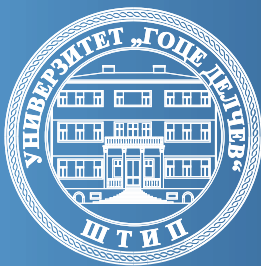
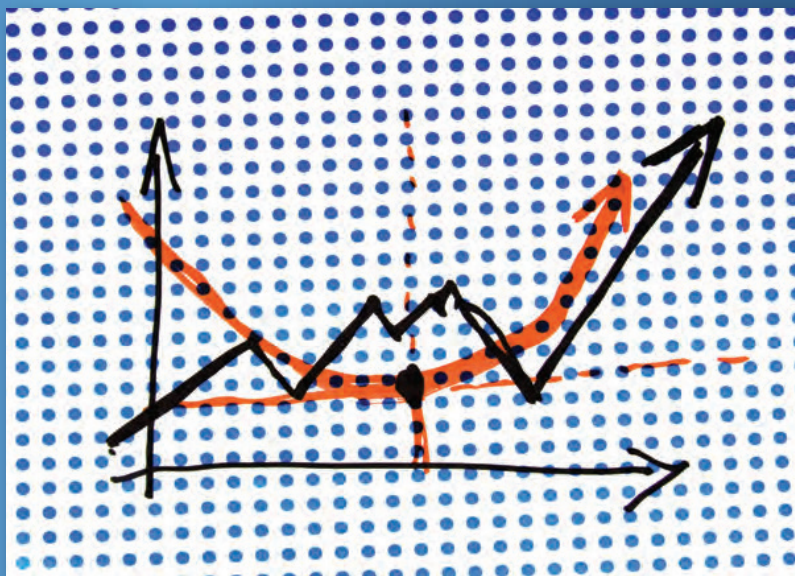


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2014 YEARBOOK



ГОДИНА 6

VOLUME VI

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2014**

**YEARBOOK**

ГОДИНА 6

VOLUME VI

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
YEARBOOK  
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:  
Проф. д-р Ристо Фотов

**Издавачки совет Editorial board**

Проф. д-р Саша Митрев	Prof. Sasa Mitrev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikolovski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
м-р Влатко Пачешкоски	Vlatko Paceskoski, M.Sc
д-р Тамара Јованов Марјанова	Tamara Jovanov Marjanovska, Ph.D

**Редакциски одбор Editorial staff**

Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikolovski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Јазично уредување Language editor**

Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska  
(македонски јазик) (Macedonian)

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров Slave Dimitrov  
Благој Михов Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University  
Економски факултет Faculty of Economics  
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201  
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



## СОДРЖИНА CONTENT

д-р Трајко Мицески, м-р Наташа Стојовска <b>ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО КАКО ИЗВОР НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ</b> .....	7
д-р Тамара Јованов Марјанова, д-р Ристо Фотов, д-р Еленица Софијанова <b>УЛОГАТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО НАЦИОНАЛНОТО СТОПАНСТВО</b> .....	17
проф. д-р Ристо Христов, проф.д-р Ристе Темјановски, Јелена Горгев <b>Е-ОДЛУКИ - МОБИЛЕН ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ</b> .....	27
доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Ивана Динева <b>ИЗВЕШТАЈ ЗА ФИНАНСИСКАТА СОСТОЈБА – ПОДГОТОВКА И АНАЛИЗА</b> .....	37
д-р Круме Николоски <b>КАКО ДО КВАЛИТЕТНА ЕКОНОМСКА ПРОЦЕНКА?</b> .....	47
д-р. Еленица Софијанова, д-р. Тамара Јованов Марјанова, д-р. Дарко Андроников, д-р. Ацо Јаневски <b>АНАЛИЗА НА КОМУНИКАЦИСКИОТ ПРОЦЕС ВО ДОМАШНИТЕ МСП</b> .....	57
д-р Љупчо Давчев, д-р Ристо Фотов, д-р Тамара Јованов Марјанова <b>БИЗНИС ИНТЕЛИГЕНЦИЈА - ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ И ПЕРСПЕКТИВИ</b> .....	65
д-р Стеван Габер, д-р Илија Груевски, м-р Василка Габер <b>ТЕОРИИ ЗА БУЏЕТСКА РАМНОТЕЖА</b> .....	77
д-р Тамара Јованов Марјанова, д-р Ристо Фотов, д-р Љупчо Давчев <b>ЗНАЧЕЊЕ И ПРИМЕНА НА ПАЗАРНА ОРИЕНТАЦИЈА ВО РАБОТЕЊЕТО НА МСП</b> .....	87



м-р Влатко Пачешкоски, д-р Емилија Митева-Кацарски <b>НЕРАМНОМЕРНАТА РАСПРЕДЕЛБА НА ДОХОДОТ ВО ЕРА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА</b> .....	99
м-р Наташа Стојовска, д-р Круме Николоски, д-р Трајко Мицески <b>КОРЕЛАТИВНА ЗАВИСНОСТ НА НАТАЛИТЕТОТ И СКЛУЧЕНИТЕ БРАКОВИ ВО МАКЕДОНИЈА</b> .....	109
д-р Емилија Митева-Кацарски, м-р Влатко Пачешкоски <b>ПОСЛЕДИЦИТЕ ОД МУЛТИЛАТЕРАЛНИТЕ ТРГОВСКИ ДОГОВОРИ ВО РАМКИТЕ НА СТО ЗА ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ</b> .....	117
м-р Наташа Стојовска, д-р Трајко Мицески <b>КОРЕЛАТИВНА ЗАВИСНОСТ МЕЃУ БДП ПО ЖИТЕЛ И НАТАЛИТЕТОТ ВО МАКЕДОНИЈА</b> .....	125
д-р Стеван Габер, м-р Василка Габер, д-р Илија Груевски <b>РЕЛЕВАНТНОСТА НА ФИСКАЛНИТЕ СТИМУЛАЦИИ THE RELEVANCE OF FISCAL STIMULATIONS</b> .....	133



## ЗНАЧЕЊЕ И ПРИМЕНА НА ПАЗАРНА ОРИЕНТАЦИЈА ВО РАБОТЕЊЕТО НА МСП

д-р Тамара Јованов Марјанова<sup>1</sup>, д-р Ристо Фотов<sup>2</sup>, д-р Љупчо Давчев<sup>3</sup>

### Краток извадок

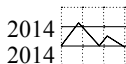
За подобро да се разбере значењето на пазарната ориентација е потребно претходно да се направи разлика помеѓу поимите: маркетинг концепт, маркетинг ориентација и пазарна ориентација. Еволуцијата на маркетинг концептот датира уште од 50-тите години на 20 век, а е опишан како бизнис филозофија којашто потрошувачот го става во центарот т.е. фокусот на активностите. Наспроти бизнис филозофијата, маркетинг ориентацијата може да се опише како начин на имплементација на маркетинг концептот. Од друга страна, пазарната ориентација е „степен до кој бизнис единицата: 1. располага со користи информации за потрошувачите, 2. развива стратегија која ги пресретнува барањата на потрошувачите, 3. ја имплементира таа стратегија преку одговарање на потрошувачките потреби и желби“. Во суштина, може да се каже дека пазарната ориентација е дел од и го поддржува и помага маркетинг концептот како филозофија на работење и маркетинг ориентацијата како деловни активности, обединувајќи ги двата поима. Кај претпријатија кои поминале транзиција независно од нивната големина, генерално, можат да се забележат промени кои настанале под влијание на промената на економскиот систем и бизнис опкружувањето во кое работат. Според деловната стратегија и концептот на работење, нашите МСП сè уште се наоѓаат во состојба на транзиција, со повеќе сличности на минатите искуства на претпријатијата во светот, отколку со нивната конкурентска состојба денес, по завршување на транзицијата.

**Клучни зборови:** *пазарна ориентација, МСП, деловна стратегија.*

1. Асистент на Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет – Штип, ул. „Крсте Мисирков“ бб, 2000 Штип, Р. Македонија

2. Декан на Економски факултет – Штип при Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, ул. „Крсте Мисирков“ бб, 2000 Штип, Р. Македонија

3. Асистент на Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет – Штип, ул. „Крсте Мисирков“ бб, 2000 Штип, Р. Македонија



## DEFINITIONS AND APPLICATION OF MARKET ORIENTATION IN THE BUSINESS OPERATION OF SME'S

PhD Tamara Jovanov Marjanova, PhD Risto Fotov, PhD Ljupco Davcev

### Abstract

To better understand the importance of market orientation, it is necessary to distinguish the terms: marketing concept, marketing orientation and market orientation. The evolution of marketing concept dates back to 1950s, and it is described as a business philosophy that puts the customer at the focus of activities. Marketing orientation can be described as a way of implementing the marketing concept. On the other hand, market orientation is “The degree to which business: 1. has useful information about consumers, 2. develops a strategy that meets consumer demands, 3. implements strategy that responds to consumer needs and desires.” It can be said that market orientation is a part of and supports and assists the marketing concept as a business philosophy and marketing orientation as business activities, uniting the two concepts. For companies who have gone through transition regardless of their size, generally, changes can be seen that have occurred under the influence of the change of the economic system and the business environment in which they operate. According to the business strategy and business concept, our SMEs are still in a state of transition, with many similarities to past experiences of the companies in the world, than with their competitive position today, after the transition.

**Key words:** *market orientation, SME's, business strategy.*

### 1. Вовед (Introduction)

За да може да се разбере и оцени начинот на работење на МСП од аспект на маркетингот е потребно претходно да се разгледаат и различните концепции на работење, чијашто употреба/неупотреба ја одредува и иднината на претпријатието. Имено, во текот на развојот на маркетингот како наука и бизнис модел на работење на едно претпријатие се јавуваат повеќе алтернативни концепти по кои организациите ги дизајнираат и изведуваат нивните маркетинг активности (Kotler и Armstrong, 2008): производството, производот, продажбата, маркетингот и општествениот маркетинг концепт. Производствениот концепт, кој е една од најстарите концепции што ги водат претпријатијата вели дека потрошувачите претпочитаат производи кои се лесно достапни, поради што менаџментот треба да се фокусира на подобрување на производството и ефикасноста во дистрибуцијата. Според концептот на производот, потрошувачите ги



претпочитаат производите кои нудат најмногу квалитет, перформанси и иновативни карактеристики. Продажната ориентација смета дека потрошувачите нема да купат доволно производи на претпријатието, доколку не се преземе опсежна продажба и промотивен напор. Маркетинг концептот вели дека остварувањето на организациските цели зависи од познавањето на потребите и желбите на целните пазари и од испорачувањето на посакуваното задоволство подобро од конкурентите. Општествениот маркетинг концепт ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според тоа, се претпоставува дека маркетинг стратегијата треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ја одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството. Општествениот маркетинг концепт, всушност, ги обединува сите претходни, издигнувајќи ги на повисоко ниво, поради фокусот на потребите и желбите на потрошувачите и долгорочната благосостојба. За подобро да се разбере значењето на пазарната ориентација, потребно е претходно да се направи разлика помеѓу поимите: маркетинг концепт, маркетинг ориентација и пазарна ориентација. Еволуцијата на маркетинг концептот датира уште од 50-тите години на 20 век, а е опишан како бизнис филозофија којашто потрошувачот го става во центарот т.е. фокусот на активностите. Всушност, „маркетинг концептот дефинира уникатна организациска култура, која го става потрошувачот во центарот на размислувањата на претпријатието при креирање на стратегијата и операциите“ (Deshpande и Webster, 1989, pp.4-5). Наспроти бизнис филозофијата, маркетинг ориентацијата може да се опише како начин на имплементација на маркетинг концептот. Односно, маркетинг концептот се однесува на начинот на кој што претпријатието размислува за своите производи, потрошувачи, додека маркетинг ориентацијата се однесува на преземањето на активности кои се неопходни за имплементирање на маркетинг концептот (Wren, 1997). Од друга страна, пазарната ориентација е (Ruekert, 1992, p.228): „степен до кој бизнис единицата: 1. располага со користи информации за потрошувачите, 2. развива стратегија која ги пресретнува барањата на потрошувачите, 3. ја имплементира таа стратегија преку одговарање на потрошувачките потреби и желби“. Во суштина, може да се каже дека пазарната ориентација е дел од и го поддржува и помага маркетинг концептот како филозофија на работење и маркетинг ориентацијата како деловни активности, обединувајќи ги двата поима.





## 2. Материјал и метод на работа (Materials and methods)

Основата на трудот ја сочинуваат претежно податоци синтетизирани од секундарни извори (стручна литература, публикации, претходни истражувања и сл.) за карактеристиките, настанокот, корисноста и потребата од имплементирање на пазарна ориентација во работењето на малите и средните претпријатија и нејзиното значење за деловната стратегија. Направен е детален преглед на состојбите во еден подолг временски период – од почетоците на малиот бизнис до денес. Заклучоците се давани врз основа на методот на индукција и синтеза.

## 3. Резултати и дискусија (Results and discussion)

Како и во многу други области, МСП се разликуваат од големите претпријатија и по нивните маркетинг карактеристики. Без оглед на укажувањата и доказите дека маркетингот е клучен елемент за успех во работењето, кај малите претпријатија во тек на годините се забележува еден негативен тренд во однос на примената на маркетингот во нивното работење и прифаќање на култура на маркетинг концепт на работење. Од таа причина, можат да се издвојат маркетинг карактеристики специфични за мали претпријатија, кои ги разликуваат од големите:

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

МСП генерално се соочуваат со проблеми кои произлегуваат од



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

Кај претпријатијата во транзиција независно од нивната големина, генерално, можат да се забележат промени кои настанале под влијание на промената на економскиот систем и бизнис опкружувањето во кое работат (Kotler, 1999), кои доколку се споредат со работењето на нашите претпријатија се воочуваат бројни јазови, односно задоцнувања во следењето на тие промени (табела 3.1.).

**Табела 3.1.** Споредбена анализа на промените во претпријатијата во транзиција во светот и во РМ

Во 60-ти год. на 20 век Сè се одвива во рамките на претпријатието	Нов милениум Повеќе се користи помош однадвор (outsourcing)	Домашни претпријатија (2012 год.) Настојуваат колку што е можно повеќе активности да се завршат во рамките на претпријатието, бидејќи веруваат дека сами најдобро ќе ја завршат работата
Претпријатието подобрувањата во работењето ги врши врз основа на своите искуства	Подобрувањата се вршат преку следење на туѓите искуства/практики (benchmarking)	Најмногу се следат чекорите на директната конкуренција и се имитира пазарниот лидер, но не во својство на подобрување на одредени практики, туку пред сè, станува збор за просто копирање – на логото, дизајнот на името, заштитните бои на брендот, пакувањето и сл.
Се настапува самостојно	Се соработува со другите претпријатија (networking)	Сè уште се настапува претежно самостојно, а кластерите на ниво на индустријата се оценети како неефикасни, со поделеност помеѓу членовите по разни основи (партииска припадност, несогласувања на ставовите и сл.)



Претпријатието е поделено на функционални департмани	Бизнисот е организиран преку мулти дисциплинарни тимови	Преовладува поделеноста по различни и издвоени едни од други оддели
Фокусот е на домашниот пазар	Фокусот е и на глобалниот и на локалниот пазар	Фокусот е претежно на домашниот и на регионалниот пазар
Се поаѓа од производот	Се поаѓа од потрошувачот и пазарот	Сè уште најпрво се поаѓа од производот, но зголемено е и вниманието кон потрошувачот
Производство на стандардизиран производ	Производство на адаптиран производ	Ретко се врши адаптација на производите за различни пазари, односно се пласираат истите производи на сите пазари на кои настапува претпријатието (домашни и странски)
Фокусот е на производот	Фокусот е на синџирот на вредности	Фокусот е на производот и цената, односно трошоците на производство и продажба
Се користи масовен маркетинг	Се користи таргетиран/целен маркетинг	Сè уште во голема мерка доминира користењето на традиционален масовен маркетинг, дури и од страна на малите претпријатија
Се наоѓа одржлива конкурентска предност	Постојано се бараат нови предности	Се бара одржлива конкурентска предност, која ќе послужи за подолг временски период
Развојот на новите производи е бавен и внимателен	Развојот на нови производи е забрзан	Развојот на нови варијанти на производи во рамките на иста линија на производи е забрзан, но проширувањето на асортиманот, односно внесување на нови линии на производи во асортиманот е бавно
Се користат многу добавувачи	Се користат неколку добавувачи	Се користат неколку добавувачи, со кои се одржуваат блиски врски



Се раководи по веритикална хиерархија озгора – надолу	Се раководи во сите правци озгора - надолу, оздола - нагоре и хоризонтално	Доминира вертикалната хиерархија озгора – надолу, особено во малите претпријатија
Се оперира во местото - конкретниот пазар	Се оперира и на пазарот и во неговото потесно и пошироко опкружување	Операциите на претпријатијата најмногу се насочени кон конкретниот пазар, без поголемо внимание на останатите стейкхолдери како јавноста, медиумите, можните партнери за стратегиски алијанси, професионалните асоцијации, академските институции

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

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

Пазарната ориентација е всушност „бизнис култура која: 1. Придава највисок приоритет на профитабилно креирање и одржување на супериорна вредност за потрошувачите, земајќи ги предвид и интересите на останатите стейкхолдери и 2. Обезбедува норми за однесување во однос на генерирање на пазарна интелигенција за тековните и идните потреби на потрошувачите, распределба на интелигенцијата по департмани и одговор на истите од страна на претпријатието, со што се обезбедува конкурентска предност и супериорни организациски перформанси на долг рок“ (Kohli и Jaworski, 1990, p.6). Според Narver и Slater (1990, pp.21-22): „Пазарната ориентација се состои од три бихевиористички компоненти: 1. ориентација кон потрошувачот, што вклучува разбирање на целните купувачи сега и во текот на времето, со цел да се креира супериорна вредност за потрошувачите и разбирање на економските и политичките ограничувања на каналите; 2. ориентација кон конкурентите, што вклучува собирање на информации за постојните и потенцијалните конкуренти, како и разбирање



на краткорочните предности и слабости и долгорочните способности на тековните и на потенцијалните конкуренти и 3. интерфункционална координација, што ја претставува координираната употреба на ресурсите на претпријатието во креирањето на супериорната вредност за целните потрошувачи“. Може да се забележи дека дефинициите за пазарната ориентација се согласуваат во следново: пазарната ориентација резултира во акции на индивидуи кон пазарот кој го опслужуваат, водени од информациите добиени за тој пазар (за потрошувачите и конкурентите), а се одвиваат во сите сектори/оддели на едно претпријатие. Од друга страна, треба да се постават прашањата: како пазарната ориентација може да придонесе за повисоки бизнис перформанси? Како да се биде сигурен дека се применува пазарна ориентација и дека она што од аспект на сопственикот/менаџерот е пазарна ориентација и фактички може да се смета за таква? Без оглед на тоа дали се свесни или не, најголем дел од претпријатијата имаат некоја допирна точка со пазарната ориентација, само прашање е дали тоа го прават планирано и правилно или махинално. Пазарната ориентација има одредени карактеристики, по кои може да се препознае степенот на нејзината употреба во претпријатието (Wren, 1997):

- Фокус кон потрошувачите (демонстрирање на разбирање и посветеност кои резултираат со понуда на поголема вредност, а клучни елементи на однесување посветено на потрошувачот се: истражување и концентрирање на потребите, мерење и известување за задоволството на потрошувачите, подобрување на постојните и нудење на нови производи/услуги);
- Пазарен разузнавачки систем (систематски и интегриран пристап кон собирање анализа и претворање на податоците во пазарни информации, складирање и соодветна реакција. Се однесува на истражување и тестирање на пазарот, а вклучува: систематски методи за организација на тековните информации, мрежа за собирање и дистрибуција на информациите, каде што има потреба во рамките на претпријатието, систематски пристап при собирање на нови пазарни информации преку квантитативни и квалитативни методи и процес на анализа на информациите за донесување на одлуки);
- Ориентација кон конкурентите (проширување на погледите во однос на конкуренцијата од конкуренција во рамки на индустријата кон т.н. генеричка конкуренција, затоа што конкуренција од аспект на потрошувачите е сè она што ќе ја задоволи потребата. Затоа претпријатијата треба да се ориентираат кон *бенчмаркинг*, односно примена на најдобрата практика, да ги евалуираат стратегиите и понудите на конкурентите на пазарот, нивните активности, и



- предвидување на нивната реакција во однос на сопствената понуда);
- Интерфункционална ориентација (целосна посветеност на сите во претпријатието за изградба и воведување на маркетинг, односно пазарна филозофија во работењето и интегрирање на маркетинг активности кои ќе обезбедат вредност за потрошувачите. На пример, различни сектори и тимови во претпријатието работат заедно за креирање на понуда за потрошувачите - од размена на информации, преку интегрирање на стратегиите и поделба на ресурси, до создавање на вредност);
- Фокус на долги рокови (фокусот на подолг временски период обезбедува основа за креирање на ефикасни стратегиски планови и осигурува напредок во креирањето на лојални потрошувачи преку идентификување и надминување на тешкотиите и идентификување и примена на нови производи и услуги).

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

#### 4. Заклучок

Може да се заклучи дека промената на начинот на менаџирање, пренасочен од производот кон потрошувачот произлегува од зголемената конкурентност во меѓународното бизнис опкружување, брзите промени во технологијата кои доведоа до скратен животен циклус на производите, како и зголемената моќ на потрошувачите (Pitt et al, 1996). Претпријатијата мораа да најдат начин да ги задржат своите пазари, поради што многу претпријатија почнаа со развивање на формални програми за зголемување на квалитетот на производството, подобрување на понудените услуги и промовирање на обновената посвета на служење на потрошувачот. Постојат докази кои демонстрираат дека трансформацијата довела до зголемување на користењето на маркетинг активностите од страна на претпријатијата, практики кои ја рефлектираат разбудената свест на менаџерите за неопходност од развој и одржување на пазарна ориентација на претпријатието (Deshpande и Webster, 1989). Сепак, нешто што и



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

### Користена литература

- Dawes, J. (1999), “The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence”, *Marketing Bulletin*, Vol.10, May, pp.65-75
- Deng, S. and Dart, J. (1994), “Measuring Market Orientation: A Multy Factor, Multy – Item Approach”, *Journal of Marketing*, Vol.10 (8), pp.725-742;
- Deshpandé, R. and Farley, U. J. (1998), “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.2 (3), pp.213-232.
- Erdil, S., Erdil, O. and Keskin, H. (2003), “The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance“, *Journal of Global Business and Technology*, Vol.1, pp.1-11 [Интернет] Достапно на: <http://02be6c1.netsolhost.com/docs/jgbat/v1n1/v1n1p4.pdf>
- Farrell, M. A. and Oczkowski, E. (1997), “An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective”, *Marketing Bulletin*, Vol. 8, Article 3, pp. 10-11
- Golden, P., Doney, P., Johnson, D. and Smith, J. (1995), “The Dynamics of a Market Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol.3 (2), pp. 29-49.
- Крепара, А., Berthon, P., Webb, D. and Leyland, P. (2003), “Mind the Gap: An Analysis of Service Provider Versus Customer Perceptions of Market Orientation and the Impact on Satisfaction”, *European Journal of Marketing*, Vol.37 (1), pp.197-218.
- Narver, C. J. and Slater, F. S. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54 (4), October, pp.20-35.

- Pitt, L., Caruana, A. and Berthon, P. R. (1996), “Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence”, *International Marketing Review*, Vol.13 (1), pp.5-18.
- Ruekert, W. R. (1992), “Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (3), p. 228.
- Siguaw, J., Simpson, P. and Baker, T. (1998), “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol.62, July, pp. 99-111
- Pelham, A. M. and Wilson, D. T. (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.24 (1), pp. 27-43