**МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ**
**„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“**
**СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА**
**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**




**ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО**
**ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ: МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

# „СТРАТЕГИЈА ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИЈА (НОВ ПРОИЗВОД НА ПАЗАРОТ) ОД СТРАНА НА ATLANTIC GRUPA“

**СТУДЕНТ: ЖИВКО КОСТАДИНОВ**
**БРОЈ НА ИНДЕКС: M172024**
**МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЛЕНЧЕ ПЕТРЕСКА**

**Свети Николе, 2021**

Комисија за одбрана на дипломскиот труд:

**МЕНТОР:**

Проф. д-р Ленче Петреска

_____

Редовен професор на Меѓународен Славјански Универзитет

Гаврило Романович Државин – Свети Николе - Битола

**ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈА:**

проф. д-р

_____

Редовен професор на Меѓународен Славјански Универзитет

„Гаврило Романович Државин“ – Свети Николе - Битола

проф. д-р

_____

Редовен професор на Меѓународен Славјански Универзитет

„Гаврило Романович Државин“ – Свети Николе - Битола

НАУЧНА ОБЛАСТ:

ДАТУМ НА ОДБРАНА:

ДАТУМ НА ПРОМОЦИЈА:

*Благодарност*

*Изразувам голема благодарност до проф. д-р Ленче Петреска која ми помогна при изработката на магистерскиот труд, како и за укажаната поддршка во текот на магистерските студии.*

*Голема благодарност до моето семејство и моите најблиски за безрезервната поддршка во текот на моето студирање и магистрирање.*

*Со почит,*

*Живко Костадинов*

**Апстракт**

Стратегиите се дел од секојдневието на секоја современа компанија која има за цел да настапи со свои производи на домашниот или странскиот пазар. Преку имплементација, како и правилна примена на стратегиите, може да се гарантира успех и стабилност на пазарот на секоја компанија. Пристапот на пазарот и освојувањето на нови пазари е приоритет на секоја современа компанија која планира ефикасно и ефективно позиционирање на домашниот и странскиот пазар. Стратегискиот менаџмент е област која се занимава со главните наменети и појавни иницијативи, преземени од страна на главните менаџери во име на сопствениците, вклучувајќи и користење на средства за да се подобрат постигнувањата на фирмите во нивните надворешни средини. Тоа подразбира одредување на мисијата на организацијата, визија и цели, развој на стратегии и планови, најчесто во смисла на проекти и програми, кои се дизајнирани за да се постигнат овие цели, а потоа и доделување на ресурси за спроведување на стратегии и планови, проекти и програми. За проценка на вкупните резултати на бизнисот и неговиот напредок кон целите често се користи избалансирана карта за запишување на резултати. Во неодамнешните студии водечките менаџерски теоретичари заговараат дека таа стратегија треба да се започне со акционерски очекувања и употреба на модифициран биланс карта за запишување резултат, која ги вклучува сите акционери. Стратегискиот менаџмент е на ниво на менаџерски активности под поставување на цели и повеќе тактики. Стратегискиот менаџмент го обезбедува целокупното раководство на претпријатието и е тесно поврзан со полето на студиите за организација. Во областа на бизнис-администрацијата, корисно е да се зборува за „стратешко израмнување“ меѓу организацијата и нејзината околина или „стратешка доследност“. Според Ароу (2007), „постои стратешко доследност кога дејствувањето на организацијата е во согласност со очекувањата на менаџментот и тие се поврзани со пазарот и контекстот“. Стратегискиот менаџмент не го вклучува само менаџерскиот тим, туку исто така може да го вклучува и бордот на директори и други акционери на организацијата. Тоа зависи од организациската структура.

„Стратегиски менаџмент е тековен процес кој ги оценува и контролира бизнисот и индустриите во кои компанијата е вклучена; ги оценува неговите конкуренти и поставува цели и стратегии за да се сретнат сите постоечки и потенцијални конкуренти; и потоа секоја стратегија се преиспитува годишно или еднаш во три месеци [т.е. редовно] за да се утврди како се спроведува и дали успеала или треба да се замени со нова стратегија за да се исполнат променетите околности, нови технологии, нови конкуренти, нова економска средина, или нова социјална, финансиска или политичка средина.“

Клучни зборови: стратегија, пристап, нов производ, воведување, пазар, Атлантик Група

**Abstract**

Strategies are part of the everyday life of every modern company that aims to present its products on the domestic or foreign market. Implementation, as well as proper application of strategies, can guarantee success and market stability of any company. Market access and conquering new markets is a priority of every modern company that plans efficient and effective positioning in the domestic and foreign markets. Strategic management is an area that deals with the main intended and emerging initiatives taken by top managers on behalf of the owners, including the use of resources to enhance the performance of firms in their external environments. It involves defining the mission of the organization, vision and goals, developing strategies and plans, usually in terms of projects and programs that are designed to achieve these goals, and then allocating resources to implement strategies and plans, projects. and programs. A balanced scorecard is often used to assess the overall results of the business and its progress towards the goals. In recent studies, leading management theorists have argued that the strategy should start with shareholder expectations and use a modified balance sheet to record the result, which includes all shareholders. Strategic management is at the level of managerial activities under goal setting and multiple tactics. Strategic management provides the overall management of the enterprise and is closely related to the field of organizational studies. In the area of business administration, it is useful to talk about "strategic alignment" between the organization and its environment or "strategic consistency". According to Arrow (2007), "there is a strategic consistency when the organization's actions are in line with management expectations and they are related to the market and the context." Strategic management includes not only the management team, but also the board of directors and other shareholders of the organization. It depends on the organizational structure.

"Strategic management is an ongoing process that evaluates and controls the business and industries in which the company is involved; evaluates its competitors and sets goals and strategies to meet all existing and potential competitors; and then each strategy is reviewed annually or once every three months [ie. regularly] to determine how it is implemented and whether it has succeeded or should be replaced by a new strategy to meet changing circumstances, new technologies, new competitors, a new economic environment, or a new social, financial, or political environment."

**Keywords**: strategy, approach, new product, introduction, market, Atlantic Group

**Содржина**

ВОВЕД.....

I . ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ИЗУЧУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ И ПАЗАРОТ.....

1.1. Иновациите како дел од пазарните економии на современите компании.....

1.2. Стратегија за пристап на пазарот.....

1.3. Маркетинг-стратегија за ефикасен пристап на пазарот.....

1.4. Стратегиски пристап кон производот.....

1.5. Развивање конкурентски вредности на домашниот и странскиот пазар.....

1.5.1. Познавање на глобалниот пазар.....

1.5.2. Конкуренција и постигнување на конкурентска вредност.....

1.5.3. Идентификација на конкуренцијата и конкурентски стратегии.....

1.5.4. Идентификување на стратегијата на конкурентите.....

1.5.5. Постигнување на конкурентната вредност.....

II . ПРАКТИЧЕН ДЕЛ

1.ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....

2.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....

3.ХИПОТЕЗИ.....

4.МЕТОДОЛОШКА РАМКА.....

5.РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА.....

6.ЗАКЛУЧОЦИ.....

7.ПРЕПОРАКИ.....

8.КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....

9.ПРИЛОЗИ.....

## ВОВЕД

Секоја фирма, која е застапена на домашниот или странскиот пазар и се стреми да биде современа фирма, има за цел да се бори со лојалната и нелојалната конкуренција и да воведува новитети на пазарот со цел нејзино осовременување во поголеми размери. Преку воведувањето на нов производ во една современа фирма, покрај тоа што се добива поголема палета на производи во фирмата, на некој начин фирмата се проширува на пазарот, што е позитивен импулс во градењето на имиџот на таа фирма. Секоја компанија секогаш мора да биде во чекор со најновите случувања. За искуствата со иновирањето и новите креации, секоја современа компанија треба да ги следи најсовремените трендови и да биде конкурентна и препознатлива на пазарот. Секоја современа фирма пред сè има план да ја задржи стабилноста на домашниот пазар, а со тоа да настапи и на нови пазари со нови производи, сè со цел поголемо привлекување на нови потрошувачи на домашниот и странскиот пазар.

Менаџментот е создавање и одржување на систем. Компаниите зависат од можностите на менаџерите да постават визија на организацијата и да постават клучни цели. Менаџментот како процес, со кој се обезбедува ефикасно остварување на поставените цели, претставува една од најважните човекови активности. Тој, во основа, овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа многу поуспешно да се извршат задачите на определена група или организација. Менаџментот се однесува на мали, големи, профитни и непрофитни организации, на стопански претпријатија, нестопански институции, органи на власта, односно на секоја организациона форма во која поединците, работејќи заедно, извршуваат определени задачи и остваруваат утврдени цели. Тој е многу важна функција во работењето и универзална активност, која има соодветна содржина, принципи на примена и функции кои се остваруваат.

Менаџментот опфаќа организација и координација на активностите на едно претпријатие, во согласност со одредени политики со цел остварување на јасно дефинирани цели. Менаџментот често се смета како фактор на производство со помош на машини, материјали и пари. Според менаџмент гуруто Петар Д. (1909-2005), основната задача на менаџментот се состои од две работи: маркетинг и иновација. Појавата на практиката на модерниот менаџмент се должи на едно испитување од 16 век во врска со неефикасноста и падовите на одредени претпријатија, спроведено од англискиот државник Сер Томас М. (1478-1535).

Директорите и менаџерите имаат моќ и обврска да донесуваат одлуки со цел да управуваат едно претпријатие. Како дисциплина, менаџментот се состои од испреплетени функции на формулирање корпоративна политика и организирање, планирање, контролирање и насочување на ресурсите на фирмата со цел да се остварат политичките цели. Големината на менаџментот може да варира од една личност во мала фирма, до стотици или илјадници менаџери на мултинационални компании. Во големите фирми политиката ја формулира одборот на претседатели, а понатаму ја спроведува главниот извршител. Некои бизнис аналитичари и финансиери се согласуваат дека најбитно е еден менаџер да има квалитет и искуство во проценувањето на моменталната и идната вредност на организациите.

Пред да почнеме да зборуваме  за иновација, важно е да се направи разлика помеѓу иновација и инвенција (пронајдок). Важно е да се нагласи дека иновацијата не е инвенција. Иновацијата е продолжение на инвенцијата. Ако иноваторот дојде до некое ново откритие, но не може да најде некој што би го произведувал тоа, тогаш тој пронајдок останува непознат. Додека пронајдоците да се најдат насекаде, на пример во универзитетите и во истражувачките институти, иновациите најчесто се јавуваат во компаниите. За да може пронајдокот да го претвори во иновација, компанијата обично треба да комбинира неколку различни видови знаења, способности, вештини и ресурси. На пример, може да биде потребно знаење од аспект на производниот процес, знаење за пазарот, финансиски ресурси итн.

Секоја современа фирма има за цел постојано унапредување, следење на трендовите на пазарот, како и усовршување, со што би била препознатлива и уникатна на

пазарот. Крајна цел на секоја фирма преку воведувањето на иновацијата е да стане современо претпријатие кое ќе биде стабилно на пазарот. Секое современо претпријатие егзистира под влијание на управувањето на голем број внатрешни, но и надворешни фактори, па за да може да се прилагоди успешно на промените од различен карактер, како и да успее во постигнувањето на позитивни деловни резултати, претпријатието мора да ги унапредува квалитетот и продуктивноста, процесите и персоналот, но и да е умешно во управувањето со квалитетот и продуктивноста. Истражувањето на пазарот е мошне комплексна и обемна тема за практикување и анализирање на секој бизнис. Впрочем, доста карактеристично е да се каже дека голем дел од бизнис-енергијата на претпријатијата се вложува токму во анализите на пазарите, конкуренцијата, како и целните групи на една дадена компанија или современа фирма која фигурира на домашниот или странскиот пазар. Токму заради ваквите интензивни процеси, денес, кога пазарите стануваат сè подинамични, поотворени, а консументите се попребирливи, практично е невозможно една компанија да се натпреварува и да просперира на пазарот без обемна, темелна и одржлива анализа на пазарот.

Секоја современа фрима, покрај стабилноста на домашниот и на странскиот пазар, се стреми кон постојано воведување на иновации, кои пред сè ќе го привлечат интересот на купувачите, а со самото тоа ќе го зголемат производството, побарувачката, како и потрошувачката на своите производи на пазарот.

Така, претпријатието ги прифаќа потребите за радикална промена, притоа елиминирајќи ги активностите кои не создаваат дополнителна вредност, одговарајќи им на своите потрошувачи, а исто така се воведуваат и применуваат нови концепти и мислења со цел организацијата да биде водена од знаење, со што се прифаќаат најзначајните современи пристапи на менаџерската теорија и практика:

1. Управување со квалитетот на производството;
2. Управување со продуктивноста на производството;

**Управувањето со квалитетот** во суштина е највисокото ниво на остварување на квалитет кој внесува и нова димензија во остварувањето на тотален квалитет, а тоа е опкружувањето. Ова ниво на управување е означено како стратешко и се однесува на

долгорочно остварување на тотален квалитет, којшто е дефиниран преку долгорочната конкурентност, профитабилност, компетентност на организацијата, односно претпријатието. Унапредувањето на квалитетот се однесува на деловниот систем, купувачи, снабдувачи, вработени, сите соработници, партнери, делови на опкружувањето кои моментално или во иднина се согледуваат како значајни за обезбедување на конкурентност на организацијата.

На ова ниво изостанува глобалната компонента, согледување на делувањето во светски размери со сите потенцијални, стратешки правци и определувања на фирмата за во иднина. Тоталниот квалитет во суштина може да се обезбеди во одреден пресек на времето, како дискретно случување, но целта е управување со тоталниот квалитет како постојана задача при обезбедувањето на тоталниот квалитет во секој момент, на подолг период.

**Управувањето со продуктивноста** во суштина претставува сложен процес со кој се анализира и дефинира профитот на секоја современа компанија.

„Атлантик Група“, како современа компанија застапена на македонскиот пазар, и една од најбрзорастечките хрватски компании, е заинтересирана за ширење на своите операции и во другите земји од регионот. За разлика од „Агрокор“, кој се занимава и со малопродажба, „Атлантик Група“ директно е фокусирана на производство и дистрибуција на свои, но и на глобални брендови.

Деловната филозофија на „Атлантик Група“ е целосно базирана на брзи промени, кои според нејзиниот менаџмент, се рецепт за нејзиниот успех, а не се својствени за нејзините конкуренти. Просечната двоцифрена стапка на раст, поради глобалната криза е забавена, но сè уште е повисока од конкуренцијата. Најчест и најприменуван модел на ширење е аквизицијата.

Апликативниот карактер на магистерскиот труд, како и спроведеното истражување во него, имаат за цел да дадат појасна слика за „Атлантик Група“, како компанија која фигурира и е застапена на домашниот пазар, како и целта и новиот производ кој „Атлантик Група“ би сакала да го воведе на пазарот со цел зацврстување на позицијата и стабилноста на пазарот.

# I . ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

## 1.ИЗУЧУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ И ПАЗАРОТ

Истражувањето на пазарот претставува една од поважните активности на претприемачот во водењето на бизнисот. Но, секое истражување на пазарот користи одредени методи на истражување, што всушност претставува начин на прибирање на информации или податоци.

Купувачите купуваат производи поттикнати од различна мотивација. Успешните производи ги задоволуваат потребите и мотивите и му обезбедуваат корист на купувачот. Нашиот пристап се фокусира на откривање на скриените мотиви кои го предизвикуваат купувањето на одреден производ, кој треба да биде конкурентен и достапен како на домашниот, така и на странскиот пазар.

Се чини дека 80-85% од едно спроведено истражување на пазарот претставува прибирање на валидни информации на пазарот, додека од 15 до 20-25% се однесуваат на самата анализа и интерпретација на тие собрани информации. Бидејќи пазарот е сочинет од потрошувачите и конкуренцијата, затоа и потребните информации ќе се однесуваат на нив. Најважен извор на информации претставуваат потрошувачите. Затоа што методите за истражување на пазарот не се користат со конкурентите, туку едноставно преку потрошувачите ќе се обидете да ги најдете информациите за конкурентите кои ќе ви помогнат за спроведување на истражување на пазарот. Потребно е да се внимава една современа компанија којашто се проширува на пазарот, да не се преоптеретува со информации, па да го усложните истражувањето и ефикасноста, како и ефективноста од тоа истражување да ја доведе во непосакуван правец.

Сите овие анализи говорат колку е потребно и значајно истражувањето кое треба да се спроведе со цел една компанија, која е застапена и реномирана на пазарот, да се прошири во сферата на својата производствена дејност.

Пред сè треба да се води сметка на лојалната и нелојалната конкуренција, која секојдневно претставува сериозна закана и може да рефлектира со непосакувани резултати.

Денес живееме во свет кога секоја компанија постојано се бори со лојалната или нелојалната конкуренција, која од ден во ден станува сè поголема закана. Поради тоа секоја современа компанија која планира да ја задржи добрата позиција на пазарот постојано треба да спроведува стратегии кои би ја зацврстиле позицијата на домашниот или странскиот пазар.

Прво треба да се дефинира концептот на сегментот - група на клиенти со слични потреби или специфични желби. Поделбата на пазарот во сегменти им овозможува на компаниите и организациите да се фокусираат само на долгорочни и профитабилни сегменти од пазарот. Сегментација на пазарот може да се врши и кај индустриски и кај потрошувачки пазар. Кога станува збор за сегментација на видови на потрошувачки пазар, овој пазар во процесот на сегментација може да се подели според неколку критериуми: географски, демографски, „psychographic“, однесување. Сегментацијата на пазарот со географскиот критериум е пазар поделен во различни географски области (единици). На пример, за рускиот пазар се користат следниве единици: густина на население, големина на град, регион, област. Анализа на сегментација на пазарот на компанијата може да се утврди таму каде што нејзините маркетиншки напори се најефективни. Рускиот пазар е поделен на следниве единици: Сибир и Урал, Москва и Ленинград, области според големината на населението во градовите со помалку од 5 илјади жители, од 5 до 20 илјади жители итн. Според демографскиот критериум, сегментацијата на пазарот е врз основа на возраст, пол, големина на семејството, животниот циклус и занимање, националност, образование, религија итн. Оваа сегментација обично се изведува од страна на компании во фазата на истражување на маркетингот. Со оваа сегментација се овозможува попрецизно да се генерира потребата за производи на одредени сегменти од населението. Во однос на сегментацијата според однесувањето, во критериумите се зема предвид комбинираната група на купувачи, врз основа на нивните вештини, знаење и на корисниците и нивната

реакција на обезбедените (промовирани) производи. Варијабли за сегментација се: интензитетот на употреба (висок, среден, низок), подготвеноста да купите производ (познавање или непознавање на производот), како корисник на статусот на производот (корисникот на категорија на стоки АИ, не е корисник на производот), купување на комунални услуги (престиж, потреба), степенот на лојалност кон производот (без лојалност или апсолутна и силна лојалност). Во врска со тој критериум е psychographic сегментација на пазарот.

Овој тип на сегментација е направена со помош на научниот пристап на науката позната како „psihorafika“. Оваа наука се занимава со прашања за класификацијата на потрошувачите и нивниот начин на живот. Врз основа на истражувања, потрошувачите се поделени во одредени групи според нивниот начин на живот, а особено според карактерот и личноста. Сегментација на пазарот е на оперативни основа. Таа се карактеризира со променливи - технологија, статус на корисникот, обемот на понудените стоки или услуги, како и сегментација на т.н. основа на набавки со променлива - организација на снабдување (централизирана, децентрализирана) структура на моќ (право на одделот е производот - финансиски, производство, итн), структурата на односот, политиката и видови на набавки (договор лизинг итн). Треба да се напомене дека со принципите на сегментација на потрошувачките пазари не е секогаш можно да се утврди точниот избор на производи за широкиот спектар на потрошувачи. Тие само помагаат на пазарот да се идентификуваат можностите за заинтересираните категории на купувачи во изборот, а дефинирањето на категоријата за секоја група на производи е уметност на маркетингот. Тоа зависи од способноста за правилно сегментирање.

Кога станува збор за стратегијата, треба да се каже дека истата ја третираме како начин за остварување на целите кои ги зацртала компанијата. Тие во однос на своите начини на дејствување се препознатливи како:

- Дефанзивни стратегии, кои се креираат и користат за да се спречи губење на постојните купувачи или пазари. Типични дефанзивни стратегии се: подобрување на имицот на компанијата, подобрување на квалитетот на производите, подобрување на начинот на испораката, подобрување на одредени перформанси на

производите, продолжување на векот на траење на производите, надминување на грешките во производството, систематско намалување на цени.

- Развојните стратегии се креираат со цел на постојните купувачи да им се понуди поширок асортиман на производи, воведување на новитети во работењето, подобрување на условите за работа.

- Напаѓачката стратегија се формира со цел да се освојат нови купувачи, како на постојниот, така и на новиот пазар.

Пред да се отпочне со производство, потребно е да се изврши проверка дали постои сличен производ на домашниот или меѓународниот пазар, колку тој производ е баран во последниве пет години, дали тоа барање е задоволено и во колкав обем. Ова се применува со цел да се потврди дали проширувањето на работата на компанијата може да донесе позитивен или негативен резултат.

Врз основа на тоа колку производот бил баран и нуден, се утврдува дали има место за ново проширување на производството.

Компанијата може да изведе совршено проширување, но истото треба да дојде до потрошувачите, кои во суштина се клучните фактори во подобрувањето на имиџот на компанијата.

Проширувањето на пазарот од страна на успешните компании може да се примени на повеќе начини, од кои зависи и клучот на успехот дали проширувањето кое ќе биде применето е позитивен или негативен чекор.

Како позначајни начини со кои може да се примени проширување на пазарот од страна на успешните компании се:

- Проширување на веќе постоечкото производство;
- Воведување на нов производ;
- Воведување на иновативно решение;

- Настапување на нов домашен или странски пазар;
- Проширување на капацитетите за производство;
- Нови капацитети за производство.

Во конкретниот случај, за нашата компанија главна улога игра воведувањето на иновативно решение во работењето на компанијата, како и нови капацитети за производство. Сметам дека со процесот на истражување кој ќе биде спроведен, во голема мера би се помогнало на компанијата за да се одлучи на ваков чекор, кој ќе ја гарантира стабилноста и посакуваната цел на домашниот пазар.

### 1.1. Иновациите како дел од пазарните економии на современите компании

Иновација е збор кој континуирано ги следи претприемачите и бизнисите, особено малите бизниси. Иновација е нешто што креира долгорочна вредност за еден бизнис и има висок потенцијал да гарантира успешност. Иновација е нешто што може, но и не мора да значи да биде забележано од потенцијалните купувачи.

Но, да бидеме реални за момент, многу бизниси пропаднале поради својата иновација. Многу бизниси кои иновирале одлични производи и/или услуги кои биле многу напред пред своето време, денес воопшто и не постојат.

Ова е поради фактот што иновацијата од страна на претприемачите и менаџерите честопати се гледа едностранo. Ова едностранo гледање е поради тоа што за иновација се зема само едно гледиште и тоа најчесто во форма на:

**Иновација на нов производ** - Кога зборуваме за иновација, прво нешто што ни доаѓа во умот е иновација на нов производ и/или услуга. Но, иновација на нов производ е креација само на еден потсистем во еден бизнис. Ваквата иновација е важна за секој бизнис, но не може да се стави во категоријата на најважни бидејќи не мора да значи дека ќе донесе соодветен успех на севкупниот бизнис.

**Иновација во производствен процес** - Иновација во еден производствен процес е важна бидејќи ќе обезбеди зголемување на ефикасноста и ефективноста на еден производствен систем, ќе обезбеди намалување на трошоците, ќе ја зголеми продуктивноста итн., но повторно тука има еден потсистем – производствен систем.

Сето ова е одлично, но сепак недостасува една покомплетна целина која во пракса се заборава, а тоа е иновација која ќе влијае на севкупната стратегија на бизнисот.

Дали тој производ (иновација) ќе креира вредност за купувачите? Ова е основното прашање кое секогаш треба да се постави пред започнување на било каква иновација во бизнисот. Зошто да се вложи енергија и пари за иновација доколку таа не креира видлива вредност во очите на купувачот?

Дали тој производствен процес ќе креира производи вредни за потрошувачите и во исто време ќе обезбедува профитабилност за бизнисот? Кога станува збор за производствениот процес, истиот ќе треба да задоволи две страни – бизнисот, преку помали трошоци, и купувачот, за кого ќе треба да се креира вредност.

Дали цената на тој производ е на ниво за кое потрошувачите се спремни да платат? Ова е трето прашање кое мора да се одговори. Можеме да креираме вредност, но во моментов таа вредност може да е недостижна или сè уште непрепознатлива како нешто вредно за да се плати одредена сума на пари.

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работење, претставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука. Имено, самиот карактер гледан од општествен аспект на менаџментот претставува правец на ефикасно извршување на зададените цели, како и основна карактеристика на индустриското производство.

Менаџментот, како универзален концепт кој опфаќа: функции, активности, професионализација, знаење и умеење, се доверува на извршување на посебно оспособени лица коишто се нарекуваат менаџери (директори, раководители) или менаџери-лидери или само лидери. Менаџерот е личност која е одговорна за остварување (реализирање) на организациските цели, преку користење (извршување) на функциите на менаџментот.

Искуствено правило е менаџерите да се личности кои ги остваруваат организациските цели, за кои им се потребни ресурси, со кои ги надминуваат границите на самостојната работа. Извршувајќи ја својата работа, менаџерите вршат одредени функции коишто се својствени на менаџментот. Заговарач на овој пристап е Анри Ф. (Henri F.) (1841- 1925), француски менаџер и автор, кој своите погледи за оваа област ги опишал во студијата „Индустриска и општа администрација - предвидување (организација, издавање на налози, координација, контрола“. Фојал во своите погледи и учења сметал дека менаџерите им се потребни на сите организации, дека потребата за менаџерските вештини сè повеќе се зголемува со неговиот подем на скалата на хиерархијата и дека менаџментот може да се предава и учи, бидејќи им е потребен на менаџерите. Од сите активности во организацијата (производно-индустриска), како што се: техничките активности (производство, изработка, адаптација), комерцијални активности (купување, продавање, размена), финансиски активности (барање за оптимално користење на капиталот), активности за осигурување (заштитата на имотот и лицата), сметководствени активности (правење на пописи, прегледи на салда, цени, статистика), активности на раководење (планирање, организирање, наредби, координација, контрола), Фојал посебно ги нагласува токму последните, т.е. активностите на раководење или управувачките активности.

Иновациите во пазарните економии се централната задача на управување во компанијата и во општеството како целина. Задачата е да се генерираат сите социјални и економски клими погодни за иновациски процеси. Учењето на иновациите и технолошката стратегија е првиот услов за достигнување поволна клима, но и очекувањата за позитивни резултати од таквиот пристап кон теоријата и практиката на подобрување на технолошки и социјални иновации. Иновациите денес се сметаат за еден од клучните фактори на конкурентност, заедно со технологијата, како на ниво на националната економија, така и на ниво на бизнис-систем. Конкурентноста стана императив за опстанок и просперитет, а одржувањето на конкурентна предност стана заеднички именител за сите бизнис-системи во светот. Поради оваа причина, во овој труд посебно внимание е посветено на разјаснување на концептот на управување со технологијата и иновациите, како едни од најважните области на управување со квалитетниот систем на бизнисот, кој резултира со постигнување на конкурентноста на деловниот систем на пазарот.

### 1.2. Стратегија за пристап на пазарот

Пазар е место каде што се сретнуваат понудата и побарувачката. Пазарите меѓусебе се разликуваат според:

- бројот на учесници (купувачи и продавачи);

- моќта да влијаат на висината на цената на производот.

Врз основа на ова, разликуваме четири видови на пазарни структури:

- совршена конкуренција
- монопол
- олигопол
- монополистичка конкуренција.

Покрај овие два критериума, за поделба на пазарите постојат и други критериуми:

- Природата на производот (дали станува збор за производи со ист квалитет - хомогени производи, или пак станува збор за производи со различен квалитет);

- бариери за влез (дали постојат посебни ограничувања за фирмите што сакаат да навлезат во индустријата).

Пазарот претставува облик на размена на производите и услугите со посредство на пари. Пазарот, делувајќи во рамките на развиеното стоково производство, добива карактер на институција со помош на која се воспоставуваат односите на размена, т.е. односи меѓу понудата и побарувачката, меѓу понудувачите и побарувачите на соодветни стоки, како карактер на институција во рамките на која влијанието на вредноста се манифестира преку дејствување на законот на понудата и побарувачката. За целосно разбирање на пазарот од аспект на маркетингот, треба да се имаат предвид следните негови компоненти:

- да претставува одреден простор;
- на тој простор да има: продавачи, купувачи и пазарни институции;

- да постои предмет на размена;
- цените да се формираат врз база на понуда и побарувачка;
- продавачите да се спремни да ја понудат својата стока по одредена цена, а купувачите својот доход да го разменат за одредена стока;
- пазарот да биде правно регулиран и
- пазарната цена да биде основа за алокација на ресурсите.

Самиот процес на темелно истражување на пазарот е сложен процес на систематско собирање, евидентирање, како и темелно анализирање на податоци на клиенти, конкуренти и на пазарот. Карактеристично е да се каже дека со помош на истражувањето на пазарот може да се создаде бизнис-план, лансирање на нов производ или услуга, фино нагодување, односно прилагодување на постојните производи и услуги да се прошират на нови пазари итн. Може да се користи за да се утврди кој дел од населението ќе купува одреден производ или услуга, врз основа на променливи како возраст, пол, локација и ниво на приход. Тоа го карактеризира целниот пазар, каде што секоја современа компанија има за цел да настапи со свои производи, а со тоа и да стекне цврсти контакти со потрошувачите на пазарот. Со истражување на пазарот компаниите можат да научат повеќе за сегашните и потенцијалните клиенти. Целта на истражувањето на пазарот, каде една современа компанија има за цел да настапи со свои производи, е да им помогне на компаниите да ги подобрат бизнис-одлуките за развој и маркетинг на нови производи. Истражувањето, односно проучувањето на пазарот, претставува гласот на потрошувачите во една компанија.

Ако се тргне од основната дефиниција за пазарот, како збир од вистинските и потенцијалните купувачи, потребно е да се согледа нивниот интерес за производот, доходот со кој располагаат и пристапот до пазарот на производот. Потенцијален пазар е збир на потрошувачите кои покажуваат интерес за понудата на претпријатието. Меѓутоа не е доволно да се има само интерес, туку и доход. Големината на пазарот во суштина претставува функција од интересот и доходот. Но, иако имаат интерес и доход, тие понекогаш не можат да дојдат до производот. Расположливиот пазар е збир на потрошувачи со интерес, доход и пристап, адекватен за пазарот на кој постои понудата на производите. Расположливиот пазар треба да се намали за оние категории на купувачи кои од различни причини не се појавуваат на страната на побарувачката со цел да се добие квалификуван

расположлив пазар. Него го сочинува збир од потрошувачи кои имаат интерес, доход, пристап и квалификација за посебната понуда на пазарот.

Пристапот на секое претпријатие на глобаниот пазар зависи стриктно од развиеноста на неговата маркетинг стратегиска ориентација, како и примената на стратегиски менаџмент за работењето на компанијата.

Стратегиската ориентацијата би требало да се потпира на мисијата, визијата, целите, големината на претпријатијата, развојот на меѓународните односи и стекнатите искуства на претпријатието на глобалните пазари.

Притоа треба да се знае дека врз претпријатието влијаат различни мотивирачки фактори, кои го поттикнуваат за вклученоста на глобалниот пазар. Мотивирачките фактори се специфични според тоа дали се иницирани од интерна или од екстерна средина, или пак се резултат на проактивното однесување, засновано врз интересот на претпријатијата да ја искористат единствената компетентност или пазарните услови.

Вклученоста на претпријатието на одредени локации на глобалниот пазар, зависи од: атрактивноста на локацијата, потенцијалот на претпријатијата, согледаниот ризик и остварувањето на неговата визија и цели.

Претпријатието или фирмата во секој случај мора да одлучи кој степен на вклученост на претпријтието на одредени локации на домашниот, или пак на глобалниот пазар, ќе ги максимизира неговите предности, а ќе ги минимизира слабостите, во согласност со формулираната стратегија.

Секое современо претпријатие преку својата маркетинг-стратегија мора да ги согледува, насочува, но исто така и прилагодува своите маркетинг-активности и потенцијали на глобалните пазарни можности и опасности.

Маркетинг-активностите имаат за цел да создадат супериорна вредност за потрошувачите на глобална основ.

Глобалниот и современ маркетинг ги опфаќа маркетинг-активностите на современите претпријатија, коишто се фокусирани на следниве активности:

1. Намалување на трошоците како резултат на намалување на вложениот труд преку користење на посовремена техника и технологија;
2. Поголем трансфер на производот, марката и идеите преку филијалите во другите земји;
3. Зголемување на глобалните сегменти (како на пример, проширување на сегментите за глобалните тинејџери и глобалната елита);
4. Подобрување на врските помеѓу националната маркетинг-инфраструктура и глобалната маркетинг-инфраструктура, што резултира со подобро управување и поефикасно и поефективно работење;
5. Воведување на иновации на пазарот со цел задржување и подобрување на стабилноста на домашниот, но и на странскиот пазар.

Но ова не значи дека глобалниот маркетинг на претпријатијата треба да биде присутен во секоја земја од светот. Всушност, секое претпријатие  располага со домашен стратегиски маркетинг, кое го носи со себе, но на глобалниот пазар го преферира глобалниот стратегиски маркетинг.

Разликата помеѓу домашниот и глобалниот маркетинг се манифесира исклучиво од разликите на националните средини во коишто се извршува глобалниот маркетинг и разликите во организацијата и програмите на претпријатијата коишто ја извршуваат работната активност на повеќе различни начини и во различни земји.

Точниот глобален стратегиски маркетинг, како дел од маркетинг-стратегијата, им овозможува на претпријатијата глобалната присутност. Добро избраната маркетинг-стратегија создава претпоставки дека претпријатието еден ден ќе стане глобално. Тоа не значи дека претпријатието треба на сите делови од светскиот пазар да се позиционира на ист начин, туку потребно е да настапи на пазар на којшто стратегиите ќе дадат најдобри ефекти.

Во глобалното производство, претпријатието треба да се гледа повеќе како претпријатие во глобален контекст, како негов компонент, а помалку како домашно претпријатие коешто работи во странство.

Глобалниот пазар е голем пазар со многу национални и регионални пазари, кои се одликуваат со работна, општествена и културна средина. Глобалното претпријатие мора да се прилагоди и да се оспособи за да се соочи со разликите, но во исто време да настојува да го одржи интегритетот на своите производи и услуги. Притоа, ќе бидат успешни оние претпријатија коишто рано ќе забележат кои пазари ќе станат глобални, и со својот активен пристап и самите ќе придонесат кон нивниот развој.

Економската глобализација се однесува на зголемување на економската меѓузависност на националните економии низ светот, преку брзиот пораст на прекуграничните движења на стоки, услуги, технологија и капитал. Со оглед на тоа дека глобализацијата е центрирана околу намалување на прописите на меѓународната трговија, како и тарифи, даноци и други пречки што ја потиснуваат глобалната трговија, економската глобализација е процес на зголемување на економската интеграција меѓу земјите, што доведува до појава на глобалниот или светскиот пазар. Во зависност од оваа парадигма, економската глобализација може да се гледа било како позитивна или негативна појава. Економската глобализација се состои од глобализација на производството, пазарите, конкуренцијата, технологија и корпорации и индустрии. Иако економската глобализација се случува во последните неколку стотини години (од појавата на транс-национална трговија), почна да се појавува во зголемена стапка во последните 20-30 години. За овој неодамнешен бум во голема мера придонесоа развиените економии за интегрирање со помалку развиените економии, со помош на странски директни инвестиции, намалување на трговски бариери и во многу случаи прекуграничната имиграција.

Може многу да се полемизира за тоа дали економската глобализација може или не може да биде неповратен тренд. Постојат неколку значајни ефекти на економската глобализација. Постојат статистички докази за позитивни финансиски ефекти, како и предлози дека постои нерамнотежа на моќта помеѓу заемите во развој и развиените земји во глобалната економија. Покрај тоа, економската глобализација има влијание врз светските култури.

За правилно насочување на стратегискиот маркетинг-пристап на претпријатијата од земјите во развој им се сугерира:

1. самодоверба на менаџерите,
2. јасна стратегија,
3. пасионирано учење и
4. лидерство.

Ограничувањето е затоа што претпријатијата од земјите во развој подоцна влегле на глобалниот пазар. Менаџерите мора да бидат свесни за потенцијалите на нивните претпријатија, што е предуслов за успех.

Заради одржување на конкурентска положба на претпријатијата, не треба само да се настојува да се победи постоечката конкуренција, туку треба да се спречи појавата на нова. Во конкурентската средина претпријатието настојува да ги оствари целите преку потрошувачите и да работи во рамки на правилата на играта, но држејќи ги на око конкурентите. Тоа е тип на конкуренција на којшто се заснова најголем број од маркетинг-моделите.

Зголемувањето на кооперацијата помеѓу претпријатијата и конкурентите се одвива преку неколку типови на односи помеѓу претпријатијата и конкурентите, како на пример, преку: конфликт, конкуренција, коегзистенција, конкуренција и соработка и кооперација.

Соочувањето со глобалната средина бара соодветен микс на работни функции, прилагоден на целите коишто сакаат да се остварат на целниот пазар. За секое работно подрачје (односно за секоја програма на производи и услуги), потребно е да се согледа состојбата на гранката во којашто се конкурира, пред сè, да се отцени меѓународниот циклус од животот на приозводот.

Успешното вклучување на претпријатието во глобалната средина, а со тоа и постигнување на конкуренска моќ, обично се заснова на следните претпоставки:

- идентификување на потенцијалот на пазарот, за да може активно да се вклучи во задоволување на барањата на купувачите;
- континуирана анализа на постоечките и потенцијалните регионални пазари, градење и унапредување на долгорочен пристап за проценка на стратешкиот потенцијал на секој регион;

- континуиран фокус на пазарот, како и добивање на информации од луѓето коишто со своето искуство најдобро ги познаваат пазарите во поедините региони;
- формирање на стратешко партнерство за остварување на целите за зголемување на профитот за сите партнери.

Стратегискиот маркетинг-пристап во глобалното стопанство укажува на тоа дека не постои национален или регионален пазар на којшто глобално ориентираното претпријатие нема да се соочи со одредени помали или поголеми проблеми или бариери на влез.

Глобалниот пристап на конкуренцијата претставува способност да се координираат одредени конкурентски стратегии коишто се користат на различни национални и регионални пазари. Притоа, потребно е да се одреди оптимална локација за секоја работна активност, кога таа се набљудува независно, како и да се разгледаат врските коишто постојат помеѓу работните активности кои нудат добивка од географската близина на локацијата на поврзаните активности.

За да успешно се вклучаат во глобалната гранка на конкуренцијата, претпријатијата мора да имаат предвид дека:

- секоја национална единица е извор на идеи, стручност и потенцијали коишто можат да резултираат со добивка (користи);
- работните единици на националните пазари стануваат светски извор за посебни активности и истите се манифестираат преку глобален обем;
- менџментот на претпријатијата мора да утврди нов и комплексен систем на управување со којшто на флексибилен начин ќе го координира односот на работните единици на поедини пазари.

Бидејќи во глобалниот амбиент на стопанисување пазарите во светот стануваат слични (ефектот од конвергенцијата) во дејноста, претпријатијата мора да бараат пазари коишто се по можност што послични, наместо оние коишто се меѓусебно различни.

Во тој поглед, при креирање на стратегискиот маркетинг-пристап во глобалното стопанство, претпријатијата мора да ја имаат предвид маркетинг-стратегијата на

бечмаркинзните претпријатија, како и креативноста на својата глобална маркетинг-стратегија.

### 1.3. Маркетинг-стратегија за ефикасен пристап на пазарот

Со текот на времето, маркетингот е дефиниран од страна на AMA како организациска функција и сет од процеси за создавање, комуницирање и испорачување на вредност до купувачите и за раководење на врските со купувачите во насока на корист на организацијата и акционерите. Терминот се развил од првичното значење, кое буквално се однесувало на одење на пазар за да се купат или продадат стоки или услуги. Гледано од точка на системски инженеринг, продажниот процес на ИТ маркетингот е „сет од процеси кои се меѓусебно поврзани и меѓусебно зависни со други функции, чии методи може да бидат подобрени со користење на релативно нови пристапи“. Институтот за маркетинг Чартерд го дефинира маркетингот како „управувачки процес одговорен за препознавање, предвидување и профитабилно задоволување на барањата на клиентите“. Поинаков концепт е маркетинг според вредноста, кој тврди дека улогата на маркетингот е да придонесе во зголемувањето на богатството на инвеститорите. Во тој контекст, маркетингот е дефиниран како „управувачки процес кој цели на зголемување на повратокот на сопствениците со развивање на врски меѓу вреднуваните купувачи и создавање на конкурентска придобивка“. Во минатото маркетинг-практиката се стремела да биде означена како креативна индустрија која вклучува рекламирање, дистрибуција и продавање. Бидејќи научната студија по маркетинг вклучува широка употреба на општествени науки, психологија, социологија, математика, економија, антропологија и неврологија, денес професијата е широко препознаена како наука, овозможувајќи бројни универзитети да нудат постдипломски (м-р) програми. Целокупниот процес започнува со маркетинг-истражување и во насока на пазарна сегментација, бизнис-планирање и изведување и завршува со пред и постпродажни промотивни активности. Исто така е поврзан со многу креативни уметности. Маркетинг-литературата е посветена на своевидно

повторно создавање на вокабулар според времето и културата. Броун (2010) откри дека супермаркетите трошат милиони долари на интензивно истражување и проучување на однесувањето на купувачите. Нивна цел е да се осигураат дека купувачите заминуваат трошејќи многу повеќе од она што на почетокот го планирале. Институтот „Избор“ ја проучи теоријата на тролеологија, осознавајќи дека многу купувачи инстинктивно погледнуваат на десно кога се во супермаркет. Супермаркетите ловат на оваа биолошка особина со позиционирање на многу скапи поттикнувачки продукти за купување на десната страна на касата. Овие продукти се содржат од последните ДВД изданија, списанија, чоколади, скапи батерии и други искушувачки продукти, на кои нормално не би се помислило. Појдовна точка на уште една маркетинг-тактика е постојаното преместување на продуктите, што го прават супермаркетите сè со цел да ги збунат купувачите. Д-р Пол Харисон, психолог специјализиран во областа на пазарната потрошувачка (цитиран во Броун, 2010) смета дека супермаркетите константно користат разлчни методологии на продавање. Еден метод е изведување на постојани анализи на менување на локацијата на продуктите наоколу, сè со цел да го сменат навикнатото купување и да го намалат вашиот буџет. Харисон исто смета дека поголема е веројатноста луѓето кои купуваат во насока спротивна од стрелките на часовникот да потрошат повеќе пари, за разлика од лицата кои купуваат во насока на стрелките на часовникот. Психологистите специјализирани во оваа област (Браун, 2010) согледале дека најголемиот број луѓе пишуваат со нивната десна рака, биолошка карактеристика дека луѓето ја имаат тенденцијата на свртување на десно кога купуваат, па оттука е разбирливо што супермаркетите профитираат на овој факт. На десната страна обично се наоѓаат атрактивни продукти што купувачот без размислување би можел да ги земе, на пример, чадор кога времето е мрачно.

Кога станува збор за маркетинг, неминовно е да постојат и маркетинг-цели. Што е тоа што треба да се постигне со маркетингот? За реализација на целите ни требаат стратегии. Истото е и кога станува збор за меѓународен маркетинг.

Маркетинг-стратегијата ја третираме како начин за остварување на маркетинг-целите. Тие во однос на своите начини на дејствување се препознатливи како:

- Дефанзивни стратегии, кои се креираат и користат за да се спречи губење на постојните купувачи или пазари. Типични дефанзивни стратегии се:

подобрување на имиџот на компанијата, подобрување на квалитетот на производите, подобрување на начинот на испораката, подобрување на одредени перформанси на производите, продолжување на векот на траење на производите, надминување на грешките во производството, систематско намалување на цени. Недостаток на дефанзивните стратегии е тоа што ниту една компанија не може долг временски период само да брани стекнати позиции на пазарот, па често станува жртва на појаки или поагресивни компании. Оваа стратегија е добра доколку се комбинира со други стратегии, односно доколку на еден пазар се применува дефанзивна стратегија, но истовремено се применува и развојна и напаѓачка стратегија за другите пазари.

- Развојните стратегии се креираат со цел на постојните купувачи да им се понуди поширок асортиман на производи. Тие се базирани врз модификација на производот или усвојување на нов производ на постојниот пазар. Типични развојни стратегии се: проширување на асортиманот на производите, изнаоѓање нови можности на употреба на производот, развој на нови производи.
- Напаѓачката стратегија се формира со цел да се освојат нови купувачи, како на постојниот, така и на новиот пазар. Карактеристични напаѓачки стратегии се: менување на политиката на цени; користење на нови канали за продажба; влегување на нови пазари; влегување во нови индустриски сектори; воведување на нови технологии.

Најзначајната алатка за реализирање на маркетинг-целите, претставува маркетинг-миксот. Тоа што меѓународниот или домашниот пазар нуди шанса за работење, не значи дека компанијата лесно ќе ја згради. Со цел да се продаде одредениот производ/услуга, се врши комбинирање, односно миксирање на различни маркетинг-активности. Менаџерите ги користат следниве варијабли од маркетинг-миксот: Производ/Услуга, Цена, Дистрибуција, Промоција. Со комбинирање на елементите од овие варијабли, менаџерите ги дефинираат потребните параметри за реализација на маркетинг-целите.

Пред да се отпочне со производство, потребно е да се изврши проверка дали постои сличен производ на домашниот или меѓународниот пазар, колку тој производ е баран во последниве пет години, дали тоа барање е задоволено и во колкав обем.

Врз основа на тоа колку производот бил баран и нуден, се утврдува дали има место за нов или сличен производ и доколку има, се отпочнува со подготовките за производство.

Вредноста на производот се утврдува врз основа на остварениот квалитет, функционалност, трајност, естетика и цена. Доколку купувачите во производот пронајдат за себе употребна вредност, тогаш маркетинг-целите во голема мера се лесно остварливи. Компанијата може да произведе совршен производ, но тој да не се продава поради недоволна информираност на купувачите, кои не можат во тој производ да пронајдат за себе употребна вредност. Производството не може да биде успешно, сè додека не се изнесе производот на пазарот и не се оствари продажба во задоволителен обем. Одредени производи можат да бидат исти на меѓународно ниво, но доколку конкуренцијата на локално ниво е јака, а постои доза на патриотско купување, тогаш производите треба да се прилагодат за потребите на локалното ниво.

Одредени компании ги прилагодуваат своите производи според условите кои владеат во определени држави или региони, на пример, за афричкиот пазар, каде владеат поголеми температури или за рускиот пазар, каде владеат пониски температури или за потребите на одделните пазари каде се почитуваат одредени верски, културолошки или други чинители. На пример, производството на автомобили со волан поставен на десната или левата страна, испорака на храна со специфицирани карактеристики за определените пазари и слично. Сите производи кои компанијата има намера да ги пласира на меѓународниот пазар, мора да ги задоволат пропишаните стандарди. Тука се мисли на квалитет, големина, користење на стандардни мерни единици и слично.

Во меѓународните услови на работење секогаш постои притисок за постигнување на поголем квалитет, поевтина цена, подобар дизајн, поевтина испорака на производот, со што се постигнува поголема конкурентска предност и се остварува поголем профит. Современиот маркетинг не дозволува во долг временски период да се остане со ист производ. Доколку не воведе нов или не се модифицира постоечки производ, компанијата

ризикува да престане да биде атрактивна и можно е купувачите да ја одбегнуваат, со што таа ќе биде отстранета од пазарот.

Постојат неколку начини за воведување на производ:

- сосема нов производ,
- нов, но од иста област како и претходниот производ,
- модифициран и усовршен постоечки производ.

Компаниите издвојуваат сè поголеми средства за развој на производите, за да можат да одговорат на барањата кои доаѓат од страна на купувачите, како и да можат да реагираат, како контрамерка, во случај конкуренцијата да воведе нов производ. Новите технологии овозможуваат создавање на нови производи, кои можат да ги заменат постоечките производи. Значи, со вложување во развој на технологијата, компанијата се стекнува со конкурентската предност.

Кога се анализира производот, треба да се запазат определени негови карактеристики: квалитет, големина, тежина, пакување, дизајн, облик, боја, марка, сервис, гаранција, асортиман;

Менаџерот треба да разбере на кој начин производот задоволува одредена потреба, кој негов елемент особено ја креира мотивацијата кај потрошувачот за да го купи тој производ и соодветно на тоа да реагира, задоволувајќи ги потребите на купувачите. Опасност за компанијата претставуваат обидите за фалсификување на производот. Одредени производи тешко се фалсификуваат поради сложеноста на техничките процеси, но и поради начините на продажбата, потребните сервиси и гаранции. Сепак, има голем број на производи кои се подложни на фалсификување.

Фалсификувањето на производите е вносен бизнис, бидејќи постои мал ризик, а се остварува големи профити. Фалсификувањето се спроведува на следниов начин:

- со целосно копирање на производот;
- пласирање на производи кои се разликуваат во однос на оригиналот во одредени ситни варијации;

- давање на имиња на производи кои асоцираат на познати марки (adidas-adibas; samsung-samsvng), што кај купувачот може да предизвика забуна.

Постојат неколку стратегии и тактики кои се користат за подобрување на производите.

**Стратегија:** Промена на производното портфолио.

Тактика:

- Проширување на производството и покривање на поширокиот пазар;
- Креирање на различни верзии на одделни пазари;

Стратегија: Изоставување, додавање или модифицирање на производите.

**Тактика:**

- Исфрлување на маргиналните производи;
- Креирање на нови производи;
- Лансирање на модифицирани производи.

**Стратегија:** Промена на дизајн, квалитет или перформанси на производите.

**Тактика:**

- Унапредување на квалитетот на производите;
- Обид за дистанцирање од производите на конкуренцијата;
- Развој на иноваторство;
- Креирање нови начини и користење на постојните производи со усовршување на перформансите или додавање на ексклузивни карактеристики.

### 1.4. Стратегиски пристап кон производот

Литературата за маркетинг е посветена на своевидно повторно создавање на вокабулар според времето и културата. Броун (2010) откри дека супермаркетите трошат милиони долари на интензивно истражување и проучување на однесувањето на купувачите. Нивна цел е да се осигураат дека купувачите заминуваат трошејќи многу повеќе од она што на почетокот го планирале. Институтот „Избор“ ја проучи теоријата на тролеологијата, сознавајќи дека многу купувачи инстинктивно погледнуваат на десно кога се во супермаркет. Супермаркетите ловат на оваа биолошка особина со позиционирање на многу скапи поттикнувачки продукти за купување на десната страна на касата. Овие продукти се содржат од последните ДВД изданија, списанија, чоколади, скапи батерии и други искушувачки производи на кои нормално не би ни се помислило.

Појдовна точка на уште една маркетинг-тактика е постојаното преместување на продуктите, што го прават супермаркетите сè со цел да ги збунат купувачите. Д-р Пол Харисон, психолог специјализиран во областа на пазарната потрошувачка, (цитиран во Броун, 2010) смета дека супермаркетите константно користат различни методологии на продавање. Еден метод е изведување на постојани анализи на менување на локацијата на производите наоколу, сè со цел да направат промени во навиките на купувањето и да го намалат буџетот на купувачите.

Харисон исто смета дека поголема е веројатноста луѓето кои купуваат во насока спротивна од стрелките на часовникот да потрошат повеќе пари, за разлика од лицата кои купуваат во насока на стрелките на часовникот.

Маркетингот е економски процес кој ги поврзува производството и потрошувачката, притоа овозможувајќи производите и услугите да стигнат до крајните потрошувачи, а информациите за потребите и барањата на потрошувачите до производителите. Управувањето со маркетингот во меѓународниот маркетинг значи создавање на таква комбинација на производот, цената, промоцијата и дистрибуцијата, што во најголема можна мера ќе ги задоволи потребите на купувачите на странските пазари, со оглед на тоа што потрошувачите се разликуваат помеѓу себе по искажувањето на

различните потреби. Успешните меѓународни претпријатија развиваат миксеви (миксирајќи ги елементите на маркетингот), за оние целни пазари кои на најдобар можен начин можат да ги задоволат потребите на потрошувачите, имајќи ги предвид ресурсите со кои располагаат. Критичен елемент на маркетинг-миксот е производот. Неквалитетниот производ не може да ни даде успешна промоција и дистрибуција. Квалитетен производ ќе ни даде успех со помалку вложување во промоцијата и дистрибуцијата. Денес сме сведоци на тенденцијата на изедначување на квалитетот на производот. Тоа е, пред сè, резултат на брзиот процес на ширење на информациите, трансферот на технологија, производствените постапки и значењето како основен ресурс за развој. Во една таква констелација на светскиот пазар, победата ја имаат претпријатијата со подобра маркетинг-стратегија и изградена марка на производот.

Стратегиското планирање претставува процес на развивање стратегија, која ги поврзува екстерните можности во окружувањето и интерните предности во организацијата за креирање на долгорочни конкурентски предности и остварување на поставената мисија и долгорочните цели на организацијата. Својот фокус примарно го насочува кон смислата на постоењето на организацијата и перспективите за неговото долгорочно опстојување. Стратегиското планирање се грижи за опстанокот, за растот и за развојот на организацијата. Тоа го покажува патот кон целта, начинот на движење кон целта и окружувањето во кое организацијата се движи кон поставената цел. Затоа ефективноста на стратегиското планирање претставува еден од врвните приоритети и задачи на организациите во современи услови на работење. Организациите во модерното бизнис-окружување се соочуваат со бројни и разновидни сили, фактори, субјекти и настани, како никогаш досега. Се изработуваат детални анализи на сè што постои во и надвор од организацијата, се предвидува во долги временски хоризонти, се користи цел арсенал на стратегии за напад, одбрана или одржување на позициите на пазарот. Во такви услови стратегиското планирање секојдневно се развива заедно со организациите и нивните потреби за остварување на подобри резултати во работењето. Тоа постојано ги менува своите форми, концепции, методи, техники, па дури и основните постулати на неговото претходно постоење.

Основните причини за нагласената актуелност на ефективноста на стратегиското планирање лежат во фактот дека единствениот начин за создавање на победнички стратегии

во денешното окружување е преку примена на систематски и методолошки пристап кон стратегиското планирање. Развојот на методите и техниките за стратегиско планирање го одредуваат квалитетот на стратегиското планирање, а со тоа и успешноста на избраната стратегија и остварените резултати. Тие претставуваат подрачје кое постојано се развива и модифицира, во согласност со промените во окружувањето во кое функционираат организациите. Постојано излегуваат нови методи и техники или, пак, се модифицираат постојните кон новите услови во окружувањето. Денес е важно добро да се познаваат методите и техниките за да се следат и разберат идните промени и трендови во развојот на ова подрачје од стратегиското планирање.

Финален производ на стратегиското планирање претставува стратегискиот план. Стратегискиот план ја има следнава намена:

1. Ја определува стратегиската насока на организацијата;

2. Ја позиционира организацијата во рамки на индустријата во која делува и пазарот на кој ги пласира своите производи и услуги;

3. Кога организацијата има намера за остварување на поголем раст во своето работење;

4. Кога планира мерџери и аквизиции со други компании;

5. Помага во создавањето на конкурентски предности;

6. Обезбедува фокус и насока за придвижување на организацијата од план кон акција;

Маркетингот е економски процес кој ги поврзува производството и потрошувачката, притоа овозможувајќи производите и услугите да стигнат до крајните потрошувачи, а информациите за потребите и барањата на потрошувачите до производителите.

Управувањето со маркетингот во меѓународниот маркетинг значи создавање на таква комбинација на производот, цената, промоцијата и дистрибуцијата што во најголема

можна мерка ќе ги задоволи потребите на купувачите на странските пазари, со оглед на тоа што потрошувачите се разликуваат помеѓу себе по искажувањето на различните потреби.

Успешните меѓународни претпријатија развиваат миксеви (миксирајќи ги елементите на маркетингот), за оние целни пазари кои на најдобар можен начин можат да ги задоволат потребите на потрошувачите, имајќи ги предвид ресурсите со кои располагаат. Критичен елемент на маркетинг-миксот е производот. Неквалитетниот производ не може да ни даде успешна промоција и дистрибуција. Квалитетен производ ќе ни даде успех со помалку вложување во промоцијата и дистрибуцијата.

Денес сме сведоци на тенденцијата на изедначување на квалитетот на производот. Тоа е, пред сè, резултат на брзиот процес на ширење на информациите, трансферот на технологија, производствени постапки и значењето како основен ресурс за развој. Во една таква констелација на светскиот пазар, победата ја имаат претпријатијата со подобра маркетинг-стратегија и изградена марка на производот. Успешен маркетинг е оној кој понудениот производ на крајните потрошувачи го приближува не само неоштетен, туку тоа го прави во пријатна и препознатлива форма за потрошувачот. Заради тоа, промотивната функција на пакувањето во современото работење во светот сè повеќе добива на значење. За крајниот корисник на пазарот е неопходно да му се овозможи тој да може прецизно, недвосмислено и лесно да го идентификува производот врз основа на пакувањето.

Политиката на производот е составен дел на глобалната деловна политика и претставува клучна компонента во програмирањето на растот и развојот на меѓународното претпријатие. Искуствата на индустриски развиените земји потврдуваат дека по пат на пазарно приспособување на иновативната политика, претпријатието може да осигура реален раст и развој. Затоа укажуваме дека политиката на производот е основа на развојната политика на претпријатието.

### 1.5. Развивање конкурентски вредности на домашниот и странскиот пазар

Да се создава и одржува конкурентска предност, во ова современо стопанисување е многу тешко. Затоа треба да се има предвид дека не само цените и квалитетот, туку и битните технолошки иновации брзо се имитираат од конкурентите, така што стратешките позиции сè потешко можат да се одбранат од конкурентите.

За да може една компанија успешно да комуницира со аудиториумот, мора истиот да го познава. Имено, компанијата најпрво треба да се информира каков имиџ, односно каква слика аудиториумот има за неа. Значи компанијата треба да го открие имиџот кој го има на пазарот, односно мислењето на аудиториумот за неа и нејзините производи.

Современиот процес на управување на маркетинг-комуникацијата неопходно е да се спроведе врз основа на три нивоа и тоа: првото ниво е управување со системот на пазарна комуникација како инструмент на маркетинг-микс, второто ниво е управување со системот како посебна форма на пазарна комуникација и трето ниво претставува управување со системот на пазарна комуникација преку единствена комуникациска порака и нејзина медиумска презентација на сите пазарни сегменти. Еден од базичните принципи на управување со пазарната комуникација се состои од оптимизиран секвенцијален модел на одлучување, кој како современ комуникациски пристап се заснова на прилагодување на конкретни пазарни услови и развивање потреби насочени кон целосно разбирање и целосно информирање на целниот аудиториум.

Последично, како еден од начините за зајакнување на конкурентската позиција, се јавува создавањето на коалиции или алијанси помеѓу претпријатијата од различни земји. Така, може да се забележи дека на пазарните сегменти, довчерашните сериозни конкуренти кои некогаш биле и во конфликт за истите пазарни сегменти, стануваат партнери на постојните деловни подрачја или заеднички создаваат нови подрачја на делување.

Коалицирањето и/или алијансирањето на претпријатијата е еден од начините истите полесно да се прилагодуваат на барањата на светскиот пазар.

Со приклучувањето во стратегиски алијанси, претпријатието ги зајакнува своите можности да креира супериорна вредност за потрошувачите преку:

- можностите за освојување на нови пазари,
- можностите за пошироко користење на способности, знаења и стручност на кадрите од повеќе претпријатија за создавање појака конкурентност,
- можности за побрзо создавање на нови компетентности отколку што е можно со интерните напори и
- можности за создадавање на критична маса за стекнување и одржување на пазарната позиција на глобализираните претпријатија и сл.

Како *карактеристики на стратегиските алијанси за претпријатијата*, според Киген, се јавуваат:

1. Задржување на самостојноста на претпријатијата,
2. Обезбедувањето на контрола над работите и остварувањето на добивка и
3. Претпријатијата го даваат својот придонес во технологијата, производите и други стратешки области.

Како две битни димензии на стратегиите, кои се манифестираат преку *идентификација на целта* и *партнерството,* се добиваат четири, односно пет типови на стратегиски алијанси и тоа: *картелни алијанси, кооперативни алијанси, конкурентни алијанси, колабортивни алијанси и вирутелни алијанси*.

1. ***картелни алијанси*** - кога работните алијанси се формираат за оперативна ефикасност помеѓу конкурентите;
2. ***кооперативни алијанси*** - кога работните алијанси се формираат помеѓу неконкурентните (добавувачи, потрошувачи и неконкурентните претпријатија);
3. ***конкурентни алијанси*** - кога работните алијанси се формираат за стратешка цел помеѓу конкурентите;
4. ***колабортивни алијанси*** - кога работните алијанси се формираат помеѓу неконкурентите за стратешка цел;
5. ***вирутелни алијанси*** - кои во поново време се формираат *и се здружени* различни претпријатија кои извршуваат активности поврзани со нивната природа и

компетентност и кои се поврзани меѓусебно за да остварат максимална корист од работните можности во доста краток временски период.

Многубројните фактори кои делуваат врз конкуренцијата, ја зголемуваат сличноста помеѓу земјите. Така, мобилноста на луѓето, информативната револуција и интегративната улога на технологијата, придонесуваат кон процесот на конвергенција. Една од последиците на тој феномен е појавата на големиот број на нови конкуренти за коишто до пред неколку години доста малку се знаело во работниот свет. Некои од нив стануваат сè повеќе конкурентни на глобална основа.

Според Фридман, „*глобализацијата*“ е неизбежна интеграција на пазарот до претходно невиден степен - на начин којшто овозможува на поединците, претпријатијата и националните држави *да бидат присутни во светот* подалеку, побрзо, подлабоко и поевтино, отколку било кога порано и на начин којшто овозможува *светот да се доближи до* поединците, претпријатијата и националната држава подалеку, побрзо, подлабоко и поевтино, отколку било кога порано“. Денес сè повеќе и потрушувачите стануваат *глобални*, т.е. секаде во светот се купуваат исти производи, се користат исти услуги и слично. Пример, низ целиот свет се возат автомобили од марката на мерцедес, хонда и други.

Затоа сè повеќе се зборува за глобални потрошувачи кои се ориентирани на глобални пазарни сегменти.

*Глобалните потрошувачи* се група на потрошувачи со хомогени потреби и добивки (користи) на исти производи со исти карактеристики во многу земји или пазари. Нема успешна стратегија без идентификување на глобалните пазарни сегменти.

Глобалните пазарни сегменти се релативно хомогени групи на потрошувачи со слични потреби, интересирања и преференции присутни во повеќе земји, и покрај тоа што не се главни сегменти на многу пазари.

Ситуацијата на меѓународниот пазар видно покажува дека не постои единствен пристап на конкуренцијата на еден тип на стратегија, што води кон работен успех. Карактерот на конкуренцијата постојано се менува и претпријатието не може долги години

да остане на иста стратегија. Тоа ја нагласува потребата од *иницирање на промени на стратегијата* и во ситуацијата кога сметководствените податоци покажуваат успешно работење на претпријатијата.

### 1.5.1. Познавање на глобалниот пазар

Економската глобализација се однесува на зголемување на економската меѓузависност на националните економии низ светот преку брзиот пораст на прекуграничните движења на стоки, услуги, технологија и капитал. Со оглед на тоа дека глобализацијата е центрирана околу намалување на прописи на меѓународната трговија, како и тарифи, даноци и други пречки што ја потиснуваат глобалната трговија, економската глобализација е процес на зголемување на економска интеграција меѓу земјите, што доведува до појава на глобалниот или светскиот пазар. Во зависност од парадигмата, економската глобализација може да се гледа било како позитивна или како негативна појава. Економската глобализација се состои од глобализација на производството, пазарите, конкуренцијата, технологија и корпорации и индустрии. Иако економската глобализација се случува во последните неколку стотини години (од појавата на транс-национална трговија) почна да се појавува во зголемена стапка во последните 20-30 години. За овој неодамнешен бум во голема мера придонесоа развиените економии за интегрирање со помалку развиените економии, со помош на странски директни инвестиции, намалување на трговски бариери и во многу случаи прекугранична имиграција. Може многу да се полемизира за тоа дали економската глобализација може или не може да биде неповратен тренд. Постојат неколку значајни ефекти на економската глобализација. Постојат статистички докази за позитивни финансиски ефекти, како и предлози дека постои нерамнотежата на моќта помеѓу заемите во развој и развиените земји во глобалната економија. Покрај тоа, економската глобализација има влијание врз светските култури.

Пазар претставува место каде што се сретнуваат истовремено понудата и побарувачката. Пазарите меѓусебно се разликуваат според:

- бројот на учесници (купувачи и продавачи);
- моќта да влијаат на висината на цената на производот.

Врз основа на ова, разликуваме четири видови на пазарни структури:

- совршена конкуренција  на пазарот
- монопол
- олигопол
- монополистичка конкуренција.

Покрај овие два наведени критериуми за поделба на пазарите, постојат и други критериуми, како што се:

- природата на производот (дали станува збор за производи од ист квалитет);
- хомогени производи, или пак овде станува збор за производи со различен квалитет, кои треба да бидат прифатени од страна на потрошувачите на пазарот;
- бариери за влез (дали постојат посебни ограничувања за фирмите или современиоте компании  што сакаат да навлезат во индустријата).

Пазарот во суштина претставува облик на размена на производите и услугите со посредство на пари. Пазарот делувајќи во рамките на развиеното стоково производство во целост добива карактер на институција, со помош на која се воспоставуваат односите на размена, т.н. односи помеѓу понудата како и побарувачката, меѓу понудувачите и побарувачите на пазарот, односно понудувачите и потрошувачите на соодветни стоки, како карактер на институција во рамките на која влијанието на вредноста се манифестира преку дејствување на законот на понудата и побарувачката.

За целосно разбирање на пазарот од аспект на маркетингот, треба да се имаат предвид следниве негови компоненти:

- да претставува одреден дефиниран простор;
- на тој простор да има: продавачи, купувачи, потрошувачи и пазарни институции;
- да постои предмет на размена;

- цените да се формираат и креираат врз база на понуда и побарувачка;
- продавачите да се спремни во целост да ја понудат својата стока по одредена цена, а купувачите својот доход да го разменат за одредена стока;
- пазарот да биде правно регулиран и пазарната цена да биде основа за алокација на ресурсите.

Претпријатието коешто сака да биде глобално и конкурентно, мора да се труди не само да пронаоѓа целни пазари, туку и самото да ги создава, при тоа имајќи ги предвид преферираните каратеристики кои ги бараат потрошувачите. Потребите на потрошувачите на глобалните пазари иако се слични, сепак, внатре во секоја земја, се јавуваат повеќе сегменти со диференцирани преференции. Меѓутоа границите на земјите понекогаш не се јавуваат како граници (лимити) на сегментите.

На пример, во ЕУ глобалните пазари се јавуваат како еден вид на регионалните пазари. Всушност, глобалните пазари ги намалуваат разликите во стилот на живеење, вкусот и начинот на однесување. Потрошувачите ги преминуваат границите да купуваат и тоа преку помали бариери. Сè повеќе постои усогласеност во проценката на постоечките производи и услуги и фаворизирањето на одредени марки на производи.

Маркетинг-истражувачот Јохансон смета дека клучот на успехот на глобално стандардизираните производи не е во тоа што тие се доста евтини или што секој потрошувач ги сака, туку причината е што кај нив се рефлектира најдобрата понуда на пазарот.

Таквите производи се продаваат по прифатливи цени и имаат добар имиџ. Тие можат да доведат до раст на нивната потрошувачка и на зрелите пазари.

Дали пазарот е глобален или не, се оценува со констатирање на следниве показатели и тоа: кога потребите стануваат слични помеѓу земјите и кога реткоста или ограниченоста на факторите можат да ја спречуваат глобализацијата. Навистина глобален масовен маркетинг е можен само ако светските потреби и светските извори се хомогени.

Во тој поглед и глобалната сегментација на пазарот ги идентификува и ги групира потрошувачите или земјите спрема заедничките потреби и барања.

Глобализацијата на светскиот пазар е процес којшто не може да се набљудува со констатација на купувачите. Имено, купувачите коишто купуваат различни производи, не размислуваат за потеклото на деловите од коишто производот е компониран. Купувачите сѐ повеќе бараат производ којшто на најдобар начин ќе ги задоволни нивните потреби со соодветна цена, независно од земјата од којашто потекнува.

Како фактори кои делуваат на интернационализација на конкуренцијата и услугите, се јавуваат: сличноста на потребите во услугите, информираноста и мобилноста на купувачите, зголемувањето на економијата, географската распространетост на компаниите, широките можности на услужните претпријатија, поголемата оспособност на менаџерите на услужните претпријатија да ја прилагодуваат програмата на своите активности на барањата на пазарот итн.

### 1.5.2. Конкуренција и постигнување на конкурентска вредност

Најблиски конкурентни компании се оние компании кои дејствуваат на ист пазар и применуваат иста стратегија. Стратешка група се нарекува групата компании кои следат иста стратегија на дадениот пазар на кој се фокусирани. Компанијата треба да ја идентификува стратешката група на која ќе ѝ конкурира.

Компаниите треба да дојдат до информации за силата и слабостите на своите конкуренти по пат на рангирање на карактеристиките на производите /услугите на своите конкуренти. Информациите добиени од оваа алатка ги користиме за да одредиме кои конкуренти може да ги нападнеме и во која област, а кои не.

Поголемиот број конкуренти припаѓаат на една од четирите категории:

- опуштен конкурент,
- селективен конкурент,
- конкурент тигар,
- непредвидлив конкурент.

### 1.5.3. Идентификација на конкуренцијата и конкурентски стратегии

Меријам Вепстер ја дефинира конкуренцијата во бизнисот како „обид на две или повеќе страни кои дејствуваат независно, да го овозможат бизнисот на третата страна со понудување на најпогодни услови“. Адам Смит (англиски: Adam Smith) во делото „Богатството на народите“ (1776) ја опишал конкуренцијата како распределување продуктивни ресурси на нивните највисоко вреднувани употреби и поттикнување ефикасност. Микроекономската теорија заклучува дека ниту еден систем на распределување на ресурси не е поефикасен од совршената конкуренција. Конкуренцијата, според теоријата, придонесува претпријатијата да развијат нови производи, услуги и технологии, кои би им пружиле на потрошувачите поширок избор и подобри производи. Поширокиот избор вообичаено придонесува до пониски цени на производите, во споредба со цената во случај кога би немало конкуренција (монопол) или кога би имало ограничена конкуренција (олигопол). Покрај сето тоа, конкуренцијата може да води кон залудно вложување труд и зголемени трошоци (и цени) во некои околности. На пример, силната конкуренција за малиот број на добри работни позиции во сферата на музиката и глумата води многу амбициозни музичари и актери значајно да вложуваат во подготвување, што притоа е ненадоместливо, затоа што само дел од нив стануваат успешни. Критичарите тврдат дека конкуренцијата може да биде и дестабилизирачка, особено конкуренцијата меѓу одредени финансиски институции. Исто така, се тврди дека целите насочени кон конкуренцијата се контрапродуктивни за зголемување на приходите и профитабилноста, бидејќи тие ги ограничуваат можностите за стратегии на претпријатијата, како и нивната способност да понудат иновативни одговори на промените на пазарот. Покрај тоа, конкуренцијата доведува до голема веројатност за појава на „војна на цените“.

Во бизнисот постојат три видови конкуренција:

Формата која има најограничена употреба е **директната конкуренција** (наречена исто така и конкуренција по категорија или бренд конкуренција), каде што производите коишто ја вршат истата функција се натпреваруваат помеѓу себе. На пример, еден бренд на

комбиња се натпреварува со неколку други брендови на истиот производ. Постојат случаи каде две конкурентски компании се натпреваруваат баш на овој начин. Едната компанија воведува нови производи во својот асортиман, што доведува до воведување на истите видови производи и од страна на другата компанија.

Втората форма е „конкуренција на супститути“ или **индиректна конкуренција**, каде што се натпреваруваат производи коишто се скоро па еднакви едни со други. На пример, путерот се натпреварува со маргаринот, мајонезот со други разни сосови и намази.

Најшироко распостранетата форма на конкуренција е вообичаено наречена **„буџетска конкуренција“.** Во оваа категорија е вклучено сè она на што потрошувачот би сакал да ги потроши своите расположливите финансиски средства. На пример, семејство кое располага со дваесет илјади долари може да одбере да ја потроши сумата на многу различни производи, кои можат да се гледаат како конкуренти едни на други за потрошувачката на семејството. Оваа форма на конкуренција во некои наврати е опишана и како „конкуренција на добивка“.

Освен тоа, компаниите се натпреваруваат и за инвестирање на финансиските пазари (капитал во акции или долг) со цел да се создаде потребниот капитал за нивно дејствување. Знаејќи ги ризиците, еден инвеститор по обичај ќе има предвид и други можности за инвестирање и нема да се фокусира само на компании кои се натпреваруваат за производот (директните конкуренти). Проширувањето на обемот на инвестирање за да се вклучат и индиректните конкуренти води кон поширока група на слични компании кои се натпреваруваат посреднички. Конкуренцијата може да се сретне и во друг вид, различен на оној меѓу две или повеќе компании. На пример, автори од областа на бизнисот понекогаш упатуваат на внатрешна конкуренција. Овој вид е конкуренција во рамките на компаниите.

Поимот за првпат е претставен од Алфред Слоан (англиски: Alfred Sloan) во General Motors во 1920 година. Слоан промислено создал точки во работниот процес кои се совпаѓаат меѓу оддели на компанијата, за да секој оддел се натпреварува еден со друг. На пример, одделот на Chevrolet ќе се натпреварува со одделот на Pontiac за одредени сегменти од пазарот. Конкурентските брендови од истата компанија одобриле некои делови да бидат

направени од еден оддел и да бидат користени од други оддели, на пример, делови направени од одделот на Chevrolet да се користат и од одделот на Pontiac. Во 1931 година, и Procter & Gamble започнале промислен систем на конкуренција меѓу самите брендови во рамките на компанијата. Компанијата се состоела од различни брендови, секој од нив со свои предвидени ресурси, вклучувајќи и посветена група на вработени кои се борат за брендот. Секој бренд менаџер се сметал за одговорен и бил соодветно награден за успехот или неуспехот на самиот бренд. Ова е познато како „конкуренција во рамките на брендот“. Оттука, најголем дел од компаниите придонесуваат за конкуренција меѓу вработените како индивидуалци. Пример за овај случај е натпревар меѓу продажни агенти. Продажните агенти со највисоко остварен процент на продажба (или најдоброто подобрување во продажбата) за одреден период, се наградени од страна на работодавецот. Шалев (англиски: Shalev) и Асбџорнсен (англиски: Asbjornsen) откриле дека и крајниот резултат од обратните аукции е најтесно поврзан со конкуренцијата. Специјализираната литература во голема мера го поддржала значењето на конкуренцијата како основа за успех на обратната аукција. Нивните заклучоци го поддржуваат тоа тврдење, дека конкуренцијата е силно поврзана со успехот на обратната аукција, како и со бројот на наддавачи.

Конкуренцијата претставува натпревар помеѓу најмалку два субјекта, поединци, групи, компании… Во бизнисот, конкуренцијата се појавува кога најмалку две компании нудат ист или сличен производ/услуга на пазарот. На тој начин, ја започнуваат „борбата“ за поголем дел од пазарот со различни маркетинг-алатки. Конкурентите меѓусебно се натпреваруваат за што е можно повеќе клиенти, а целта е да им испорачаат производ или услуга според нивните желби и потреби. Но, компаниите не стануваат конкуренти бидејќи водат сметка за интересите на купувачите, туку нивното деловно однесување се раководи според проекцијата за остварување профит. Секоја современа и успешна компанија мора добро да го познава пазарот на којшто продава, да ги знае навиките на своите клиенти, како и конкурентите со кои се соочува.

Изгледа како лесна задача за некоја компанија. Меѓутоа, вистинската и потенцијална конкуранција на компаниите е многу голема. Поверојатно е компанијата да ја претркаат надојдената конкуренција или новите технологии, отколку тоа да го направи постоечката конкуренција.

Прашањата кои ќе ни помогнат да ја идентификуваме конкуренцијата, се следниве: Каде се наоѓа конкурентот?

- Колкава е неговата годишна продажба?
- Кои се неговите клучни луѓе?
- Дали компанијата е приватна или е во државна сопственост?
- Кои производи/услуги ѝ се клучни за генерирање профит?
- Какви се нејзините производи/услуги во споредба со вашите, во поглед на квалитетот, функционалноста, дизајнот и останатите критериуми?
- Која е нејзината ценовна структура?
- Кои се нејзините маркетиншки и промотивни активности?
- Кои се нејзините извори и патишта за набавка на производи или материјали?
- Кои се нејзините деловни партнери и клиенти?
- Дали компанијата се шири или своето работење го фокусира на еден потесен дел на пазарот?

### 1.5.4. Идентификување на стратегијата на конкурентите

Најблиски конкурентни компании се оние компании кои дејствуваат на ист пазар и применуваат иста стратегија. Стратешка група се нарекува групата компании кои следат иста стратегија на дадениот пазар на кој се фокусирани. Компанијата треба да ја идентификува стратешката група на која ќе ѝ конкурира.

Според тоа, на компанијата ѝ требаат детални информации за деловното работење на секој конкурент, неговиот маркетинг, производство, истражување и развој, финансии, стратегиите на човечкиот потенцијал, за квалитетот, карактеристиките и миксот на производи, за услугите кои им ги дава на купувачите, за политиката на одредување на цените, за покриеноста на дистрибуцијата, за стратегиите на производните сили, како и за програмите за огласување и унапредување на продажбата за секој конкурент. Компаниите доаѓаат до информации за силата и слабостите на своите конкуренти по пат на рангирање

на карактеристиките на производите/услугите на своите конкуренти. Информациите добиени од оваа алатка ги користиме за да одредиме кои конкуренти може да ги нападнеме и во која област, а кои не.

Секој конкурент има одредена филозофија за извршување на работата, одредена внатрешна култура, како и одредени идеи водилки. Потребно е големо разбирање на свеста на конкурентот за да може да се предвиди неговата реакција.

Поголемиот број конкуренти припаѓаат на една од четирите категории:

- Опуштен конкурент - конкурент кој не реагира брзо или доволно силно на потезите на ривалите. Опуштениот конкурент можеби мисли дека купувачите му се верни, може да го „молзат“ пазарот, можеби се спори во препознавање на потезите или им недостигаат финансиски средства за реакција.
- Селективен конкурент - конкурент кој реагира само на одредени видови напад. Може да одговори на намалување на цените, но не и за зголемување на трошоците за огласување.
- Конкурент тигар - реагира брзо и силно на било кој напад на негов терен. Конкурентот тигар испраќа сигнали до другите компании дека за нив е подобро да не го напаѓаат, затоа што е спремен да се бори до крај. Секогаш поисплатливо е да нападнете овца отколку тигар.
- Непредвидлив конкурент - тоа е конкурент кој не покажува предвидливи модели на реагирање. Таквиот конкурент може, но не мора да возврати во одредени пригоди. Нема начин да се предвиди оваа одлука врз основа на економската ситуација, минатото или нешто друго. Многу мали компании се непредвидливи конкуренти кои конкурираат на одредени фронтови кога може да си дозволат да водат битка, а притоа се повлекуваат кога натпреварувањето е прескапо.

За компаните да имаат влијателна деловна стратегија мора да ги проучуваат своите конкуренти користејќи го профилинг методот. Тоа значи дека компаниите мора да ја препознаат стратегијата, целите, силата и слабостите, како и вообичаените реакции на своите конкуренти за да може да ги усогласат своите производни, промотивни и продажни сили.

### 1.5.5. Постигнување на конкурентната вредност

Вашата изјава за воведувањето на производот, заедно со анализата на неговите најјаки конкурентски карактеристики и предности за потрошувачите, се клучните моменти за развивање на другите маркетиншки и промотивни планови. На пример, доколку го отворите единственото бизнис-радио во градот, можете да ја искористите својата основна позиционирачка изјава во слоган на вашето радио: единственото бизнис-радио во градот! Ако анализата на вашите потрошувачи покаже дека целната група на слушачи најчесто се возат во своите автомобили, тогаш тој ист слоган може да биде добар за рекламните билборди на улиците. Ако анализите на вашите потрошувачи покажале дека целната публика најчесто се вози со воз, метро или автобус, тогаш рекламна кампања со транзитни реклами би била најдобриот начин вашата порака најефективно да ја пренесете на потрошувачите.

Како алтернативно решение, може да сфатите дека луѓето повеќе сакаат да ги слушаат вообичаените станици од кои претходно добивале информации. Во тој случај, би требале да ги нагласите специфичните карактеристики со кои вашето радио се издвојува од другите. Можеби би сакале да ја зголемите фреквентноста на информирање за берзанските извештаи, совети за инвестирање или бизнис-интервјуа. За да се пренесат деталните информации, можеби би било подобро да се постават испечатени огласи во бизнис-одделот на локалното списание или регионалните изданија на националните бизнис-публикации.

## II . ПРАКТИЧЕН ДЕЛ

### 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Мотивот за избор за одлука да се спроведе овој чекор беше тоа што нашата компанија е единствена од овој карактер која гарантира висок квалитет и прифатлива цена за секој потрошувач и секоја компанија. Стратегиите се специфични менаџерски функции кои бараат детална и претходна добро истражена анализа со цел ефикасно спроведување на целта која една современа компанија треба да ја реализира на пазарот со цел зацврстување на положбата и привлекување на нови потрошувачи.

Секоја компанија има мотив да биде стабилна на пазарот, а со тоа и да остварува сигурна добивка. Според тоа, мотивот за избор на ова истражување е јасен, а тоа е стабилност, позиционирање на пазарот и проширување со цел да се подобри конкурентната вредност и нашата компанија за таа да биде лидер од оваа сфера на бизнисот.

Долгогодишното искуство на нашата компанија „Атлантик Група“ дава сигнал дека е крајно време да се одлучиме за  чекор со кој ќе се прошири настапот на пазарот со нов производ, но како и секогаш, така и во овој случај, менаџерскиот тим на нашата компанија треба да спроведе истражување со кое ќе се гарантира сигурноста на одлуката на оваа компанија.

Исто така, еден од главните мотиви за оваа проблематика е добиените резултати кои ќе произлезат од истражувањето на овој практикум да ни дадат одреден патоказ и менаџерскиот тим да констатира дали е време и дали има интерес на пазарот за проширување и настапување на нашата компанија. Да утврдиме дали тоа ќе даде добри и очекувани резултати и дали истото ќе биде поволна и очекувана реклама за нашата фирма. Очекуваме добиените резултати да бидат ефективни од аспект што долгогодишното искуство покажува дека е крајно време нашата фирма да настапи на новите пазари.

Стратегиите се клучен сегмент за настап на пазарот кои една современа компанија ефикасно и ефективно треба да ги примени и спроведе со цел справување со лојалната и нелојалната конкуренција која зазема сè поголем замав во современото општество.

Целта на магистерскиот труд е преку претставеното во него, како и спроведените истражувања и резултатите од спроведените истражувања, да се констатира и утврди следното:

- Работната организација на „Атлантик Група“;
- Следењето на иновациите од страна на вработените во „Атлантик Група“;
- Можности за спроведување и имплементација на стратегии од страна на вработените во „Атлантик Група“;
- Стратегии за спроведување на иновативни решенија од страна на менаџментот на „Атлантик Група“ на пазарот во Република Македонија;
- Остварување поефикасни врски со потрошувачите на пазарот
- Иновативни решенија и нивно ефикасно спроведување и имплементирање на пазарот во Република Македонија;
- Проучување и истражување дали иновациите се прифатливи за потрошувачите на пазарот;

## 2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ НА РАБОТА

Со цел да се спроведе ова истражување, неизбежно беше негово формулирање кое ќе биде предмет и патоказ со кој ќе се спроведе истражувањето на овој магистерски труд, со претходно одобрение од страна на менаџерскиот тим на „Атлантик Група“. Главна целна група на нашето истражување беа анкетирани лица, кои се корисници на услугите на нашата компанија, како и лица вработени во „Атлантик Група“, кои редовно се во контакт со потрошувачите на домашниот пазар во Република Македонија.

Со цел да се обезбедат одредени сознанија за спроведување на нашето истражување, неопходно беше менаџерскиот тим да открие одредени начини со цел полесно постигнување на крајниот резултат. За таа цел со претходна анализа, одредени се лица кои претходно беа контактирани и доброволно пристапија кон процесот на анкетирање од страна на нашата компанија.

Анкетирањето беше спроведено со претходни утврдени термини кои им одговараа на анкетираните лица. Анкетирани се вклупно 280 лица, од кои 80 лица вработени во компанијата „Атлантик Група“, додека 200 лица потрошувачи на пазарот, кои доброволно зедоа учество во процесот и постапката на спроведување на истражувањето во магистерскиот труд. Прашањата се формулирани со давање на одговори и мислења за проблематиката, јасно и прегледно се поставени со цел ефикасноста од добиените резултати да биде поголема. Притоа се водеше сметка за анкетираните лица да се на различни возрасти, различна работна позиција, полова структура итн.

Времето кое беше потребно за спроведување на истражувањето беше во период од 8 месеци, односно 4 месеци беа резервирани за анкетирање и обработка на податоците од анкетирањето на лицата вработени во „Атлантик Група“ и 4 месеци за лица потрошувачи на производите на пазарот од „Атлантик Група“, кои доброволно зедоа учество во процесот на истражување.

Откако заврши процесот на анкетирање, сите податоци беа сублимирани и се пристапи кон нивна понатамошна обработка со цел да се добијат релевантни податоци за проблематиката којашто беше предмет на истражување во магистерскиот труд.

Сите поставени прашања се формулирани и групирани во Анкетен лист бр. 1 и Анктетен ист бр. 2, од каде ќе бидат формирани Табела бр. 1 и Табела бр. 2, во зависност за кој анкетен прашалник станува збор, а од нив се изведени графикони, кои ќе ги толкуваме со цел релевантност и сигурност на добиените резултати.

## 3.ХИПОТЕЗИ

Стратегиите се дел од секојдневието на секоја современа компанија која има за цел да настапи на домашниот или странскиот пазар со свои производи. Преку имплементација, како и правилна примена на стратегиите, може да се гарантира успех и стабилност на пазарот на секоја компанија.

*Хипотеза 1*: Пристапот на пазарот и освојувањето на нови пазари е приоритет на секоја современа компанија која планира ефикасно и ефективно позиционирање на домашниот и странскиот пазар. Мотивот за избор за одлука да се спроведе овој чекор беше тоа што нашата компанија е единствена од овој карактер која гарантира висок квалитет и прифатлива цена за секој потрошувач и секоја компанија.

*Хипотеза 2:* Секоја компанија има мотив да биде стабилна на пазарот, а со тоа и да остварува сигурна добивка. Според тоа, мотивот за избор на ова истражување е јасен, а тоа е стабилност, позиционирање на пазарот и проширување со цел да се подобри конкурентната вредност и нашата компанија за таа да биде лидер од оваа сфера на бизнисот.

*Хипотеза 3:* Долгогодишното искуство на нашата компанија „Атлантик Група“ дава сигнал дека е крајно време да се одлучиме за чекор со кое ќе се прошири настапот на пазарот со нов производ, но како и секогаш, така и во овој случај менаџерскиот тим на

нашата компанија треба да спроведе истражување со кое ќе се гарантира сигурност на одлуката на оваа компанија.

*Хипотеза 4*: Еден од главните мотиви за оваа проблематика е добиените резултати кои ќе произлезат од истражувањето на овој практикум да ни дадат одреден патоказ и менаџерскиот тим да констатира дали е време и дали има интерес на пазарот за проширување и настапување на нашата компанија.

Целта на магистерскиот труд е преку претставеното во него, како и спроведените истражувања и резултатите од спроведените истражувања да се констатира и утврди следното:

- Работната организација на „Атлантик Група“;
- Следењето на иновациите од страна на вработените во „Атлантик Група“;
- Можности за спроведување и имплементација на стратегии од страна на вработените во „Атлантик Група“;
- Стратегии за спроведување на иновативни решенија од страна на менаџментот на „Атлантик Група“ на пазарот во Република Македонија;
- Остварување поефикасни врски со потрошувачите на пазарот;
- Иновативни решенија и нивно ефикасно спроведување и имплементирање на пазарот во Република Македонија;
- Проучување и истражување дали иновациите се прифатливи за потрошувачите на пазарот;

## 4. МЕТОДОЛОШКА РАМКА

Добиените резултати од испитувањата на практикумот се статистички обработени, јасно и прегледно претставени во табели и графикони, од каде што јасно може да се види мислињето на анкетираните лица за развивањето на стратегиите и плановите на современиот начин на работење на реномираните компании поради одржување на конкурентната вредност и стратегиите за настап на пазарот со проширувањето кое ќе биде спроведено од „Атлантик Група“ на пазарот во Република Македонија.

Со самата систематизација и групирање на податоците, се добија поконкретни вредности, со што се овозможи нивна статистичка обработка. Наредната фаза беше систематизирање на податоците во Microsoft Office Excel, а потоа се пристапи кон нивна понатамошна обработка. Притоа од Microsoft Office Excel, односно од поставените табели кои произлегоа од Анкетниот лист бр. 1 и Анктетен лист бр. 2 извадени и формулирани се графикони со кои попрегледно можеме да ги толкуваме добиените резултати од извршената анкета на нашето истражување.

**Табела број 1:** Анкетен прашалник бр.1

| Број | Прашања од Анкетниот прашалник бр.1 | n | Резултати од добиените одговори | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Понудени одговори | резултат | % |
| 1 | Дали сметате дека досега спроведените стратегии се покажале како успешни во воведувањето на иновација во вашата компанија ? | 80 | ДА | 60 | 75% |
| | | | НЕ | 20 | 25% |
| | | | ∑ | 80 | 100% |
| 2 | Дали следењето и имплементацијата на новите трендови во светот ефективно би се одразиле и во вашата компанија? | 80 | ДА | 70 | 90% |
| | | | НЕ | 10 | 10% |
| | | | ∑ | 80 | 100% |
| 3 | Дали Вие имате услови како компанија/фирма за спроведување на иновации и нивна имплементација? | 80 | ДА | 80 | 100% |
| | | | НЕ | 0 | 0% |
| | | | ∑ | 80 | 100% |
| 4 | Дали имплементацијата на иновацијата во вашата компанија би придонела за поголема конкурентност на пазарот? | 80 | ДА | 75 | 90% |
| | | | НЕ | 5 | 5% |
| | | | ∑ | 80 | 100% |
| 5 | Дали иновацијата во вашата компанија ја гледате преку воведување на нов производ на пазарот? | 80 | ДА | 80 | 100% |
| | | | НЕ | 0 | 0% |
| | | | ∑ | 80 | 100% |
| 6 | Дали сметатате дека новиот производ би бил иновативен и прифатен од страна на потрошувачите на пазарот? | 80 | ДА | 78 | 98% |
| | | | НЕ | 2 | 2% |
| | | | ∑ | 80 | 100% |

## 5. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Во Табела бр. 1 се претставени добиените резултати од Анкетен лист бр. 1, во кој беа формулирани вкупно 6 прашања, кои се директно поврзани со проблематиката којашто беше предмет на истражување во магистерскиот труд.




**Графикон бр.1:** Одговори на првото прашање од Анкетен прашалник бр.1

Првото анкетно прашање се однесуваше на тоа дали вработените во „Атлантик Група“ сметаат дека досегашните стратегии се покажале како успешни во воведувањето на

иновација во фабриката, односно компанијата. Од вкупно 80 анкетирани лица, 75% одговориле со „ДА“, додека 25% одговориле со „НЕ“.

Оттука можеме да констатираме дека потребна е нова иновација преку креирање на соодветни стратегии со цел да се задржи конкурентноста, стабилноста, како и реномето на оваа компанија.

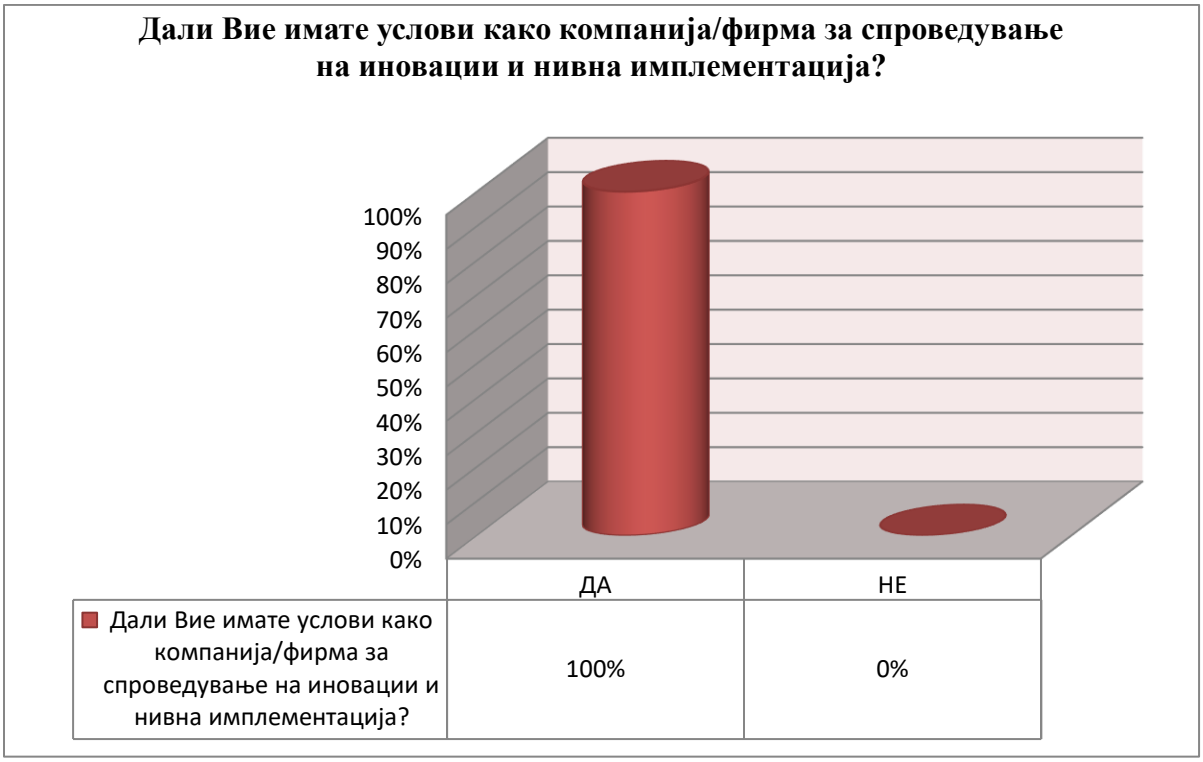



**Графикон бр.2:** Одговори на второто прашање од Анкетен прашалник бр.1

Во Графикон бр.2 се претставени резултатите од одговорите на второто прашање од Анкетен прашалник бр.1. Анкетното прашање се однесуваше на тоа дали доколку компанијата ги следи најновите трендови во светот и доколку ги имплементира во нејзиното работење, тоа ефикасно и ефективно би се одразило за самата компанија.

Од вкупно 80 анкетирани лица вработени во „Атлантик Група“ ДОО Скопје, 90% сметаат дека истото би се одразило ефективно и ефикасно и одговорија со „ДА“, а 10%

одговорија со „НЕ“ и сметаат дека тоа не би играло голема улога во работењето на компанијата.

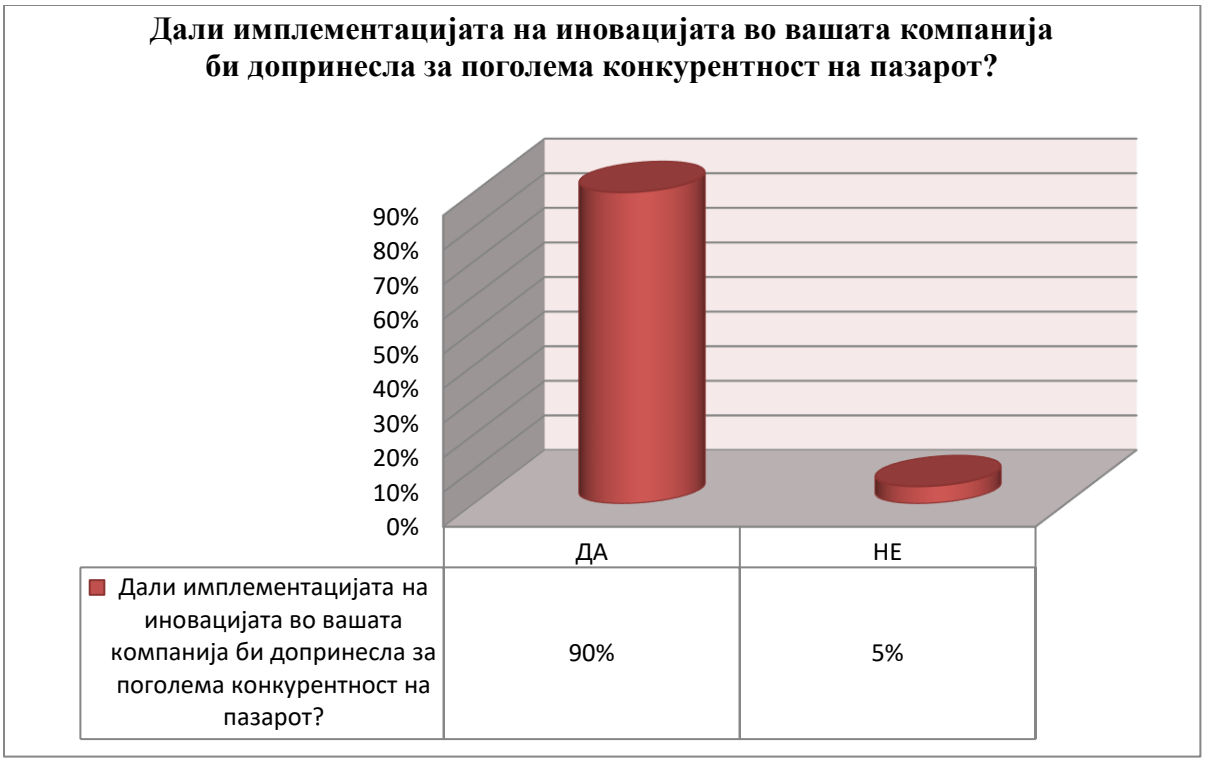



**Графикон бр.3:** Одговори на третото прашање од Анкетен прашалник бр.1

Третото анкетно прашање, кое беше поставено на 80 лица, се однесуваше на тоа дали компанијата „Атлантик Група“ располага и поседува услови за спроведување на иновација и нејзина имплементација во работењето.

Од вкупно 80 лица, 100% одговориле со „ДА“, односно сметаат дека фабриката има капацитет за иплементација на иновации во работењето.

Оттука можеме да донесеме заклучок дека компанијата располага со услови и потенцијали за спроведување и воведување на иновативни решенија во работењето, како и нивно целосно спроведување.




**Графикон бр.4:** Одговори на четвртото прашање од Анкетен прашалник бр.1

Во Графиконот бр.4 се претставени резултатите од одговорите на четвртото прашање од Анкетниот прашалник бр.1. Анкетното прашање се однесуваше на тоа дали спроведената иновација во компанијата „Атлантик Група“ би придонела за поголема конкурентска вредност на домашиот пазар. Од вкупно 80 анкетирани лица, вработени во „Атлантик Група“, 90% одговориле со „ДА“ и целосно се согласуваат со тоа дека иновацијата е основа за конкуренцијата на пазарот, додека 10% одговориле со „НЕ“ и сметаат дека постојат низа други вредности кои се позначајни од тоа.

Оттука можеме да заклучиме дека имплементацијата на соодветна иновација е најзначајна во остварувањето на поголема конкурентност на пазарот од страна на „Атлантик Група“.




**Графикон број 5:** Одговори на петтото прашање од Анкетен прашалник бр.1

Петтото анкетно прашање се однесуваше на тоа дали вработените во „Атлантик Група“ сметаат дека иновацијата е најсоодветна и најдобро би се рефлектирала преку воведување на нов производ на пазарот во Република Македонија. Од вкупно 80 анкетирани лица, 100% одговориле со „ДА“.

Оттука можеме да заклучиме дека вработените во компанијата иновацијата ја гледаат исклучиво преку воведување на нов производ на пазарот.




**Графикон број 6:** Одговори на шестото прашање од Анкетен прашалник бр.1

Графиконот број 6 е добиен од одговорите на последното прашање од Анкетниот лист бр.1. Последното прашање се однесуваше на тоа дали новиот производ кој ќе го воведе менаџерскиот тим на компанијата „Атлантик Група“ би бил иновативен и прифатен од страна на потрошувачите на пазарот во Република Македонија.

Од вкупно 80 анкетирани лица, вработени во компанијата, 98% одговорија со „ДА“ и сметаат дека новиот производ би бил соодветна иновација и би бил прифатен на пазарот, додека 2% одговориле со „НЕ“ и сметаат дека новиот производ во целост не е соодветна иновација и дека во целост не би бил сензација на пазарот.

Оттука можеме да заклучиме дека новиот производ кој ќе го воведе менаџерскиот тим на „Атлантик Група“, според вработените би бил прифатен од страна на потрошувачите на пазарот.

**Табела број 2:** Анкетен лист бр. 2

| | Анкетно прашање | n | Задоволни | | Делумично задоволни | | Незадоволни | | Вкупно | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **n** | **%** | **n** | **%** | **n** | **%** | **n** | **%** |
| 1 | Дали како потрошувачи и корисници на производите на „Атлантик Група“ сте задоволни од работата и квалитетот на производите? | 200 | 186 | 93% | 14 | 7% | 0 | 0% | 200 | 100% |
| 2 | Дали како потрошувачи сметате дека производите на „Атлантик Група“ се конкурентни на домашниот пазар? | 200 | 180 | 90% | 20 | 10% | 0 | 0% | 200 | 100% |
| 3 | Дали производите кои ги нуди „Атлантик Група“ се со висок квалитет и голема побарувачка на пазарот од страна на потрошувачите? | 200 | 184 | 92% | 16 | 8% | 0 | 0% | 200 | 100% |
| 4 | Дали сте задоволни од услугата на вработените на „Атлантик Група“? | 200 | 178 | 91% | 18 | 9% | 0 | 0% | 200 | 100% |
| 5 | Дали сте задоволни од стратегиите кои ги примменуваат вработените во „Атлантик Група“ за настап на домашниот пазар? | 200 | 196 | 98% | 4 | 2% | 0 | 0% | 200 | 100% |
| 6 | Дали сте задоволни од досегашните иновативни решенија кои ги презема „Атлантик Група“ како компанија со цел зацврстување на положбата на домашниот пазар? | 200 | 200 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 200 | 100% |



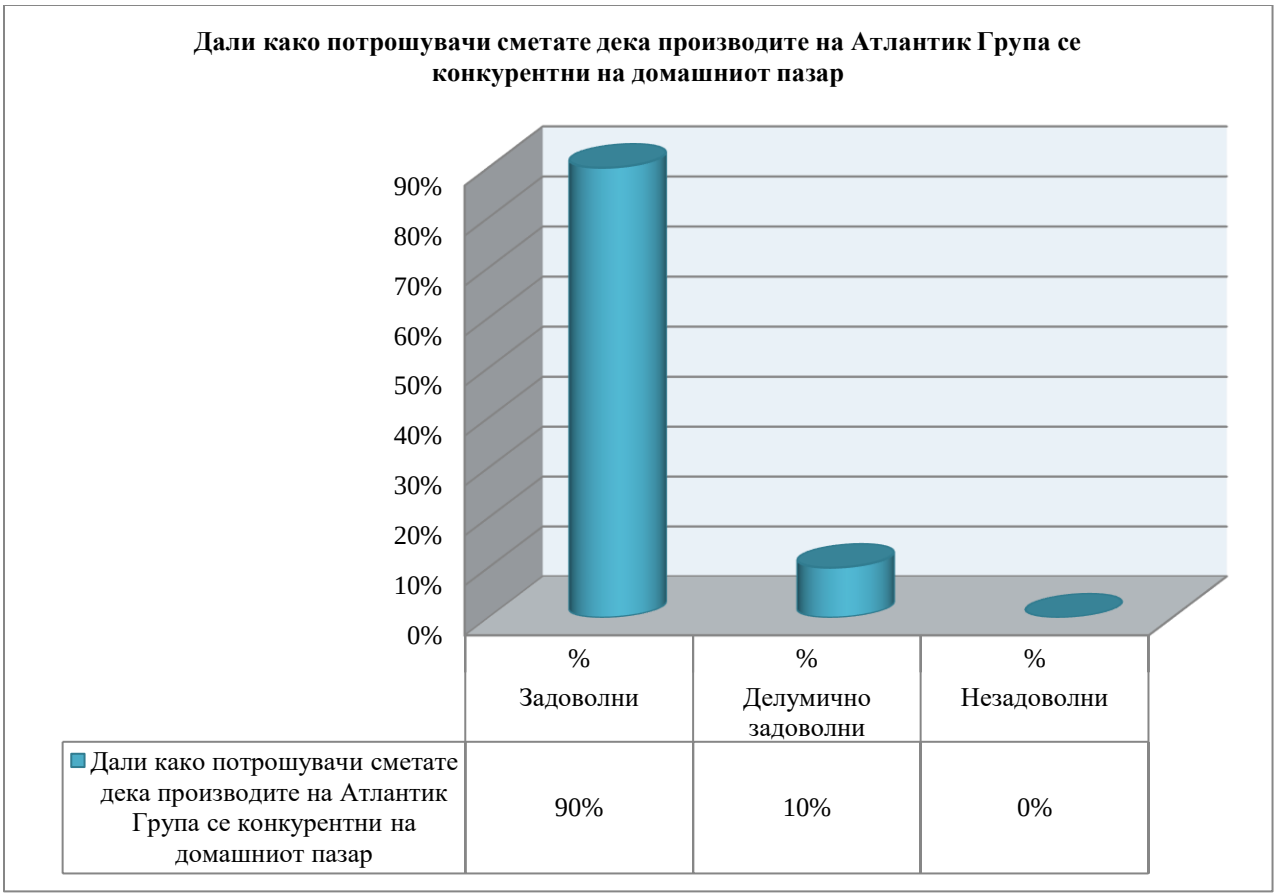

**Графикон број 7:** Одговори на првото прашање од Анкетен прашалник бр.2

Задоволството од работата на една современа компанија е клучен фактор за развој на таа компанија, континуирано унапредување и осовременување на работата, како и зацврстување на позицијата на пазарот на компаниајта со цел поголема профитабилност и успех на секоја современа компанија. Задоволството од одредени производи е еден од најзначајните и клучните елементи за нормално функционирање на компаниите на пазарот. Преку задоволството кај потрошувачите на пазарот директно, но и индиректно се влијае за континуирано зголемување на реномето и стабилноста на пазарот на одредена компанија која функционира или е застапена на домашниот пазар.

По статистичката обработка на податоците од Анкетен лист бр. 2, одговорите на првото прашање се претставени во Графикон бр. 7. Прашањето се однесуваше на тоа дали потрошувачите на домашниот пазар се задоволни од работата на „Атлантик Група“.

Од вкупно 200 анкетирани лица, со нашите услуги целосно се задоволни 93% од анкетираните лица, делумно задоволни се 7% и наведоа дека во иднина треба да се обрне внимание на подобрување на квалитетот на услугите, додека немаше незадоволни анкетирани лица.

Добиените резултати говорат дека голем е процентот на задоволни потрошувачи на домашниот пазар, но, сепак „Атлантик Група“ треба да се базира на континуирано и постојано осовременување и подобрување на услугите и квалитетот за потрошувачите.




**Графикон бр. 8:** Одговори на второто прашање од Анкетен прашалник бр.2

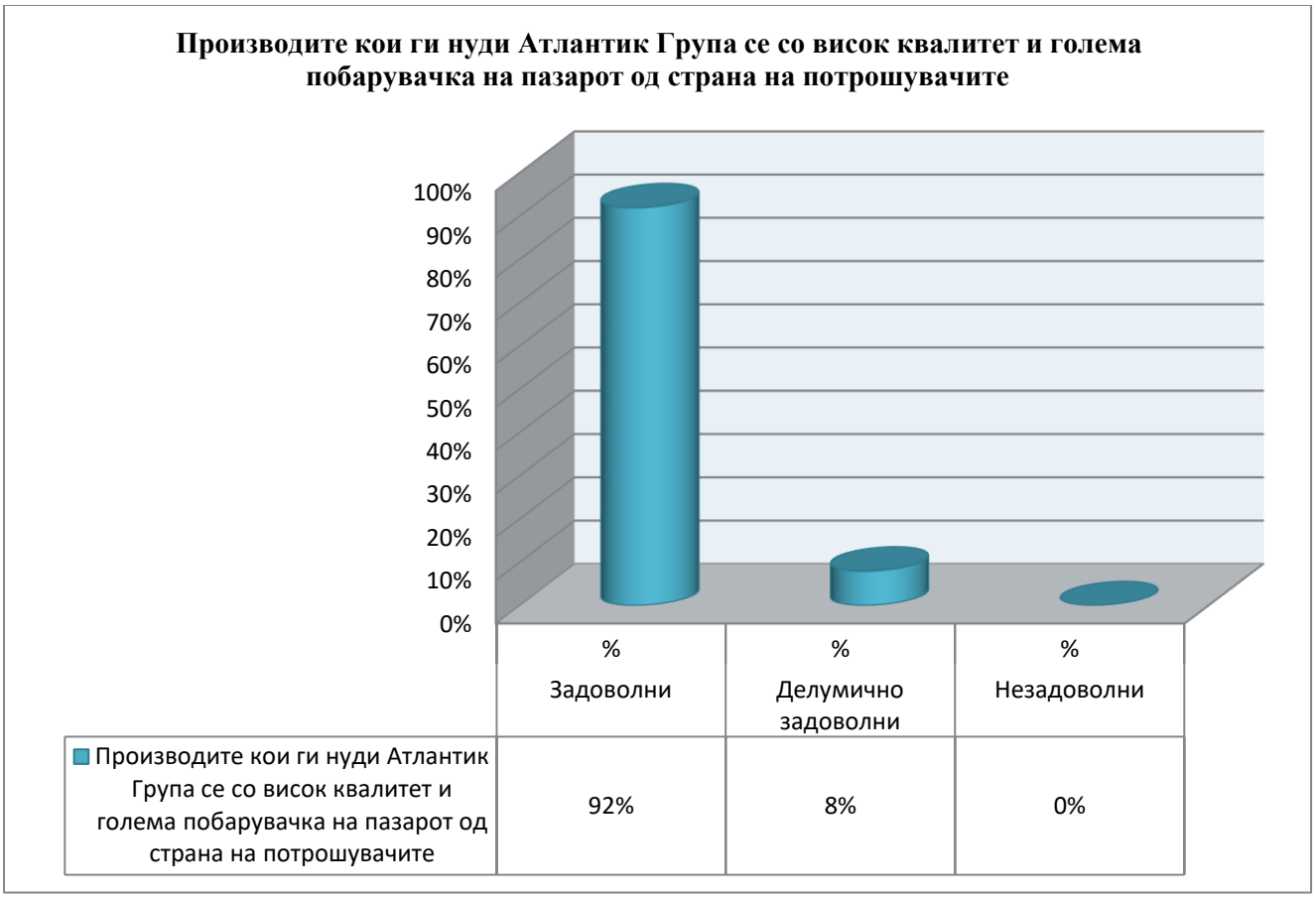
Сите компании во своето работење сакаат или се стремат да не се соочат или да немаат конкуренција, но тоа е нереално, или пак, неостварливо барем за подолг или пократок временски период.

Конкуренцијата, како поим, е неминовен фактор за секој современ бизнис, без разлика на големината, индустријата, или пак, пазарот. Дури и да нема конкуренција на пазарот, не значи дека нема да се појави во одреден временски период. Карактеристично е да се каже дека не треба да се стравува од конкуренцијата доколку имплементирате одреден стратешки или систематски приод во нејзина современа анализа и имплементација на сознанијата во секојдневно функционирање на бизнисот на пазарот заради останување на вистинската патека.

Доколку континуирано се избегнува конкуренција, ќе настапат вистински проблеми, карактеризирани преку намалување на учеството на домашниот пазар, намалување на продажбата, намалување на бројот на купувачи или потрошувачи, проблеми со готовински тек и „не дај боже“ смртност на бизнисот, што значи и затворање на компаниите, па дури и отпуштање на вработените.

Во Графикон бр. 8 се претставени добиените резултати од одговорите на второто прашање од Анкетен лист бр. 2, на кое одговараа вкупно 200 анкетирани лица.

Притоа, на прашањето: „Дали како потрошувачи сметате дека производите на „Атлантик Група“ се конкурентни на домашниот пазар?“, како целосно задоволни се изнасниле 90%, додека делумно задоволни со оваа констатација се изјасниле 10%. На ова прашање како незадоволни се изјасниле 0% од вкупниот број на анкетирани лица.




Графикон бр.9: Одговори на третото прашање од Анкетен прашалник бр.2

Понуда како и побарувачката претставуваат економски поими кои ги опишуваат пазарните врски помеѓу продавачите и купувачите на добро или услуга на пазарот. Моделот на понудата и моделот на побарувачката ја одредуваат количината, како и цената продадена на пазарот. Овој модел во суштина е фундаментален микроекономски модел и служи директно како основа за други економски модели и теории. Моделот предвидува, дека во конкурентен пазар цената ќе работи на изедначување на побаруваната количина од страна на купувачите на пазарот со понудената од страна на производителите, резултирајќи со пазарна рамнотежа на количината и цената. Моделот покрај цената ги вклучува и другите фактори кои директно влијаат на воспоставувањето на пазарната рамнотежа, опишувајќи го нивното влијание како поместувања на понудата и побарувачката.

Во Графикон бр. 9 се претставени добиените резултати од одговорите на третото прашање од Анкетен лист бр. 2, на кое одговараа 200 анкетирани лица кои доброволно зедоа учество во процесот и постапката на истражување. Притоа, на анкетното прашање за производите кои ги нуди „Атлантик Група“, дали се со висок квалитет и голема побарувачка на пазарот од страна на потрошувачите и дали истите се задоволни од оваа констатација, како целосно задоволни се изјасниле 92%. Со оваа констатација како делумно задоволни се изјасниле 8%, додека како незадоволни се изјасниле 0%, од вкупно 200 акетирани лица.

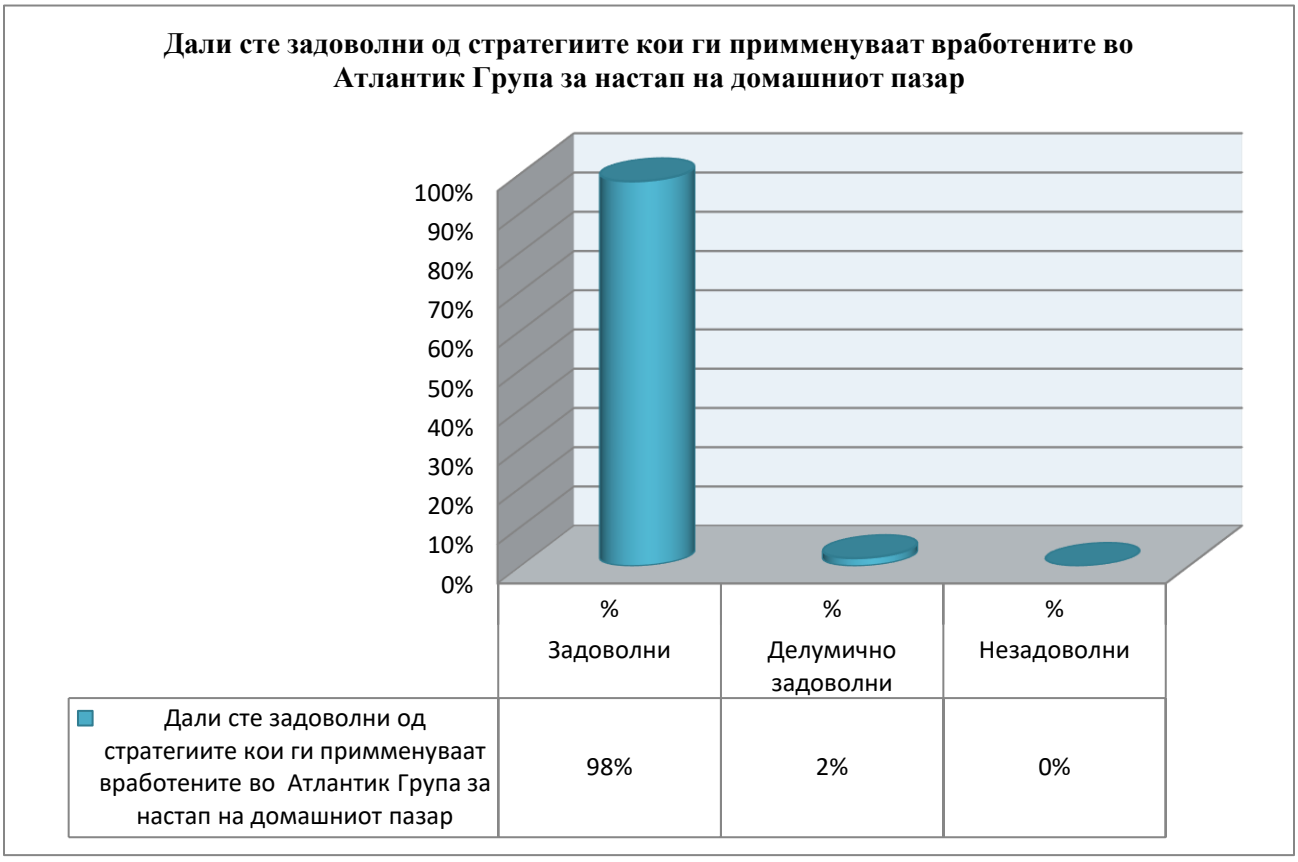



**Графикон бр. 10:** Одговори на четвртото прашање од Анкетен прашалник бр.2

Многу истражувања говорат на фактот дека љубезноста на вработените во голема мера влијае за привлекување на потрошувачи на домашниот пазар. Од тој аспект, формулирано е четвртото прашање, на кое анкетираните лица требаше да одговорат дали се задоволни од услугите и љубезноста на вработените на „Атлантик Група“. Притоа, како

целосно задоволни се изјаснија 91%. Делумно задоволни потрошувачи се изјаснија 9%, додека немаше ниеден незадоволен потрошувач.

Оттука можеме да констатираме дека љубезноста на вработените во „Атлантик Група“ е на високо ниво, но во иднина љубезноста и квалитетот на услугите од страна на вработените и тимот на „Атлантик Група“ уште повеќе треба да се подобрува со цел достигнување на целосно задоволство кај потрошувачите на домашнот пазар.




**Графикон бр. 11:** Одговори на петтото прашање од Анкетен прашалник бр.2

За настап на домашниот пазар, како и градење на транснационална компанија во зависност од ситуацијата, мисијата како и целите, компаниите можат да одберат неколку стратегиски алтернативи, односно најадекватна и најсоодветна стратегија за работење на домашниот пазар. Карактеристично е да се каже дека понекогаш може да се оди и со

комбинација на повеќе стратегии, односно на еден пазар да се настапи со една стратегија, додека пак на друг пазар со друга стратегија која ќе ја избере компанијата.

Претпријатијата својата конкурентска предност во никој случај не можат да ја сметаат за предност, доколку не ја засноваат врз принципите на создавање на клучни и значајни вредности како за потрошувачите, така и за самите себе. Впрочем, за конкурентската предност мора да се преферира строг принцип на градење на добри и профитабилни односи со потрошувачите, односно купувачите на домашниот пазар.

Стратегискиот маркетинг во суштина знае дека за да се создадат вредности за потрошувачите, потребно е добро да се познаваат и разбираат нивните потреби, специфични барања, како и желби, и врз основа на нив, претпријатието да ги адаптира, односно да ги прилагоди своите производи или услуги и да пристапи кон нивна реализација на фокусираните целни пазари, каде истото планира да пласира свои производи.

Во Графикон бр. 11 се претставени се резултатите од статистичката обработка на одговорите на петтото прашање од Анкетен лист бр.2. Притоа, на прашањето дали се задоволни од стратегиите кои ги применуваат вработените во „Атлантик Група“ за настап на домашниот пазар, како целосно задоволни се изјасниј а 98%, додека како делумно задоволни се изјасниј а 2%. Со оваа констатација, односно со ова прашање, како незадоволни се изјасниле 0% од вкупниот број на анкетирани лица.




**Графикон бр. 12:** Одговори на шестото прашање од Анкетен прашалник бр.2

Иновација како поим можеме да ја дефинираме само како „нова идеја, новитет, уред или метод“, со кој одредена современа компанија планира да настапи на домашниот пазар. Сепак, на иновацијата како појава, или пак, како поим честопати се гледа како на примена на подобри решенија кои во целост ги исполнуваат новите барања, неартикулираните потреби, или пак постоечките потреби на пазарот, со што ќе се задоволат барањата на потрошувачите. Тоа е постигнато преку поефикасни бизниси и подинамични производи, процеси, услуги, технологија, или пак, бизнис-модели кои се лесно достапни за пазарот за потрошувачите, владата, или пак, општество. Терминот „иновација“ исто така може да се дефинира како нешто оригинално, односно поефикасно средство, а како последица на тоа, нешто ново, на пазарот или општеството. Таа не се однесува исто како инвентивноста на пазарот. Иновацијата честопати се манифестира преку процесот на изработка.

Во Графикон бр. 12 се претставени добиените резултати од статистичката обработка на одговорите на шестото прашање од Анкетен прашалник бр.2, на кое одговараа 200 анкетирани лица. Притоа, на анкетното прашање: „Дали сте задоволни од досегашните иновативни решенија кои ги презема „Атлантик Група“ како компанија со цел зацврстување на положбата на домашниот пазар?“, како целосно задоволни се изјаснија 100% од вкупниот број на анкетирани лица. Делумно задоволни и незадоволни се 0% од вкупниот број на анкетирани лица, кои зедоа учество во процесот и постапката на истражување во магистерскиот труд.

## ЗАКЛУЧОК

Од досега изложеното можеме да констатираме дека е потребна нова иновација преку креирање на соодветни стратегии со цел да се задржи конкурентноста, стабилноста, како и реномето на оваа компанија. Од анкетираните лица, вработени во „Атлантик Трееде“ ДОО Скопје, поголемиот дел сметаат дека следењето и имплементацијата на новите трендови во светот би се одразило ефективно и ефикасно, а многу малку сметаат дека тоа не би играло голема улога во работењето на компанијата. Според мислењето на вработените во „Атлантик Група“, можеме да донесеме заклучок дека компанијата располага со услови и потенцијали за спроведување и воведување на иновативни решенија во работењето, како и нивно целосно спроведување. Според мислењето на вработените, имплементацијата на соодветна иновација е најзначајна во остварувањето на поголема конкурентност на пазарот од страна на „Атлантик Група“. Според едномисленият одговор на сите вработени во „Атлантик Група“, можеме да заклучиме дека иновацијата вработените во компанијата ја гледаат исклучиво преку воведување на нов производ на пазарот. Вработените во компанијата имаат многу доверба во менаџерскиот тим, па оттука можеме да заклучиме дека новиот производ кој ќе го воведе менаџерскиот тим на „Атлантик Група“, според вработените, би бил прифатен од страна на потрошувачите на пазарот. Задоволството од работата на една современа компанија е клучен фактор за развој на таа компанија, континуирано унапредување и осовременување на работата, како и зацврстување на позицијата на пазарот на компанијата со цел поголема профитабилност и успех на секоја современа компанија. Задоволството од одредени производи е еден од најзначајните и клучните елементи за нормално функционирање на компаниите на пазарот. Преку задоволството кај потрошувачите на пазарот директно, но и индиректно се влијае за континуирано зголемување на реномето и стабилноста на пазарот на одередена компанија, која функционира или е застапена на домашниот пазар. Од анкетираните лица, со услугите на компанијата целосно се задоволни поголем дел, делумно задоволни се изјаснија мал број, но ни наведоа дека во иднина треба да се обрне внимание на подобрување на квалитетот на услугите, додека незадоволни анкетирани лица нема. Добиените резултати говорат дека голем е процентот на задоволни потрошувачи на домашниот пазар, но сепак „Атлантик

Група“ треба да се базира на континуирано и постојано осовременување и подобрување на услугите и квалитетот кон потрошувачите. Според потрошувачите, производите на „Атлантик Група“ се конкурентни на домашниот пазар, иако малку треба да се подобри стратегијата со која се напаѓа конкуренцијата. Кога станува збор за квалитетот на производот, може слободно да се нагласи дека „Атлантик Група“ на пазарот нуди доста поквалитетни производи од конкуренцијата. Многу истражувања говорат на фактот дека љубезноста на вработените во голема мера влијае за привлекување на потрошувачи на домашниот пазар. Љубезноста на вработените во „Атлантик Група“ е на високо ниво, но во иднина љубезноста и квалитетот на услугите од страна на вработените и тимот на „Атлантик Група“ уште повеќе би требало да се подобрува со цел достигнување на целосно задоволство кај потрошувачите на домашниот пазар. Вработените во „Атлантик Група“ на домашниот пазар настапуваат со стратегии кои ги задоволуваат барањата на потрошувачите. Оваа компанија потрошувачите ја гледаат како иновативна, која го следи трендот и потребите на потрошувачите. Со тоа компанијата си го зацврстува водечкото место на пазарот.

## ЗАКЛУЧОЦИ

- Организациските иновации во себе опфаќаат имплементација на нови организациски методи, кои може да се однесуваат на промени во бизнис-практиките, промени во организацијата на работното место или во надворешните односи на фирмата.

- За разлика од нив, маркетинг-иновациите вклучуваат имплементирање на нови методи на маркетинг кои се однесуваат на: промена во дизајнот на производот и пакувањето, промени во промоцијата на производот и неговиот пласман, промени во методите на цените на производите и услугите.

- Еден од најважните фактори, којшто во денешно време влијае врз претприемничката сила на компаниите, е нивната способност да иновираат процеси, производи и услуги.

- Основната цел на современите компании е создавање на конкурентна предност на пазарот, која не може да се постигне само преку цената на постоечките производи и услуги, или преку подобрување на нивниот квалитет, туку примарно преку брзината со која компанијата воведува нови производи или услуги.

- Бидејќи иновациите претставуваат главен двигател во борбата за опстанок и конкурентност на компаниите, обемот и брзината на воведување на иновациите се последица на голем број научни и технолошки достигнувања и нивно имплементирање во практиката.

- Поради овие причини, голем број на компании со цел да влијаат врз нивниот раст, односно врз иднината на претпријатијата, вложуваат дел од своите средства во истражување и развој, како активност на која се придава особено значење во денешното време на модернизација. Способноста за иновирање е еден од најважните фактори од кои зависи економската сила на претпријатието.

## ПРЕПОРАКИ

По спроведеното истражување со прашалници наменети за вработените и потрошувачите на „Атлантик Група“, направена е анализа и дадени се следните препораки:

Со оглед на резултатот, добиен од одговорите на првото прашање од Анкетниот прашалник бр. 1, кое се однесуваше на тоа дали вработените во „Атлантик Група“ сметаат дека досегашните стратегии се покажале како успешни во воведувањето на иновација во компанијата, од вкупно 80 анкетирани лица, 75% одговориле со „ДА“, додека 25% одговориле со „НЕ“. Оттука можеме да препорачаме дека е потребно да се обрне внимание на нова иновација, преку креирање на соодветни стратегии со цел да се задржи конкурентноста, стабилноста, како и реномето на оваа компанија.

Потоа беа обработени резултатите од одговорите на второто прашање од Анкетниот прашалник бр.1, кое се однесуваше на тоа дали доколку компанијата ги следи најновите трендови во светот и ги имплементира во нејзиното работење, тоа ефикасно и ефективно би се одразило на самата компанија. Од вкупно 80 анкетирани лица, вработени во „Атлантик Треаде“ ДОО Скопје, 90% сметаат дека истото би се одразило ефективно и ефикасно и одговорија со „ДА“, а 10% одговорија со „НЕ“ и сметаат дека тоа не би играло голема улога во работењето на компанијата. Од овие резултати можеме да препорачаме на компанијата да изврши обука на вработените со цел тие да се информираат за најновите трендови во светот, на кој начин да се имплементираат и кој би бил нивниот бенифит од истите.

Со обработка на резултатите кои беа добиени со статистичката обработка на третото прашање од Анкетниот прашалник бр. 1, поставено на 80 лица, кое се однесуваше на тоа дали компанијата „Атлантик Група“ располага и поседува услови за спроведување на иновација и нејзина имплементација во работењето, се констатираше дека 100% од испитаниците одговориле со „ДА“, односно дека фабриката има капацитет за иплементација на иновации во работењето. Оттука можеме да препорачаме компанијата да продолжи со надградување на нивните потенцијали за спроведување и воведување на иновативни решенија во работењето, како и нивно целосно спроведување.

Со обработка на добиените резултати на четвртото прашање од Анкетниот прашалник број 1, кое се однесуваше на тоа дали спроведената иновација во компанијата „Атлантик Група“ би придонела за поголема конкурентска вредност на домашниот пазар, се констатираше дека од вкупно 80 анкетирани лица, вработени во „Атлантик Група“, 90% одговориле со „ДА“ и целосно се согласуваат со тоа дека иновацијата е основа за конкуренцијата на пазарот, додека 10% одговориле со „НЕ“ и сметаат дека постојат низа други вредности кои се позначајни од тоа. Оттука можеме да препорачаме компанијата да се фокусира на имплементација на соодветна иновација бидејќи е најзначајна во остварувањето на поголема конкурентност на пазарот.

Со обработка на резултатите добиени од статистичката обработка на петтото прашање од Анкетниот лист бр.1, кое се однесуваше на тоа дали вработените во „Атлантик Група“ сметаат дека иновацијата е најсоодветна и најдобро би се рефлектирала преку воведување на нов производ на пазарот во Република Македонија, се утврди дека од вкупно 80 анкетирани лица, 100% одговориле со „ДА“ а ниту еден со одговор „НЕ“. Оттука можеме да препорачаме компанијата постојано да биде во тренд и да воведува нови производи на пазарот бидејќи иновацијата вработените во компанијата ја гледаат исклучиво преку воведување на нов производ на пазарот.

Со обработка на резултатите добиени од шестото прашање од Анкетниот лист бр. 1, кое се однесуваше на тоа дали новиот производ кој ќе го воведе менаџерскиот тим на компанијата „Атлантик Група“ би бил иновативен и прифатен од страна на потрошувачите на пазарот во Република Македонија, од вкупно 80 анкетирани лица, вработени во компанијата, 98% одговориле со „ДА“ и сметаат дека новиот производ би бил соодветна иновација и би бил прифатен на пазарот, додека само 2% одговориле со „НЕ“ и сметаат дека новиот производ во целост не е соодветна иновација и дека во целост не би бил прифатен на пазарот. Оттука можеме да препорачаме постојано надградување и усовршување на менаџерскиот тим на компанијата сè со цел новиот производ кој ќе го воведе менаџерскиот тим на „Атлантик Група“ да биде целосно прифатен од страна на потрошувачите на пазарот.

Со обработка на резултатите добиени од одговорите на првото прашање од Анкетен лист бр. 2, кое се однесуваше на тоа дали потрошувачите на домашниот пазар се задоволни од работата на „Атлантик Група“, од вкупно 200 анкетирани лица, со нашите услуги

целосно се задоволни 93% од анкетираните лица, делумно задоволни се изјасниј а 7% и наведоа дека во иднина треба да се обрне внимание на подобрување на квалитетот на услугите, додека незадоволни анкетирани лица се изјаснија 0%. Според тоа, можеме да ја пофалиме компанијата и да препорачаме континуирано и постојано одржување, осовременување и подобрување на услугите и квалитетот кон потрошувачите сè со цел да се добијат што поголем број на задоволни потрошувачи.

Во Анкетен лист број 2 второто прашање го одговараа вкупно 200 анкетирани лица. Притоа, на прашањето: „Дали како потрошувачи сметате дека производите на „Атлантик Група“ се конкурентни на домашниот пазар?“, како целосно задоволни се изнаснија 90%, додека делумно задоволни со оваа констатација се изјаснија 10%. На ова прашање немаше незадоволни анкетирани лица. Се препорачува на секоја компанија добро да го познава пазарот на којшто продава, да ги знае навиките на своите клиенти, како и конкурентите со кои се соочува. При анализа на конкуренцијата, првиот чекор е секогаш идентификување на конкуренцијата, потоа се утврдуваат нивните цели и кон што се стремат во иднина. При анализа на конкуренцијата, неопходно е да се оценат нивните слаби и силни страни и да се игради став кон нив.

Третото прашање од Анкетен лист бр. 2 го одговараа вкупно 200 анкетирани лица, коишто доброволно зедоа учество во процесот и постапката на истражување. Притоа, на анкетното прашање за производите кои ги нуди „Атлантик Група“ дали се со висок квалитет и голема побарувачка на пазарот од страна на потрошувачите и дали истите се задоволни од оваа констатација, како целосно задоволни се изјаснија 92%. Со оваа констатација како делумно задоволни се изјаснија 8%, додека незадоволни нема ниту едно од вкупно 200 акетирани лица, кои доброволно зедоа учество во процесот и постапката на истражување која беше предмет во магистерскиот труд. Според ова анкетно прашање, можеме да советуваме дека квалитетен производ е еден од условите кој влијае на изборот на потрошувачот, затоа компанијата треба да внимава на квалитетот и да се стреми кон негово подобрување сè со цел да ја одржи, па и зголеми побарувачката на нивните производи.

Со обработка на четвртото прашање, кое се однесуваше на тоа дали анкетираните лица се задоволни од услугите и љубезноста на вработените на „Атлантик Група“, како целосно задоволни се изјаснија 91%. Делумно задоволни потрошувачи се изјаснија 9%,

додека за незадоволни се изјасниј 0%. Оттука можеме да констатираме дека љубезноста на вработените во „Атлантик Група“ е на високо ниво, но во иднина љубезноста и квалитетот на услугите од страна на вработените и тимот уште повеќе би требало да се подобрува со цел достигнување на целосно задоволство кај потрошувачите на домашниот пазар. Ова може да се постигне со постојано посетување на семинари или формирање на тренинг-центар во компанијата, со што би се овозможило постојано надградување на квалитетите на вработените.

Со обработка на  резултатите на петтото прашање од Анкетен лист бр. 2, кое се однесуваше на тоа дали се задоволни од стратегиите кои ги применуваат вработените во „Атлантик Група“ за настап на домашниот пазар, како целосно задоволни се изјасниј 98%, додека како делумно задоволни се изјасниј 2%. Со оваа констатација, односно со ова прашање, како незадоволни се изјасниле 0% од вкупниот број на анкетирани лица. Со оглед на тоа дека купувачите се задоволни од стратегиите кои ги применуваат вработените во „Атлантик Група“ на пазарот, може да се препорача да продолжат со исто темпо на работа и секако надградување со цел да бидат во тек со трендот на стратегиите.

Со обработка на  резултатите добиени од податоците од Анкетен лист број 2 на шестото анкетно прашање, кое го одговараа вкупно 200 испитаници и кое гласеше: „Дали сте задоволни од досегашните иновативни решенија кои ги презема „Атлантик Група“ како компанија со цел зацврстување на положбата на домашниот пазар?“, како целосно задоволни се изјасниј 100% од вкупниот број на анкетирани лица. Делумно задоволни се и незадоволни  се 0% од вкупниот број на анкетирани лица кои зедоа учество во процесот и постапката на истражување во магистерскиот труд. Од овие резултати може само да го пофалиме менаџерскиот тим на „Атлантик Група“ и да препорачаме да продолжи со исто темпо на работа.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА


1. Albaum G. et al. (2005). International Merketing and Export Management, fifth edition, FT/Prentice-Hall,Harlow, England.
1. Alina V. (2010), The impact of external environment onorganizational development strategy, ConstantinBrancoveanu University.
2. Ansoff et al. (1965). Corporate Strategy Business Policy for Growth and Expansion.McGraw-Hill Book Company.
3. Ansoff et al. (1967). „Strategies for a Technology-Based Business“, Harvard Business Review.
4. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journalof Management.

5. Bartlet A. Et al. (2000). Going Global, Lessons from Late Movers, Harvard Business Review, March-April.

6. Bodrozić et al. (1978). Tehnološki sistemi, Beograd PFV.

7. Jooste C. et al. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South Africanstrategic leaders, Southern African Business Review Volume 13 Number 3.

8. Christensen et al. (2003) The Innovator's Dilemma The Revolutionary Book thatWill Change the Way You Do Business. Collins Business.

9. David A. et al. (2007). Marketing Research, 9th edition, J ohn, Willey & Sons, Inc.

10. Davila et al. (2006). Making Innovation Work -How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Wharton School Publishing.

11. Gale B. et al. (1984). Formulating a Loyalty Improvemend Strategy, The Prinsletter, No. 31, Cambridge.p.9.

12. Gale T. (1988). The Faces if Making Quality a Strategic Weapon, The Strategic Planning Institute, Cambridge Mass.

13. Grant R. (1991). Contemporary Strategic Analysis, Basil Blackwell, Cambridge, Mass

14. Hanchod A. (2004). Marketing Strategies, FT/Prentice-Hall, London

15. Holltensen S. (2003). Marketing Management a Relationship Approach, FT/Prentice-Hall, Harlow, England

16. Johansson K. (2003). Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.

17. Keegan J. et al. (2005). Global Marketing, forth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Yersey;

18. Keegen J. (2002). Global Marketing Management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River,N.

19. Koepfler E. (1989). Strategic Plans for Global Market Players, The Journal of Business Strategy, July-August.

20. Kumar V. et al. (2001). Segmenting Global Markets: Look BEfore You Leap, marketing Research, Spring.

21. McDaniel C. et al. (2004). Marketing Research sixth edition, John Willey and Sons, New York.

22. Мицески.Т. (2012). Стратегиски марктинг, УГД, Економски факултет, Штип.

23. Fletrcer T. (1997). Walue pricing How to maximize profits though effectiv pricing policies ugan page limited.

24. Jozo P. et al. (2004). Marketing, Zagreb.

25. Maja M. (2012). Marketing u Hrvatskoj, Mate. d.o.o-Zagre.

26. Mira M. et al. (2001). Istrazivanje trzista.

27. Jozo P. et al. (2000). Marketing.

28. Michael H. et al. (2009). Стратегиски менаџмент, Влада на Република Македонија, Скопје.

29. Cohen W. (2000). The prace of marketing and management Analysis, planning and implementention prentice hall New Jersy.

30. Cateora R. et al. (2002). Internacionalen Marketing, Mc Graw-Hill Education.

31. Dibb S. et al. (1995). Marketing, MATE Zagreb.

32. Golijanin D. (2010). Marketing u trgovini, Univerzitet „Singidunum“, Beograd.

33. Gilligan C. et al. (1989), International Marketing, Routleddge, London.

34. Mecrae E. (1991). World Class Brends, Addison Wesley Publishing Company .

35. Milanovic-Golubovic V.(2003). Medzunaroden marketing i globalen biznis, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.

36. Renko N. et al. (2013). BENCHMARKETING U STRATEGIJ MARKETINGA, Mate d.o.o, Zagreb.

37. Levitt T. (1981). Marketing IntangibleProduct and Produkt Intangibles, Harvard Business Review.

38.Schiffman, L.G. et al. (2011). Ponasanje potrosaca, Mate d.o.o, Zagreb.

39. Илиеска К. и сор. (2002). „Истражување на пазарот”, Економски факултет-Прилеп.

40. Bateson J.et al. (2013). Marketing usluga, Data StatusBeograd.

41. Јаќовски Б. и сор. (2000). Маркетинг и управување со маркетингот, Факултет за туризам и угостителство, Охрид

42. Јаќовски Б. (2000). Маркетинг, Економски факултет-Скопје.

43. Jovic M. (2002). Medzunarodni Marketing, IEN PRESS, Beograd

44. Котлер Ф. и сор. (2010). Маркетинг движења, ArsLamina, Скопје.

45. Котлер Ф. и сор. (2010). Принципи на маркетингот, Академски печат, Скопје.

46. Котлер Ф. и сор. (2009). Маркетинг од А до З, Табернакул, Скопје

47. Котлер Ф. и сор. (2009). Маркетинг во јавниот сектор, Датапонс, Скопје.

48. Котлер Ф. и сор. (2009). Маркетинг и менаџмент, Дата понс

49. Котлер Ф. и сор. (2009). Маркетинг во хотелската индустрија и туризмот, Датапонс, Скопје.

## ПРИЛОЗИ

### Анкетен прашалник бр. 1

| Број | Прашања од Анкетниот прашалник број 1 | n | Резултати од добиените одговори | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Понудени одговори | резултат | % |
| 1 | Дали Вие сметате дека досега спроведени стратегии се покажале како успешни во воведувањето на иновација во вашата компанија ? | 80 | ДА | | |
| | | | НЕ | | |
| | | | ∑ | | |
| 2 | Дали следењето и имплементацијата на новите трендови во светот ефективно би се одразиле и во вашата компанија? | 80 | ДА | | |
| | | | НЕ | | |
| | | | ∑ | | |
| 3 | Дали Вие имате услови како компанија/фирма за спроведување на иновации и нивна имплементација? | 80 | ДА | | |
| | | | НЕ | | |
| | | | ∑ | | |
| 4 | Дали имплементацијата на иновацијата во вашата компанија би допринесла за поголема конкурентност на пазарот? | 80 | ДА | | |
| | | | НЕ | | |
| | | | ∑ | | |
| 5 | Дали Вие иновацијата во вашата компанија ја гледате преку воведување на нов производ на пазарот? | 80 | ДА | | |
| | | | НЕ | | |
| | | | ∑ | | |
| 6 | Дали Вие сметатате дека новиот производ би бил иновативен и прифатен од страна на потрошувачите на пазарот? | 80 | ДА | | |
| | | | НЕ | | |
| | | | ∑ | | |

**Анкетен прашалник бр. 2**

| | Анкетно прашање | n | Задоволни | | Делумично задоволни | | Незадоволни | | Вкупно | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **n** | **%** | **n** | **%** | **n** | **%** | **n** | **%** |
| 1 | Дали како потрошувачи и корисници на производите од Атлантик Група сте задоволни од работата и квалитетот на производите | | | | | | | | | |
| 2 | Дали како потрошувачи сметате дека производите на Атлантик Група се конкурентни на домашниот пазар | | | | | | | | | |
| 3 | Производите кои ги нуди Атлантик Група се со висок квалитет и голема побарувачка на пазарот од страна на потрошувачите | | | | | | | | | |
| 4 | Дали сте задоволни од услугата на вработените на Атлантик Група | | | | | | | | | |
| 5 | Дали сте задоволни од стратегиите кои ги примменуваат вработените во Атлантик Група за настап на домашниот пазар | | | | | | | | | |
| 6 | Дали сте задоволни од досегашните иновативни решенија кои ги превзема Атлантик Група како компанија со цел зацврстување на положбата на домашниот пазар | | | | | | | | | |