

ISSN 1857-9787

Македонско здружение за маркетинг  
„МАРКЕТИНГ“ – Скопје

Macedonian Marketing Association  
“MARKETING” Skopje



МАКЕДОНСКО МЕЃУНАРОДНО  
СПИСАНИЕ ЗА МАРКЕТИНГ

MACEDONIAN INTERNATIONAL  
JOURNAL OF MARKETING

# Marketing



Година 5  
Број 9  
Скопје 2019

Year 5  
No. 9  
Skopje 2019

## ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОДБОР

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

## **Рецензенти**

**прф. д-р Алекса Стаменковски**

**прф. д-р Ристе Темјановски**

**прф. д-р Ленче Петреска**

**прф. д-р Елена Ставрва**

**проф. д-р Ванчо Бојков**

## Contents

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

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

**Ass. prof. Tanara JOVANOVA**  
**APASIEVA, PhD**

Faculty of economy,  
University "Goce Delcev" - Stip  
[tamara.jovanov@ugd.edu.mk](mailto:tamara.jovanov@ugd.edu.mk)

**Ass. prof. Ljupco DAVCEV, PhD**

Faculty of economy,  
University "Goce Delcev" - Stip  
[ljupco.davcev@ugd.edu.mk](mailto:ljupco.davcev@ugd.edu.mk)

**Prof. Elenica SOFIJANOVA, PhD**

Економски факултет, Универзитет „Гоце  
Делчев“ – Штип  
[elenica.sofijanov@ugd.edu.mk](mailto:elenica.sofijanov@ugd.edu.mk)

### **MARKET ORIENTATION AS A BUSINESS ORIENTATION FOR SME'S TO STRIVE FOR**

#### **Abstract**

The aim of this paper is to prove and emphasize the importance of marketing activities, ie market orientation for the competitiveness of SMEs. The study analyzes the characteristics of SMEs and business orientations, the differences between business orientations and the elements and the implementation of market orientation. The analysis shows that the benefits of applying market orientation are important for business success and that it should be the goal that small and medium-sized enterprises will strive for. The paper illustrates how to introduce a market orientation, which also contributes to its importance for advancing the competitive advantage of SMEs. These findings can be useful for entrepreneurs and SME managers, as they provide a more precise perspective on the various areas of market orientation and its implementation in everyday business activities.

**Keywords:** business orientation, market orientation, SMEs, competitiveness, marketing

**Доц. д-р Тамара ЈОВАНОВ**  
**АПАСИЕВА**

Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип  
[tamara.jovanov@ugd.edu.mk](mailto:tamara.jovanov@ugd.edu.mk)

**Доц. д-р Љупчо ДАВЧЕВ**

Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип  
[ljupco.davcev@ugd.edu.mk](mailto:ljupco.davcev@ugd.edu.mk)

**Проф. д-р Еленица СОФИЈАНОВА**

Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип  
[elenica.sofijanov@ugd.edu.mk](mailto:elenica.sofijanov@ugd.edu.mk)

### **ПАЗАРНАТА ОРИЕНТАЦИЈА КАКО ДЕЛОВНА ОРИЕНТАЦИЈА КОН КОЈА ТРЕБА ДА СЕ СТРЕМАТ МСП**

#### **Апстракт**

Целта на овој труд е да ја докаже и потенцира важноста на маркетинг активностите, односно пазарната ориентација за конкурентност на МСП. Студијата ги анализира карактеристиките на МСП и на деловните ориентации, разликите меѓу деловните ориентации и елементите и имплементацијата на пазарната ориентација во работењето. Анализата покажува дека придобивките од примена на пазарна ориентација се значајни за успехот во деловното работење и дека истата треба да биде цел кон која ќе се стремат малите и средни претпријатија. Трудот прикажува како да се воведат пазарна ориентација, од што произлегува и неговото значење за унапредување на конкурентската предност на МСП. Овие наоди можат да бидат корисни за претприемачите и менаџерите на МСП, бидејќи тие обезбедуваат попрецизна перспектива на различните области на пазарна ориентација и нејзиното имплементирање во секојдневните деловни активности.

**Клучни зборови:** деловна ориентација, пазарна ориентација, МСП, конкурентност, маркетинг

## 1. Карактеристики на МСП и деловните ориентации

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. 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). Како и во многу други области, МСП се разликуваат од големите претпријатија и по нивните маркетинг карактеристики. Маркетингот на МСП едноставно може да значи примена на маркетинг стратегии од кои малото претпријатие може да има корист. 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, поради што, и можат да се издвојат таквите маркетинг карактеристики за мали претпријатија, кои ги разликуваат од големите. Некои од маркетинг карактеристиките на малите претпријатија се:

- 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 за одвива за време на продажбата и за многу споственици, 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 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.

За подобро да се разбере и оцени ваквото однесување на малите претпријатија, неопходно е претходно да се разгледаат и различните концепции на работење, чија употреба/неупотреба ја одредува и иднината на самото претпријатие. Имено, во текот на развојот на маркетингот како наука и бизнис модел на работење на една организација, се јавуваат повеќе алтернативни концепти по кои организациите ги дизајнираат и изведуваат нивните маркетинг концепти (Kotler and Armstrong, 2008): производството, производот, продажбата, маркетингот и социеталните маркетинг концепти. Производствениот концепт, кој е една од најстарите концепции кои ги водат продавачите вели дека потрошувачите претпочитаат производи кои се достапни и високо пристапни, 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, преформанси и иновативни карактеристики. Продажната ориентација смета дека потрошувачите нема да купат доволно производи на фирмата, 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. Социеталниот маркетинг концепт прашува дали класичниот маркетинг концепт ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според овој концепт, маркетинг стратегијата треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ги одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството.

## **2. Разликување на поимите маркетинг концепт, маркетинг ориентација и пазарна ориентација**

За подобро појаснување на концептите, потребно е претходно да се направи разлика помеѓу поимите: маркетинг концепт, маркетинг ориентација и пазарна ориентација. Еволуцијата на маркетинг концептот датира уште од 1954 со делата на Drucker, McKitterick (1957), Felton (1959), Keith (1960). Се опишува како бизнис филозофија која потрошувачот го става во центарот, т.е. фокусот на активностите. Како што тврдат Deshpande, Farley и Webster (1989) „Маркетинг концептот дефинира уникатна организациска култура, која го става потрошувачот во центарот на размислувањата на фирмата при креирање на стратегијата и операциите“ (Deshpande et al, 1989). 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 организацијата размислува за своите производи, потрошувачи, додека маркетинг ориентацијата се однесува на преземањето на активности кои се неопходни за имплементирање на маркетинг концептот (Wren, 1997). Пазарната ориентација според Kohli и Jaworski (1990) претставува „бизнис култура која: 1. Придава највисок приоритет на профитабилно креирање и одржување на супериорна вредност за потрошувачите, земајќи ги во предвид и интересите на останатите стейкхолдери и 2. Обезбедува норми за однесување во однос на опсежно генерирање на пазарна интелигенција за тековните и идните потреби на

потрошувачите, распределба на интелигенцијата по департмани и опсежен одговор на истите од страна на организацијата, со што се обезбедува конкурентска предност и супериорни организациски перформанси на долг рок“. Дополнително, според Narver и Slater (1990) „Пазарната ориентација се состои од три бихејвиористички компоненти: 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; 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 Интер-функционална координација, што ја претставува координираната употреба на ресурсите на компанијата во креирањето на супериорната вредност за целните потрошувачи“. Друга дефиниција ја опишува пазарната ориентација како „степен до кој бизнис единицата: 1. Располага со и 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“ (Ruekert, 1992). 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 една организација. Во суштина, пазарната ориентација е дел од и го поддржува и помага и маркетинг концептот и маркетинг ориентацијата, како и претходно споменатиот социетален маркетинг концепт. Пазарната ориентација е всушност одраз на организациона зрелост и без оглед на големината на организацијата, е неопходно да се гради култура на пазарна ориентација, со цел да се создаде повисока вредност на клиентите преку извршување на потребните активности со сите расположливи ефикасни и ефективни средства/мерки, и притоа да се одржува високо ниво на ефикасност на фирмата. Кај фирмите во транзиција независно од нивната големина, генерално



можат да се забележат промени кои настанале под влијание на промената на економскиот систем и бизнис окружувањето во кое работат (Kotler, 1999), кои доколку се споредат со

работењето на нашите претпријатија можат да се воочат бројни јазови, односно задоцнувања во следењето на тие промени<sup>51</sup> (таб. 1).

**Табела 1. Споредба на промени во претпријатијата во транзиција во светот и РМ**

Некогаш	Сега	Домашните претпријатија
Сè се одвива во рамките на компанијата.	Повеќе се користи помош од надвор (outsourcing).	Настојуваат колку што е можно повеќе активности да се завршат во рамките на компанијата, 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).	Се уште се настапува претежно самостојно, а кластерите на ниво на индустријата се оценети како неефикасни, со поделеност помеѓу членовите по разни основи (партииска припадност, несогласувања на ставовите и сл.), со изразено присуство на корупција.
Организацијата е поделена на функционални департмани.	Бизнисот е организиран преку мултидисциплинарни тимови.	Преовладува поделеноста по различни и издвоени едни од други оддели, со бавен проток на информации од еден во друг оддел.
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.	Се 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 синцирот на вредности.	Фокусот е на производот и цената, односно трошоците на производство и продажба.
Се користи масовен маркетинг.	Се користи таргетиран/целен маркетинг.	Се уште во голема мерка доминира користењето на 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 - одозгора – надолу.	Се раководи во сите правци – одозгора - надолу, одоздола - нагоре и хоризонтално.	Доминира вертикалната хиерархија одозгора – надолу, особено во малите претпријатија, додека во средните и големите им се дава можност и на вработените да учествуваат во давањето на идеи и носењето на одлуки.

<sup>51</sup>Прегледот е направен врз основа на промените кои се посочени во Kotler P., (1999), “Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets”, The Free Press, NY, p.6, споредено со размислувањата и ставовите на сопствениците/менаџерите на претпријатијата од кондиторската индустрија, во процесот на лично и

телефонско полуструктурирано т.н. follow – up или следбено интервју (за воочување на проблемите со кои се соочуваат претпријатијата), кое беше извршено по првото испитување (преку структуриран анкетен прашалник за утврдување на пазарната ориентација и маркетинг стратегија и план на претпријатијата).

Се оперира во местото - конкретниот пазар.	Се оперира и на пазарот и во неговото потесно и пошироко окружување.	Операциите на претпријатијата најмногу се насочени кон конкретниот пазар, занемарувајќи ги стейкхолдерите на претпријатието, како јавноста, медиумите, можните партнери за стратегиски алијанси, вработените, професионалните асоцијации, академските институции итн.
--	--	---

Од прегледот може да се забележи дека нашите претпријатија се уште се наоѓаат во состојба на длабока транзиција, со повеќе сличности на минатите искуства на фирмите во светот, отколку со нивната конкурентска состојба денес, по завршување на транзицијата. Сите елементи кои се наведени во табелата како карактеристики за претпријатијата по периодот на транзиција, се всушност карактеристики на пазарно ориентиран фирми, што споредено со состојбата на нашите претпријатија укажува дека тие се далеку од пазарна ориентација во нивното работење. Од друга страна треба да се постават прашањата: „Како пазарната ориентација може да придонесе за повисоки бизнис перформанси?“ и „Како да се биде сигурен дека се применува пазарна ориентација и дека она што од аспект на сопственикот/менаџерот се смета за пазарна ориентација и фактички може да се смета за таква?“ Без оглед на тоа дали се свесни или не, најголем дел од претпријатијата имаат некој допирна точка со пазарната ориентација, само прашање е дали тоа го прават планирано и правилно или махинално.

### 3. Карактеристики и имплементација на пазарна ориентација во работењето

Пазарната ориентација има одредени карактеристики, по кои може да се препознае степенот на нејзината употреба во претпријатието (Wrenn, 1997):

- Фокус кон потрошувачите (демонстрирање на разбирање и посветеност кои резултираат со понуда на поголема вредност за потрошувачот, а клучни елементи на однесување посветено на потрошувачот се: истражување на потребите на потрошувачите, концентрирање на потребите, мерење и известување за задоволството на

потрошувачите, подобрување на постојните производи/услуги и нудење на нови);

- Пазарен разузнавачки систем (систематски и интегриран пристап кон собирање на податоци, нивна анализа и претворање во пазарни информации и складирање, односно се однесува на истражување и тестирање на пазарот, а вклучува: систематски методи за организација на тековните информации, мрежа за собирање и давање на информациите каде што има потреба во рамките на организацијата, 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<sup>52</sup>, затоа што конкуренција од аспект на потрошувачите е сè она што ќе ја задоволи потребата која настанала. Затоа претпријатијата треба да се ориентираат кон benchmarking, односно примена на најдобрата практика, да ги евалуираат стратегиите и понудите на останатите конкуренти на пазарот, нивните ниви активности, како и предвидување на реакцијата во однос на нашата понуда);
- Интер-функционална ориентација (целосна посветеност на сите во претпријатието за изградба и воведување на маркетинг филозофија во работењето и интегрирање на маркетинг активности кои ќе обезбедат вредност за потрошувачите, на пример: различни сектори и тимови во

<sup>52</sup>Терминот генеричка конкуренција се однесува на конкуренција помеѓу производи кои се различни, но задоволуваат иста потреба, односно решаваат ист проблем или ја нудат истата корист за потрошувачот, како на пр. чоколада, вафли, интегрални кекси,

чоколаден крем, пудинг итн. – сите тие ја задоволуваат потребата за нешто слатко. <http://www.businessdictionary.com/definition/generic-competition.html>

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 (честопати под изговор дека бизнис окружувањето тешко може да се предвиди, менаџерите планираат само на кратки рокови од една до три години, што е сосема погрешно, затоа што само 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).

Евидентно е дека сè поголем број на претпријатија прават напори да станат ориентирани кон потрошувачот, но притоа мора да се напомене дека не е доволно само да се сфати што е пазарна ориентација, туку и да се знае како настанува таквата трансформација, односно како таа правилно да се интегрира во работењето на претпријатието. Имено, во една истражувачка студија, идентификувани се четири фази од процесот на креирање, т.е. имплементирање на пазарна ориентација во една организација (Gary et al, 2009):

- Иницијација. Во оваа фаза менаџерот/сопственикот или други стейкхолдери воочуваат закана за компанијата, на пример неможност да се остварат финансиските цели, и се подготвуваат за имплементација на пазарна ориентација преку идентификување на специфични иницијативи за процесот на трансформација, како на пример поставување на нови организациски вредности кои се очекувани од членовите на таа организација (емпатија, почит кон другите, соработка) и иницијативи за поддржување на таа промена (развој на систем на комуникација, споведување на принципот на континуирано подобрување и информациска технологија).

- Реконструкција/реконституција. Оваа фаза подразбира претставување на планот на целата организација истовремено. Планот

треба да ги опишува вредностите кои се селектирани да ја водат фирмата, како и специфичните активности за промени кои ќе се случуваат. По презентирањето на планот, фирмата може да започне со промовирање на разбирањето за тоа како културните вредности можат да влијаат врз способноста на фирмата да ги пресретне потрошувачките потреби, преку праќање на функционални тимови да се сретнат со потрошувачи или други стейкхолдери. Во крајна линија, вработените кои не се расположени да ја прифатат променетата организациона култура, се заменети со нови вработени кои ги споделуваат истите вредности. Кога сите вработени во компанијата се согласни за значењето на пазарот и потребите на потрошувачите, можат непречено да соработуваат во градењето на стратегија за задоволување на тие потреби.

- Институционализација. Третата фаза на институционализација се јавува кога културата на пазарна ориентација е формално имплементирана во целата компанија. Наградувањето на вработените е усогласено со перформансите на фирмата на пазарот; обуките се дизајнирани на начин да ги зајакнат културните вредности; моќта на одлучување е децентрализирана и пренесена на сите вработени во организацијата. На пример, во една од истражуваните фирми, за време на состанок поврзан со трансформацијата на секторите за продажба и испорака на стоката, претпријатието ги искористило советите од вработените во двата сектори, што резултирало со формирање на цена приспособена кон реалните трошоци за испорака, истовремено задржувајќи ги опциите за различни видови на испорака кои потрошувачите ги барале. Во дел од останатите компании кои учествувале во студијата, менаџерите/сопствениците поголем дел од информациите со кои располагале ги пренеле и на другите вработени, за да им помогнат во донесувањето на одлуките.

- Одржување. Во фазата на одржување, компанијата ја штити културата на пазарна

ориентација од распаѓање, преку редовни контроли на вработените, за да испита колку добро се вклопуваат во изменетата организација; се креираат активности кои ги потсетуваат вработените на процесот на културна промена во фирмата; се изведува истражување на пазарот и посети на терен, за да се одржи поврзаноста со пазарот. На пример, за промовирање на културата на т.н. “Harleyness,” фирмата Harley-Davidson врши евалуација на вработените за степенот на припадност кон културата и ги охрабрува и самите да ги поседуваат и користат производите; менаџерите посетуваат релија за да се поврзат со потрошувачите. Одржувањето на променетата култура на пазарна ориентација бара прифаќање на нови политики и стратегии на работење, само доколку се конзистентни со клучните вредности на компанијата.

Овие четири фази од процесот на креирање 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-организациска моќ на одлучување. Честопати, промените се иницирани од сопственикот или врвните менаџери на една организација, но соработката помеѓу секторите и соодветниот систем на наградување, се исто така значајни за успешно имплементирање на пазарна ориентација.

## Заклучок

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 на производите, како и зголемената моќ на потрошувачите (Pitt et al, 1996). Фирмите 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 фирмите, практики кои ја рефлектираат разбудената свест на менаџерите за неопходност од развој и одржување на пазарна ориентација на фирмата (Deshpande and Webster, 1989). Сепак, нешто што и понатаму останува карактеристично за транзициските економии, во кои се уште спаѓа и РМ, е тоа што фирмите 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 фирмата во насока на задоволување на потрошувачките потреби и барања. Производна ориентација постои во претпријатијата кои како основа имаат производство на постојни производи, кои потоа се обидуваат да ги продадат на пазарот. Наспроти тоа, пазарна ориентација постои кога претпријатието ги организира своите активности, производи и услуги според потребите и барањата на неговите потрошувачи. Компонентите на пазарната ориентација и чекорите за нејзина имплементација во една фирма, како и факторите кои водат кон интерна структура на организација способна 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.

## Литература

1. Carson, D.: “A Philosophy for Marketing Education in Small Firms”. *Journal of Marketing Management*, vol.9, 1993: pp.189-204
2. Chong Ho Yu, Ph.D.: “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.: 2001
3. Cromie, S.: “The Problems Experienced by Young Firms”. *International Small Business Journal*, vol.9, 1991: pp.43-61

4. David A. Aaker, V. Kumar, George S. Day: "Marketing research", 9<sup>th</sup> edition, John Wiley&Sons, Inc.: 2007
5. Deng S., and Dart J.: "Measuring Market Orientation: A Multy Factor, Multy – Item Approach.", *Journal of Marketing*, vol. 10, 1994: pp.725-742
6. Deshpande R; Farley JU & Webster FE Jr: "Organisational culture and marketing: Defining the research agenda". *Journal of Marketing*, 58, October, 1989: pp. 3-15
7. Gary F. Gebhardt, Gregory Carpenter And John F Sherry Jr., "Walking the Walk, Creating a market orientation", April: 2009 ([http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/article/walking\\_the\\_walk](http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/article/walking_the_walk))
8. George, D., & Mallery, P.: "SPSS for Windows step by step: A simple guide andreference". 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon: 2003
9. Graham J. Hooley, Nigel F. Piercy, Brigitte Nicoulaud: "Marketing Strategy and Competitive Positioning", 4<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited: 2008
10. Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem: "Calculating, Interpreting, and ReportingCronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales", 2003 Midwest Research to Practice Conference inAdult, Continuing, and Community Education, 2003: pp.82-87
11. Kohil A.K., Jaworski B. J. & Kumar A.: "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, vol.30, November, 1993: pp.467-477
12. Kohli A & Jaworski B.: "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54, 1990: pp. 1-18
13. Kotler P.: "Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets". The Free Press, NY: 1999
14. Kotler P., Armstrong G.: "Principles of Marketing", 12<sup>th</sup> ed. Pearson Education, Inc., New Jersey: 2008
15. Narver J.C. & Slater S.F.: "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol.54, October, 1990: pp.20-35
16. Oakey, R.: "Innovation and the Management of Marketing in High Technology Small Firms". *Journal of Marketing Management* 7(4), October, 1991: pp.343–356
17. Orpen, C.: "Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms". *Journal of Strategic Change* 3(1), Jan–Feb., 1994: pp.45–55
18. Pelham A.M. & Wilson D.T.: "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, no.1,1996: pp.27-43
19. Pitt, L., Caruana, A. and Berthon, P.: "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence". *International Marketing Review*, 13, 1996: pp.5-18
20. Ruekert RW.: "Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9, 1992: pp. 225-245
21. Smith, D.: "Small is Beautiful, but Difficult: Towards Cost-Effective Research for Small Business". *Journal of The Market Research Society* 32(1), 1990: pp.37–60
22. Wren B.: "The market orientation construct: Measurement and scaling issues". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 3, 1997: pp.31-54
23. Тамара Ј. Марјанова: Магистерски труд "Истражување на пазарот на чоколада за подобро конкурентско позиционирање на АД Европа - Скопје", УКИМ, Економски факултет – Скопје: 2009