	100.0	
НП - ПР публицитет			
Валидни 1	9	47.4	47.4
2	1	5.3	52.6
3	1	5.3	57.9
4	5	26.3	84.2
5	3	15.8	100.0
Вкупно	19	100.0	
НП комбинација			
Валидни 1	1	5.3	5.3
2	4	21.1	26.3
3	5	26.3	52.6
4	1	5.3	57.9
5	8	42.1	100.0
Вкупно	19	100.0	
Медиум на промоција / Фреквенција	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
МП телевизија			
Валидни 1	3	15.8	15.8
2	3	15.8	31.6
3	3	15.8	47.4
5	10	52.6	100.0
Вкупно	19	100.0	
МП радио			
Валидни 1	10	52.6	52.6
2	2	10.5	63.2
3	1	5.3	68.4
4	1	5.3	73.7
5	5	26.3	100.0
Вкупно	19	100.0	
МП печат			
Валидни 1	7	36.8	36.8
2	5	26.3	63.2

	3	1	5.3	68.4
	4	2	10.5	78.9
	5	4	21.1	100.0
	Вкупно	19	100.0	
МП интернет				
Валидни	1	4	21.1	21.1
	2	4	21.1	42.1
	3	6	31.6	73.7
	5	5	26.3	100.0
	Вкупно	19	100.0	
МП комбинација				
Без одговор		1	5.3	5.3
неколку	1	3	15.8	21.1
Валидни	2	3	15.8	36.8
	3	6	31.6	68.4
	4	1	5.3	73.7
	5	5	26.3	100.0
	Вкупно	19	100.0	

Е.

Корелација на избраните целни пазари и типовите на производи во асортиманот со профитабилноста и големината на пазарниот удел			
		ВФР на претпријатието за 2010	ФКИ големина –пазарен удел
ВФР на претпријатието за 2010	Пирсонова корелација	1	.705**
	Значајност (еднострана)		.000
	N	19	19
ФКИ големина – пазарен удел	Пирсонова корелација	.705**	1
	Значајност (еднострана)	.000	
	N	19	19
ФКИ годишен раст	Пирсонова корелација	.317	.487*
	Значајност (еднострана)	.093	.017
	N	19	19
ЦП Македонија	Пирсонова корелација	.243	-.017
	Значајност (еднострана)	.158	.473
	N	19	19
ЦП Балкан	Пирсонова корелација	-.016	.272
	Значајност (еднострана)	.473	.130
	N	19	19
ЦП ЕУ	Пирсонова корелација	.376	.594**
	Значајност (еднострана)	.056	.004
	N	19	19
ЦП Северна Америка	Пирсонова корелација	.206	.400*
	Значајност (еднострана)	.199	.045
	N	19	19
ЦП Австралија	Пирсонова корелација	.338	.414*
	Значајност (еднострана)	.078	.039
	N	19	19
ЦП Азија	Пирсонова корелација	.224	.154
	Значајност (еднострана)	.179	.264
	N	19	19
ПА чоколада	Пирсонова корелација	-.083	.124
	Значајност (еднострана)	.368	.306
	N	19	19
ПА брашно	Пирсонова корелација	.331	.008
	Значајност (еднострана)	.083	.487

	N	19	19
ПА шеќер	Пирсонова корелација	.202	.413*
	Значајност (еднострана)	.204	.040
	N	19	19
ПА гуми за жвакање	Пирсонова корелација	.172	.221
	Значајност (еднострана)	.241	.181
	N	19	19
**.Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (еднострана).			
*. Корелацијата е значајна на 0.05 ниво (еднострана).			

Прилог 2.3. Влијанието на елементите на Портеровиот модел на пет сили врз атрактивноста на индустријата, според условите на пазарот на кондиторски производи во РМ

Петте сили (фактори на влијание) на Портер кои ја условуваат атрактивноста на индустријата	Вид на постојни елементи (потфактори) на петте сили (фактори на влијание) на пазарот	Оценка за потфакторите на пазарот	Генерална просечна оценка за секој од петте факторите на влијание врз атрактивноста на пазарот	Опасност за профит. на индустр./пазарот (мала, средна или голема)	Јаз (постои или непостои)
1. Ривалитетот или степенот на конкуренција меѓу постојните конкуренти во индустријата	Бројот на конкурентите е голем	„високо влијание - 3“	Степенот на ривалитет е „среден - 2“ (обратнопропорционално, средно) влијание врз атрактивноста (висок ривалитет – мала атрактивност)	Средна	Постои – непостоење на јасна конкурентска стратегија
	Стапката на раст на пазарот е ниска	„високо влијание - 3“			
	Бариерите за излез од пазарот	„средно - 2“			
	Фиксните трошоци	„средно - 2“			
	Диференцираноста на производите е голема	„мало - 1“			
	Трошоци за преоѓање се ниски	„високо - 3“			
	Степенот на промотивни трошоци е висок	„мало - 1“			
	Идентитет на брендот	„мало - 1“			
2. Опасност од супститути	Бројот на супститути на пазарот кај нас е многу голем	“високо - 3“	Опасноста од супститути е на „високо - 3“ ниво (обратно пропорционално високо влијание врз намалувањето на атрактивноста на пазарот - голема опасност од супститути – мала атрактивност)	Голема	Постои – голем број на производи во истата категорија на цени
	Трошоците за преоѓање се ниски	“високо - 3“			
3. Можност за влез на нови конкуренти на пазарот (барииери за излез и за влез)	Потребата од инвестиции	“средно - 2“	Можност за влез на нови конкуренти на пазарот е на „средно - 2“ ниво (обратнопропорционално, средно влијание врз атрактивноста на пазарот - голема можност за влез – мала атрактивност)	Средна	Постои – поради немањето на заштитено производство
	Пристапност до дистрибутивните канали	“средно - 2“			
	Пристап до сировини	“средно - 2“			
	Владината политика и правните прописи	„мало - 1“			
	Трансакциските трошоци се високи	„високо - 3“			
	Висината на промотивните трошоци	„високо - 3“			

	Правецот на движење на цените	„средно - 2“			
	Силата на брендот	„средно - 2“			
	Лојалноста на потрошувачите и еластичноста на побарувачката	„средно - 2“			
	Економија од обем е потребна	„високо - 3“			
	Вертикална интеграција постои	„средно - 2“			
	Апсолутна предност во трошоците постои	„високо - 3“			
	Мрежен ефект и глобализација постои	„високо - 3“			
4. Преговарачка сила на добавувачите	Концентрацијата на добавувачите е помала	„високо - 3“	Преговарачката сила на добавувачите е на „високо“ ниво (обратнопропорционално, високо влијание врз намалувањето на атрактивноста на пазарот - голема преговарачка моќ – мала атрактивност)	Голема	Постои – селективната дистрибуција - намалена достапност - опасност да се заменат со конкурентските или со супститути
	Количината на набавката по добавувач е голема	„високо - 3“			
	Значајноста на суровините е голема	„високо - 3“			
	Трошоците за промена	„средно - 2“			
	Супститути на суровините се малку	„високо - 3“			
	Моќта на синдикалните организации	„мало - 1“			
5. Преговарачка сила на купувачите	Концентрацијата на купувачите во однос на продавачите е голема	„високо - 3“	Силата на купувачите на пазарот е голема и има „високо“ влијание (обратнопропорционално високо влијание врз намалување на атрактивноста на пазарот - голема преговарачка моќ – мала атрактивност)	Голема	Постои – мал пазарен удел и мало значење на претпријатието за добавувачите
	Степенот на зависност од постојните канали на дистрибуција	„високо - 3“			
	Супститути на пазарот има многу	„високо - 3“			
	Ценовна осетливост на купувачот	„средно - 2“			
	Диференцираност на производите	„високо - 3“			
	Информативната сила на купувачите е голема	„високо - 3“			

Извор: Сопствено истражување

Прилог 4.1. Прашалник за процесот на маркетинг планирање во кондиторските претпријатија

(Во полето за одговор впишете го бројот од скалата, кој го изразува Вашиот степен на согласување или буквата која го означува Вашиот одговор на прашањето):							
Прашање (П)	Понудени одговори						О
1. Маркетинг планирањето е потребно само во големи претпријатија	воопшто не	1	2	3	4	5 потполно	
2. Веруваме дека маркетинг планирањето е поврзано со профитабилноста	воопшто не	1	2	3	4	5 потполно	
3. Во нашето работење најчесто ги користиме следниве видови на	а) Планирање на производството никогаш 1 2 3 4 5 секогаш						

планирање:	б) Планирање на продажбата никогаш 1 2 3 4 5 секогаш в) Неформално маркетинг планирање (одлуките се носат врз основа на интуиција и минатото искуство на претпријатието) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш г) Формално маркетинг планирање (одлуките се носат врз основа на анализи, стратегија и имплементација на маркетинг активности) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш д) Бихевиористичко маркетинг планирање (одлуките се носат врз основа на личноста, познавањата и искуството на сопственикот/менаџерот) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш ё) Финансиско планирање никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	
4. Континуирано изготвуваме пишан маркетинг план:	воопшто не 1 2 3 4 5 потполно	
5. Во пишаниот маркетинг план се вклучени следниве елементи (одговараат сите кои барем еднаш имале изработено пишан маркетинг план):	а) Корпоративната филозофија никогаш 1 2 3 4 5 секогаш б) Корпоративните вредности никогаш 1 2 3 4 5 секогаш в) Корпоративната визија и мисија никогаш 1 2 3 4 5 секогаш г) Ситуациона анализа никогаш 1 2 3 4 5 секогаш д) Поставување на цели никогаш 1 2 3 4 5 секогаш ё) Избор на пазарен сегмент, таргет група и позиционирање никогаш 1 2 3 4 5 секогаш е) Креирање на маркетинг стратегија никогаш 1 2 3 4 5 секогаш ж) Креирање на маркетинг тактики – маркетинг микс никогаш 1 2 3 4 5 секогаш з) Финансиски проекции (прогноза на продажбата, прогноза на трошоците, анализа на преломна точка) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш с) Контрола (целите и буџетот за секој месец или квартал за период од една година) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш и) Краток преглед (на почетокот на планот) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	
6. Во ситуационата анализа на планот се вклучени следниве елементи (одговараат сите кои барем еднаш имале изработено пишан маркетинг план):	а) пазарните трендови – продажба, трошоци, големина на пазарот, раст на пазарот, пазарен удел никогаш 1 2 3 4 5 секогаш б) анализа на потрошувачите никогаш 1 2 3 4 5 секогаш в) анализа на конкуренцијата никогаш 1 2 3 4 5 секогаш г) анализа на факторите од макроопкружувањето никогаш 1 2 3 4 5 секогаш д) анализа на интерните фактори на претпријатието никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	
7. Како модели за интерна/екстерна анализа ги користиме:	а) „5 М“ – men (луѓе), money (пари), machinery (машини), materials (материјали), markets (пазари) никогаш 1 2 3 4 5 секогаш б) SWOT анализа никогаш 1 2 3 4 5 секогаш в) PEST/ -EL анализа никогаш 1 2 3 4 5 секогаш г) Портеров модел на пет сили никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	
8. Нашите поставени цели се:	а) Специфични (прецизно е објаснето што треба да се постигне) воопшто не 1 2 3 4 5 потполно б) Мерливи (можат квантитативно да се измерат) воопшто не 1 2 3 4 5 потполно в) Остварливи (не се премногу високо поставени и недостижни) воопшто не 1 2 3 4 5 потполно г) Реални (претпријатието има потребните ресурси за да ги оствари – луѓе, пари, машини, материјали, пазари) воопшто не 1 2 3 4 5 потполно	

	д) Временски дефинирани (конкретно утврден временски период до кога целта треба да се остриви)	
	воопшто не 1 2 3 4 5 потполно	
9. Во маркетинг тактиките детално се планира сè што треба да биде остварено во идниот плански период:	воопшто не 1 2 3 4 5 потполно	
10. Во изработката на маркетинг планот се вклучени:	а) сопственикот/менаџерот на претпријатието никогаш 1 2 3 4 5 секогаш б) вработените во маркетинг одделот никогаш 1 2 3 4 5 секогаш в) тим од вработени никогаш 1 2 3 4 5 секогаш г) сите вработени во претпријатието никогаш 1 2 3 4 5 секогаш	
11. Маркетинг планот може најмногу да помогне во:	а) согледување на ситуацијата на пазарот воопшто не 1 2 3 4 5 потполно б) соочување со конкурентите воопшто не 1 2 3 4 5 потполно в) запознавање на потрошувачите воопшто не 1 2 3 4 5 потполно г) креирање на стратегијата воопшто не 1 2 3 4 5 потполно д) утврдување на буџетот воопшто не 1 2 3 4 5 потполно е) постигнување на целите воопшто не 1 2 3 4 5 потполно	
12. Причини поради кои не вршме формално планирање се (одговараат само оние кои не вршат или ретко вршат формално маркетинг планирање):	а) недостаток на време воопшто не 1 2 3 4 5 потполно б) недостаток од квалификуван кадар воопшто не 1 2 3 4 5 потполно в) не веруваме во неговите ефекти врз работењето воопшто не 1 2 3 4 5 потполно г) работата може да се врши подеднакво добро и без пишан план воопшто не 1 2 3 4 5 потполно д) пишаниот план е добар само во теорија, не и во пракса воопшто не 1 2 3 4 5 потполно	