



**„Креирање на супериорни вредности на компанијата преку развиен маркетинг концепт“**

**Надица Димитрова<sup>1</sup>, Проф. д-р Трајко Мицески<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Македонија  
[nadka90@yahoo.com](mailto:nadka90@yahoo.com)

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Македонија  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Краток извадок**

Во пирамидата на успехот на едно претпријатие, активностите за креирање и имплементирање на маркетинг стратегија е најважната одлука која ја донесува менаџментот. Создавање вредност и единственост во бизнисот, значи огромна и реална конкурентна предност на пазарот. Секоја компанија се стреми кон креирање супериорна вредност на пазарот.

Во современото деловно опкружување, компаниите работат во многу брзи, комплексни и непредвидливи средини и во услови на голема конкуренција. За да опстанат во таква средина, тие мораат да креираат вредност за своите производи преку развиен маркетинг концепт за да можат, покрај тоа што ќе ги задоволат барањата на потрошувачите, за себе да обезбедат конкурентска предност, но и зголемен профит.

Една од целите на претпријатието е да имплементира маркетинг стратегија која пак ќе ги оствари финалните маркетинг цели на кои се стремат маркетинг менаџерите. Со инкорпорирање на сите маркетинг активности во една стратегиска структура, се создаваат можности за да се дојде до саканата пропорција на бизнисот. Успехот на бизнисот зависи од привлечноста на дејноста во која конкурира и нејзината позиција во рамки на соодветната дејност.

**Клучни зборови:** стратегија, концепт, маркетинг, вредност, бренд, имиџ, тренд, Интернет, еволуција, компанија, потрошувачи, успех.

**“Creating superior company values through developed marketing concept”**

**Nadica Dimitrova<sup>1</sup>, prof. Trajko Miceski, PhD<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[nadka90@yahoo.com](mailto:nadka90@yahoo.com)

<sup>2</sup>Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Abstract**

In the enterprise's pyramid of success, the activities for creating and implementing a marketing strategy is the most important decision taken by management. Creating value and uniqueness in business means a huge and real competitive advantage on the market. Each company strives to create superior value on the market.

In the modern business environment, companies operate in very fast, complex and unpredictable environments and in conditions of great competition. In order to survive in such an environment, they have to create value for their products through a developed marketing concept so that they can, in addition to meeting the demands of consumers, provide for their competitive advantage as well as increased profit.

One of the goals of the company is to implement a marketing strategy that will achieve the final marketing goals that marketing managers aspire to. By incorporating all marketing activities into one strategic structure, opportunities are created to reach the desired proportion of the business. The success of the business depends on the attractiveness of the activity in which it competes and its position within the respective activity.

**Key words:** strategy, concept, marketing, value, brand, image, trend, internet, evolution, company, customers, success.



## Вовед

Маркетингот ги пресретнува и задоволува одредените потреби на луѓето. Маркетингот се занимава со идентификување и задоволување на човечките и социјалните потреби. Претставува високо развиен и определен систем на мисли и практика кои се карактеристични за периодот на развојот на пазарната економија. Маркетингот не смее да се набљудува само како бизнис практика, туку и како социјална институција.

Погледот на маркетингот од социјален аспект укажува дека тој е општествен процес со кој поединците и групите го добиваат она што им треба и го сакаат преку создавање, нудење и размена на производи или услуги од други луѓе. Менаџерската дефиниција, пак, го опишува маркетингот како „уметност за продажба на производи“. Маркетинг е процес на планирање и извршување на концепцијата, цените, промоцијата и дистрибуцијата на идеи, стоки и услуги со цел да се создадат размени кои ги задоволуваат индивидуалните и организациски цели. Промените се случуваат забрзано, веќе денес е поразлично од вчера и утре ќе биде уште поразлично.

Продолжувањето на стара стратегија е многу ризично, затоа успешните компании треба да внимаваат на три сигурности:

1. Глобалните сили ќе продолжат да влијаат врз бизнисот и животот на сите;
2. Технологијата ќе продолжи да напредува и да нè зачува;
3. Ќе има континуиран притисок кон дерегулација на економскиот сектор.

Затоа, во ова време на стопанисување, исполнето со сè позаострена конкуренција, невозможно е да се опстане на пазарот, а особено на меѓународниот пазар, доколку претпријатијата не се одликуваат со диверзифицирани производи со квалитет и конкурентски цени.

Пазарот радикално се менува како резултат на големите сили, како што се технолошкиот напредок, глобалната изолација и дерегулацијата. Овие сили создадоа нови однесувања и предизвици на купувачите. Тие покажуваат поголема чувствителност на цените во нивната потрага по вредност и забележуваат помалку разлики во производите, при тоа добивајќи детални информации за производите од Интернет и други извори, купувајќи поинтелигентно и поисплатливо.

## Цели и мисија на маркетингот

Целта на маркетингот е *купувачот*, односно суштината на маркетинг концептот е задоволување на купувачите подобро отколку што тоа го прави конкуренцијата. Преку анализата и задоволувањето на потребите и желбите на клиентите се создаваат нови потреби и се стимулираат купувачите на поголемо и почесто купување, со цел претпријатието да профитира.

Затоа, основна цел на менаџментот е да се преточат бизнис целите во маркетинг цели. Со тоа ќе се одговори зошто е потребен маркетингот во одреден бизнис и која е крајната мисија на претпријатието.

На пример, доколку една бизнис цел е зголемување на профитот за 25 %, маркетинг целите ќе бидат<sup>1</sup>:

- Зголемување на влезот во продажната инка;
- Одржување на продажната инка секогаш да биде полна;
- Зголемување на стапката на конверзија на потенцијални потрошувачи во купувачи;

<sup>1</sup> <http://www.pretpriemac.com/biznis-plan-marketing-strategija>



- Зајакнување на брендот.

Доколку маркетингот на една компанија им понуди на купувачите нешто што им е потребно, а тоа не можат да го најдат на друго место, тогаш маркетингот е во потполност успешен.

Големите компании кои успешно применуваат маркетинг стратегии ориентирани кон клиентите, често се фокусираат на три области: задоволството на корисниците, искуството на вработените и системските фактори кои придонесуваат за одржување на состојба која го промовира задоволството на клиентите и вработените.

### **Улогата на маркетингот во компанијата за правилен настап на пазарот**

*„Веќе не е доволно да ги исполните барањата на клиентите. Сега е потребно да ги воодушевите“<sup>2</sup>.*

Маркетингот постои за да им помогне на организациите да разберат, допрат и испорачаат вредност на своите клиенти. Од таа причина, клиентот се смета за камен-темелник на маркетингот.

Претходно е истакнато дека централната цел на маркетингот е да им помогне на организациите да ги идентификуваат, задоволат и задржат своите клиенти. Овие три активности ги поставуваат темелите за она што стана стратешки императив во современиот маркетинг: управување со односите со клиентите. Во оваа дигиталната ера, идејата за градење односи помеѓу клиентите и компаниите може да изгледа и вообичаена. Но, само во последниве децении технологијата им овозможи на компаниите да ги фатат и искористат информациите за своите клиенти во толку голема мера и на такви значајни начини. Интернетот и дигиталните социјални медиуми создадоа нови платформи за корисниците и продуктите да најдат и да комуницираат еден со друг.

Кога зборуваме за одлуки, во маркетинг светот важи правилото дека добрите одлуки кои што се спроведуваат брзо, се подобри од одличните одлуки кои што се спроведуваат бавно, бидејќи конкуренцијата може да стапи во акција<sup>3</sup>.

### **Значајноста на Управување со односите со клиентите (CRM) за компанијата**

Човечкото однесување во процесот на донесување одлуки е мета на голем број истражувачи и специјалисти. Процесот на донесување одлуки околу купувањето е сложен процес кој се состои од осум стадиуми<sup>4</sup>:

Почетниот чекор во процесот на купување претставува појавата на потреба, која потрошувачот сака да ја задоволи. Следанта фаза е препознавање или идентификување на видот и природата на потребата, а со тоа и видот на потребниот производ или услуга. Успешните компании настојуваат да извршат групирање на комплементарните производи и да ги поттикнат потрошувачот на купување. После фазата на препознавање, следува фазата на вклучување на потрошувачот во процесот на донесување одлука за купување, односно фазата на ниво на вклученост. Се подразбира количината на време и напор, кои потрошувачот ги инвестира во процесот на купување. Четвртиот стадиум подразбира собирање на информации и идентификување на алтернативите поврзани со остварување на купувањето. Потрошувачите кои уживаат во процесот на купување, ќе поминат повеќе време во активно истражување и собирање информации. Во процесот на прибирање информации, влијаат голем број на ситуациони фактори, меѓу кои се големиот број конкурентски брендови, различни можности за остварување на купувањето како и ограниченото време кое им е на располагање. Петти стадиум претставува евалуација на

<sup>2</sup> Quote by Philip Kotler- Father of Modern Marketing.

<sup>3</sup> Стратегиски маркетинг, Проф. д-р Трајче Мицески, Штип, 2013 год, стр. 87.

<sup>4</sup> Gilbert, D., “Retail Marketing Management“, Harlow, England, 2003.



алтернативите кој се дефинира откако ќе бидат собрани информациите. Се работи за комплексен чекор, кој го компарира она што компанијата го нуди од една страна и она што потрошувачот го очекува да го добие со употребата на производот. Шести стадиум од процесот претставува донесување одлука за купување. Овој чекор претставува делумно решавање на проблемот на почетокот од овој процес. Одлуката е резултат на претходно спроведените чекори, низ процесот на евалуација и компарација на алтернативите, како и избор на најприфатливата понуда, трговска марка и начинот на купување.

Откако одлуката ќе биде донесена, потрошувачот влегува во акција за остварување на купувањето како седми стадиум. Последен, осми стадиум е пост-купувното однесување на потрошувачите, односно чувството кое тоа купување го предизвикало во самиот купувач. Доколку производот ги исполнил неговите очекувања, потрошувачот е задоволен. Многу е важно потрошувачот, после остварените активности на размена со компанијата, да носи во себе одреден став спрема таа размена и спрема компанијата и да не биде рамнодушен.

Во зависност од споменатите фактори кои влијаат врз процесот на купување, однесувањето на потрошувачите може да се класифицира во три групи<sup>5</sup>:

1. Функционално однесување на потрошувачите кое е временски функционално и временски ефикасно. Тоа е рутинско купување, со кое потрошувачот рационално, ефикасно и практично го троши времето наменето за купување;
2. Комплексно однесување на потрошувачите кое е временски одредено. Потрошувачот го остварува купувањето во моментот кога смета дека ги има сите потребни услови за тоа купување за да биде успешно. Комплексното купување подразбира планирање и купување на скапи производи кои ретко се купуваат;
3. Опуштено однесување на потрошувачите кое временски е неограничено. Тој не е ограничен со времето кое ќе го помине во купување, туку е заинтересиран за уживање во понудата која му се нуди на пазарот.

Управување со односите со клиентите (CRM) е најсилниот и најефикасниот пристап во одржувањето и создавањето на однос со клиентите. Управувањето со односите со клиентите не е само чист бизнис, туку и идеално силно лично поврзување во рамките на луѓето. Развојот на овој тип на сврзување го насочува бизнисот кон нови нивоа на успех.

Повеќето од претпријатијата на светско ниво имаат посветено посебен сектор за одржување на CRM системите и обрнуваат големо внимание на развивање софистицирани стратегии кои се вклучени во спроведувањето на управување со односите со клиентите.

Гледајќи во некои пошироки перспективи дадени подолу, лесно можеме да утврдиме зошто *Системот на управување со односите со клиентите* (CRM) е секогаш важен за една организација<sup>6</sup>:

1. *Системот на управување со односите со клиентите* (CRM) се состои од историски приказ и анализа на сите стекнати клиенти. Ова помага во намаленото пребарување и корелација со клиентите и ефикасно да ги предвидат потребите на клиентите и да го зголемат бизнисот;
2. *Системот на управување со односите со клиентите* (CRM) содржи детали од секој клиент, па затоа е многу лесно да се следи клиентот соодветно и може да се користи за да се утврди кој клиент може да биде профитабилен, а кој не;

<sup>5</sup>Gilbert, D., “Retail Marketing Management“, Harlow, England, 2003.

<sup>6</sup><https://managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm> (The article is Written By “Prachi Juneja”)



3. Во *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)*, клиентите се групирани според различни аспекти, според видот на бизнисот што го прават или според физичката локација и се распределуваат на различни менаџери на клиенти кои често се нарекуваат менаџери на сметки. Ова помага при фокусирање и концентрирање на секој клиент одделно;
4. *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)* не се користи само за да се справи со постоечките клиенти, туку исто така е корисен за стекнување нови клиенти. Процесот најпрво започнува со идентификување на клиент и одржување на сите соодветни детали во CRM системот, кој исто така се нарекува „Можност за бизнис“. Сето ова е многу лесно и ефикасно направено од интегриран CRM-систем;
5. Најсилниот аспект на *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)* е дека тој е многу ефективен. Предноста на пристоен имплементиран CRM-систем е дека има многу помалку потреба од хартија и рачна работа која бара помал кадар за управување и помали ресурси за да се справи. Технологиите што се користат за спроведување на CRM-систем се исто така многу евтини и мазни во споредба со традиционалниот начин на работење;
6. Сите детали во *Системот на управување со односите со клиентите (CRM)* се чуваат централизирано, што е достапно во секое време на прсти. Ова го намалува времето на процесот и ја зголемува продуктивноста;
7. Ефикасно справување со сите клиенти и обезбедување она што им е потребно на нив, го зголемува задоволството на клиентите. Ова ја зголемува можноста за добивање повеќе бизнис, што на крајот го подобрува протокот и профитот;
8. Ако клиентот е задоволен, тие секогаш ќе бидат лојални кон вас и ќе останат во бизнисот засекогаш, што ќе резултира со зголемување на клиентската база и конечно подобрување на нето-порастот на бизнисот.

Инсталирањето на *Системот (концептот) на управување со односите со клиентите (CRM)*, ја подобрува ситуацијата и им помага во предизвикувањето на новите начини на маркетинг и бизнисот на ефикасен начин. Затоа, за да се справи со сите бизнис потреби, секоја организација треба да препорача и користи полноправно CRM систем во ерата на бизнисот.

Карактеристично е да се напомене и тоа дека однесувањето на потрошувачите ги опфаќа и ставовите и степенот на задоволство на потрошувачите и по купувањето на производот<sup>7</sup>.

Притоа, со цел за поефикасно и поефективно управување со продажните акции, неопходно е да се изучува однесувањето на потрошувачите, така што компаниите би биле свесни за низа карактеристики во процесот на деловното работење, кои се под влијание на однесувањето на потрошувачите. Тие карактеристики се следните<sup>8</sup>:

- Индивидуалните потреби и мотиви на потрошувачите за остварување на купувањето;
- Начини на влијанија на демографските промени во процесот на купување;
- Ефекти од разновидни промотивни тактики;
- Процесот на донесување одлука за купување, и неговата комплексност;
- Перцепција на ризикот од страна на учесниците во процесот на купување;
- Сегментирање на пазарот врз база на некои заеднички карактеристики на однесувањето на потрошувачите.

Секое претпријатие настојува да изгради маркетинг стратегија која не само што ќе ги задржи постојните, туку ќе привлече нови потрошувачи. Поаѓајќи од тоа,

<sup>7</sup> Maricic, B., „Ponasanje potrosaca, Centar za izdavacku detalnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005, str. 14.

<sup>8</sup> Gilbert, D., „Retail Marketing Management, Pearson Education Limited“, 2003, str. 46.



однесувањето на потрошувачите и развивајќи цврст однос со нив е еден од најбитните моменти во бизнис светот. Компанијата треба да биде свесна дека овој процес на привлекување, задржување и развој, односно создавање на лојални потрошувачи кои ќе бидат задоволни од продуктите е клучен за компанијата. Секоја интеракција не треба да се сфаќа како завршна фаза, туку почеток на нова соработка меѓу компаниите и потрошувачите. При самото воспоставување на тој однос потребно е да се наведат и следните аспекти<sup>9</sup>:

- Треба да се комуницира со клиентите и да му се наведат јасните цели;
- Не треба да се прашува потрошувачот за истото повеќе пати;
- Интеракција треба да се спроведува меѓу два избори на потрошувачите;
- Развој и управување на односи со клиенти;
- Кога се реализира интеракција потребно е да се започнува со потрошувачите, а не на прозводот;
- Интеракцијата треба да биде лична и прилагодена на специфични купувачи;
- Мора да се утврди дали потрошувачот сака да комуницира;
- Подобрено е да се користи Принципот на масовно прилагодување со цел да се намалат трошоците на интеракција и личен тип на порак;
- Приватноста на потрошувачите мора да биде заштитена;
- Да се земе предвид времето на купувачите бидејќи не можат сите купувачи да научат одеднаш.

Без разлика на природата на потрошувачите, производите и услугите, најзначајно прашање за маркетинг менаџерите е како да се изградат, развијат и негуваат односите со потрошувачите. Токму ова е задача на системот за менаџирање на односите со потрошувачите. Самиот стратешки пристап на концептот на *Управување со односите со клиентите* (CRM), може да се дефинира како форма на напорот фокусиран на задоволување и задржување на потрошувачите.

Се развива стратешки концепт кој се состои од следните пет чекори<sup>10</sup>:

- Анализа на јазот меѓу постојното и посакуваното однесување;
- Утврдување на активностите кои треба да се направат за да се затвори тој јаз;
- Формулирање на програма на користи кои ги задоволуваат потребите на потрошувачите во рамки на сегментот, а ќе бидат подредени во редослед кој ќе ја одржува нивната важност;
- Формулирање на план на комуникација за модифицирање на однесувањето на целните групи потрошувачи;
- Следење на перформансите и доколку е потребно, промена на постоечката стратегија.

Воспоставувањето на овој систем бара ангажираност на сите сектори во претпријатието кои се поврзани со потрошувачите. Овој систем ќе биде функционален само доколку сите вработени, процесите и технологијата работат во синергија и во насока на намалување на трошоците, а зголемување на профитабилноста.

Разбирањето на корисничкото искуство на мобилните уреди е од витално значење за секој продавач да ја максимизира ефикасноста на нивната кампања. Повеќето потрошувачи сега имаат постојано поврзување – без разлика дали тоа е од современите телефони, таблети или компјутери и тие се секогаш на слободна линија или слободно поврзување. Онлајн шопинг на мобилни телефони има застарена работна околина за прв пат - 52 % од посетите на веб-сајтови сега се направени преку мобилен, додека 36 % од

<sup>9</sup>Јаковски, Б., и Ристевска-Јовановска, С., „Однесување со потрошувачите“, Скопје, 2001 год., стр. 105.

<sup>10</sup>Vavra, T., Customer Satisfaction Measurement Simokufied, ASQ Quality Press, Milwaukee, 2002, str. 171-195.



онлајн продажбата во Велика Британија сега се завршени на паметен телефон или таблет<sup>11</sup>.

Стратегиите на Концептот на *управување на односите со клиентите* (CRM) можат да се групираат во три главни типови<sup>12</sup>:

*Формални програми* – каде однесувањето на клиентите е отворено; управувано преку награди;

*Маркетинг на животен циклус* – каде однесувањето на клиентите се води преку ангажирање со клиентот во вистинско време, на пр. Програма за добредојде на брендот;

*Пристап за ангажирање на клиенти* – каде однесувањето на клиентите се води преку содржини и разговори кои ги одразуваат интересите на клиентите, односно со персонализирана содржина.

Се разбира, Концептот на *управување на односите со клиентите* (CRM), исто така, може да биде поширока комбинација од наведените стратегии.

Компаниите кои ќе успеат да влијаат врз потрошувачите и на нивното мислење, ќе профитираат. Мислењето на луѓето во врска со однесувањето се базира врз нивните верувања и чувства за предметот на однесувањето. Во случаите кога предметот е поврзан со позитивни чувства, однесувањето станува позитивно.

### **Маркетинг концепт за позиционирање и пласирање**

Позиционирањето не се однесува на самиот производ, туку на она што производот го *претставува во свеста на потрошувачот*. Положбата на пазарот е одредена од факторите и параметрите значајни за потрошувачите, кои тие во суштина и ги избираат. Ако претпријатието може да се позиционира на таргетираните пазари со супериорна вредност, било да е тоа преку пониски цени или преку поголеми бенифиции кои ќе ги оправдат високите цени, тоа се здобива со предност пред конкуренцијата<sup>13</sup>.

Во пракса е познато дека секое претпријатие не може да најде можности за диференцирање на своите понуди со кои ќе се здобие со предност пред конкурентите. Затоа мора да прифати реална стратегија на позиционирање која ќе ги задоволи потребите на нивните целни пазари, имајќи ги предвид целите на претпријатието, субсегментите на пазарот, конкуренцијата, плановите на проширување, личните потреби, типот на завршената работа, типот на клиентите и бројот на клиентите.

Позиционирањето е клучен елемент за една компанија, маркетинг менаџерите не смеат да го остават позиционирањето во рацете на судбината. Денес, потрошувачите се оптоварени со сè повеќе производи, информации, па дури запознаени со детали во врска со компаниите, нивниот имиџ и историја. Тие не можат одново да го проценуваат производот и да донесуваат различен впечаток секогаш кога ќе го видат. Позиционирањето е чин на дизајнирање на понудата (производ, услуга, компанија) која што ја претставува сликата во умот на потрошувачот.

Добро познатите производи генерално имаат посебна позиција во умот на клиентите. Кока Кола, на пример, ја држи позицијата на најголемата светска компанија за безалкохолни пијалаци. За да се натпреварува против овој вид позиција, ривалот може да ја зајакне сопствената актуелна позиција во умот на потрошувачот, да ја зграпчи ненаселената позиција, да го намести или репозиционира натпреварувањето или да ја промовира идејата дека е во клубот со најдобри<sup>14</sup>.

### **Конкурентска предност**

<sup>11</sup> <https://www.theguardian.com/business/2014/sep/02/online-shopping-mobiles-overtakes-desktop>

<sup>12</sup> <https://www.smartfocus.com/en/blog/importance-contextualization-customer-relationship-management>

<sup>13</sup> Trout, J. (1969), "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing* Vol. 54, No. 6, str. 51-55.

<sup>14</sup> Al Ries and Jack Trout, *Positioning, The Battle for your mind* (New York: Warner Books, 1982).



Конкуренцијата претставува натпревар помеѓу најмлаку два субјекта, поединци, групи, компании или други организации. Во бизнисот, конкуренцијата се појавува кога најмлаку две компании нудат ист или сличен производ/услуга на пазарот. Конкуренцијата меѓусебно се натпреваруваат за што е можно повеќе клиенти, а целта е да им испорачаат производ или услуга според нивните желби и потреби. Секоја компанија мора добро да го познава пазарот на кој 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 преку изнаоѓање одговор на прашањето – Кои се моите конкуренти? Штом се идентификуваат конкурентите, неопходно е да се утврдат нивните цели и кон што се стремат во иднина. При анализа на таканаречените ривали, неопходно е да се оценат и слабите и силните страни на конкурентите и да се изгради став кон нив<sup>15</sup>.

Терминот *конкурентна предност* се однесува на способноста стекната преку атрибути и ресурси за да се изврши на повисоко ниво од другите во истата индустрија или пазар<sup>16</sup>. Во бизнисот, конкурентна предност е атрибутот кој ѝ овозможува на организацијата да ги надмине своите конкуренти. Конкурентната предност мора да биде нешто одржливо, нешто кое ќе овозможи опстојување подолг временски период. Конкурентната предност е потпора која бизнисот ја има над своите конкуренти. Ова може да се добие со тоа што на клиентите им нуди подобра и поголема вредност. Рекламирање производи или услуги со пониски цени или повисок квалитет на потрошувачите. Целните пазари ги препознаваат овие уникатни производи или услуги. Намалувањето на цени, обично не се смета за конкурентска предност доколку претставува привремено решение за привлекување на нови купувачи. Но, доколку имаме иновација во производствениот процес и соодветно управување со трошоците и на таков начин се обезбедат пониски трошоци од конкуренцијата, а со тоа и пониска продажна цена на вашите производи и/или услуги, тоа ќе претставува конкурентска предност за вашиот бизнис. „Се вели дека фирмата има конкурентна предност кога спроведува стратегија за создавање вредност што не се спроведува истовремено од некој актуелен или потенцијален играч“<sup>17</sup>.

Секоја претприемачка фирма мора да има стратегија која ќе обезбеди надминување на конкуренцијата и во исто време да има тактики кои ќе обезбедат извршување на таа стратегија. Кога станува збор за градење на конкурентна предност, потребно е добра и исцрпна анализа и истражување на конкуренцијата како и понатамошно следење за постојано и брзо прилагодување на стратегиите, тактиките и активностите кои ги користат за обезбедување на конкурентна предност.

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. Прашања кои ќе ни помогнат да ја идентификуваме конкуренцијата, се следниве<sup>18</sup>:

- Каде се наоѓа конкурентот?
- Колкава е неговата годишна продажба?
- Кои се неговите клучни луѓе?
- Дали компанијата е приватна или државна сопственост?
- Кои производи/услуги 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?

<sup>15</sup> <https://bi.mk/shto-e-konkurencija>

<sup>16</sup> Кристенсен и Фаеј, 1984, Кеј, 1994, Портер, 1980, цитирано од Чакарги и Линч 1999, стр. 45.

<sup>17</sup> Barney, 1991, цитиран од Clulow et al. 2003, стр. 221.

<sup>18</sup> Рафајловски Ѓорѓи, Прирачник за изработка на бизнис план „ЗА ПОЧЕТНИ БИЗНИСИ“, Издавачи, Центар за развој на бизниси БСЦ Битола, Бизнис Инкубатор Битола, стр. 515.



- 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?

Кога една фирма ќе успее да обезбеди конкурентна предност на пазарот, таа е способна да диктира сопствени цени. Во планот за маркетинг, менаџерскиот тим на компанијата ги идентификува новите пазари во кои компанијата може да влезе и да добие основа пред конкурентите да прават – понекогаш се нарекува „прва на пазарот“ предност. Ефективното маркетинг планирање бара способност да ги избере потенцијално најпрофитабилните можности меѓу многуте достапни можности. Тоа се однесува повеќе на поголемите компании, додека малиот бизнис гради конкурентска предност преку обезбедување подобра севкупна вредност за купувачите отколку конкурентите. Сопственик на мал бизнис мора да има силно разбирање на потребите на своите клиенти. Во текот на годишниот процес на планирање, сопственикот на бизнисот и нејзиниот менаџерски тим развиваат маркетинг планови за да ги максимизираат приходите кои произлегуваат од оваа предност.

Долгорочниот успех во бизнисот бара изградба на одржлива конкурентска предност – онаа што и понатаму, и покрај новите конкуренти кои влегуваат на пазарот, или постојните конкуренти, ги подобруваат сопствените производи или услуги.

### Избор на стратегиски опции за обезбедување на конкурентна предност

Успешно спроведените стратегии ќе ја подигнат фирмата до супериорни перформанси, олеснувајќи ја фирмата со конкурентна предност за да ги надминат тековните или потенцијалните играчи<sup>19</sup>.

Секој бизнис продава некаков вид вредност за своите потрошувачи. Компанијата мора да открие која е таа вредност која е подобра од конкурентите и како ќе ја дистрибуира таа вредност на подобар начин од конкуренцијата. Како тактики можеме да ги издвоиме:

- Обезбедување пониска цена на вредноста;
- Обезбедување побрза испорака;
- Издвојување подобар квалитет;
- Обезбедување подобра услуга.

Потребно е претпријатието да е способно да ја разбере свеста на конкурентот за да го предвиди неговиот чекор или пак реакција. Затоа, секој конкурент има различна филозофија и стратегија во справувањето со конкуренцијата, како и соодветна внатрешна култура.

Поголемиот број конкуренти припаѓаат на една од четирите категории<sup>20</sup>:

- *Опуштен конкурент* – кој не реагира брзо или доволно силно на потезите на ривалите. Опуштениот конкурент можеби мисли дека купувачите му се верни, можеби се спори во препознавање на потезите или им недостигаат финансиските 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;

<sup>19</sup> Passemard и Calantone, 2000, стр. 18.

<sup>20</sup> Philip Kotler, Marketing Management, 9th Edition.



- *Конкурент тигар* – реагира брзо и силно на кој било напад на негов терен. Конкурентот тигар испраќа сигнали до другите компании дека за нив е подобро да не го напаѓаат, затоа што е подготвен да се бори до крај;
- *Непредвидлив конкурент* – 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.

Компаниите мора да ја препознат стратегијата, целите, силата и слабостите како и вообичаените реакции на своите конкуренти за да можат соодветно да ги усогласат своите производни, промотивни и продажни сили.

Изборот на стратешката опција за конкурентската предност треба да биде во согласност со постоечката стратешка ситуација на целта на пазарот и стратешка позиција на претпријатијата на него. Во тој поглед се преферира користење на пет критериуми и тоа<sup>21</sup>:

1. Диферентната предност или тоа мора да биде нешто што потрошувачите многу го почитуваат, а му недостига на конкурентските претпријатија. Обично се заснова на добрата усогласеност помеѓу интерните сили и екстерните можности;
2. Вториот критериум е одржливоста која укажува дека одбраната стратегија мора да биде активна, за да не можат конкурентите брзо да реагираат во периодот додека претпријатието ја стекнува предноста на целниот пазар;
3. Третиот критериум е правременоста на примената на стратегијата на целниот пазар. Пазарот би требало да биде подготвен за појавување на нови стратегии и атрактивен за настап врз основа со понудата на потрошувачите;
4. Следен критериум е изводливоста – мора да биде усогласен не само со пазарните можности, туку и со потенцијалот на претпријатието;
5. Петтиот критериум е спроведливоста – кој укажува дека е потребно да се има критична маса со потребните извори, а пред сè, потребна е силна финансиска позиција за примена на стратегијата.

Начинот на кој што претпријатието ќе ја испорача вредноста која што потрошувачот ја бара е клуч за остварување и одржување на конкурентската предност.

### Емпириско истражување

Во современото деловно опкружување компаниите работат во многу брзи, комплексни и непредвидливи средини и во услови на голема конкуренција.

Една од целите на претпријатието е да создаде маркетинг стратегија која пак ќе ги оствари финалните маркетинг целите кон кои се стремат маркетинг менаџерите.

Оправданоста на ова истражување непосредно произлегува од целта која аналитички го истражува маркетинг концептот во организацијата.

Предмет на истражување во овој магистерски труд е согледувањето на улогата на маркетингот во една компанија, во остварување на конкурентска предност.

Во истражувањето се опфатени компании, менаџери и вработени, а заклучните согледувања ќе бидат претставени врз база на добиените податоци преку претходно изготвен анкетен прашалник со нивно анализирање и обработка.

Како основна цел на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната состојба на глобалниот пазар и претпријатијата кои користат различни стратегии за да добијат конкурентска предност и управувањето од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

<sup>21</sup> Ferrel C.O et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati str. 113.



Со разработување на општата и поединечните цели на истражувањето, ќе се согледаат и изборите кои ги имаат менаџерите за пристап на пазарот и за креирање модел за градење на супериорна вредност.

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека:

*Доколку се имплементира соодветен маркетинг концепт во претпријатието, со земање предвид и на мислењата на вработените и на потрошувачите, тогаш истиот ќе придонесе за креирање на супериорни вредности и подобрување на перформансите и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Поради целосна опфатеност на процесот на истражување, најпрвин се пристапува кон определување на целта на истражувањето, како и дефинирање на проблематиката врз која ќе се постават хипотези и ќе се претстават истражувачките резултати

Во рамките на истражувањето, поради широката опфатеност на предметот на истражување но заради исполнување на целите, ќе се применат квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи како што се: Анализа, Анкета, Компарација и Статистика.

### Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите

Како што е претходно наведено, емпириското истражување е извршено со примена на анкетен прашалник кој се состои од три групи на прашања со по три понудени одговори на три групи на испитаници (менаџери, вработени и купувачи).

Добиените одговори од анкетираниите испитаници најпрво се групирани според припадноста, а потоа се претставени табеларно и графички. За секое прашање е извршена пресметка на  $\chi^2$  тестот и Коефициентот на контингенција кои даваат одговор за тоа колку македонските претпријатија вршаат креирање на супериорни вредности на компанијата преку развиен маркетинг концепт.

На крај се изнесени заклучни согледувања врз основа на обработените податоци.

Во табелите што следуваат се сумирани одговорите на трите групи испитаници (менаџери, вработени и потрошувачи) по прашањата од анкетниот прашалник. *Првото прашање гласеше: Дали при формулирањето на маркетинг стратегијата треба да се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите?* И истото, но во иста насока соодветно и посебно беше формулирано за сите три групи на испитаници: менаџерите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во Табела 1.

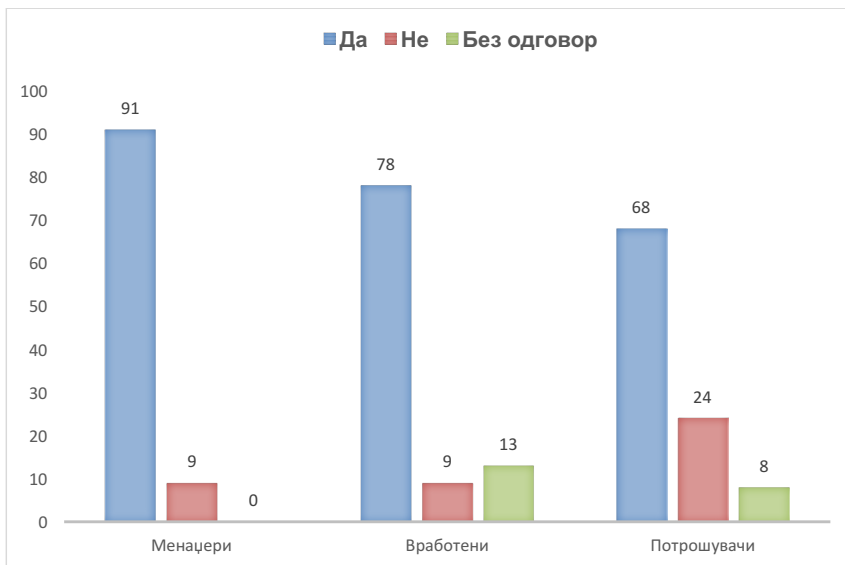
Табела 1.: Дали при формулирање на маркетинг стратегијата, се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите?

Table 1.: Does the formulation of the marketing strategy take into account the opinions of employees and consumers?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Поединечни одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%
1. Дали при формулирањето на маркетинг стратегијата, треба да се земаат предвид мислењата на вработените и	Да	31	91	61	78	73	68
	Не	3	9	7	9	26	24
	Без одговор	0	0	10	10	8	8
	Вкупно	34	100	78	100	107	100
					%		%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 13,815**

Следи графичкиот приказ:



Слика 1.: Дали при формулирање на маркетинг стратегијата, се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите?

Figure 1.: Does the formulation of the marketing strategy take into account the opinions of employees and consumers?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека по поставеното прашање Дали менаџерот смета дека при формулирањето на маркетинг стратегијата, треба да се земаат предвид мислењата на вработените и потрошувачите и при тоа 91 % од испитуваните менаџери одговориле со да, а 9 % од вработените и 68 % од потрошувачите одговориле така. Додека пак со не одговориле 9 % од менаџерите, 9 % од вработените и 24 % од потрошувачите. Со без одговор останале 13 % и 8 % од потрошувачите, а ниеден од менаџерите.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 13,815, а додека пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 13,815.

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза. Доколку се имплементира соодветен маркетинг концепт во претпријатието, со земање предвид и на мислењата на вработените и на потрошувачите, тогаш истиот ќе придонесе за креирање на суперIORни вредности и подобрување на перформансите и постигнување повисоки деловни резултати.



Второто прашење гласеше: Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите? И ова прашање посебно беше формулирано за сите три групи на испитаници: менаџерите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во Табела 2.

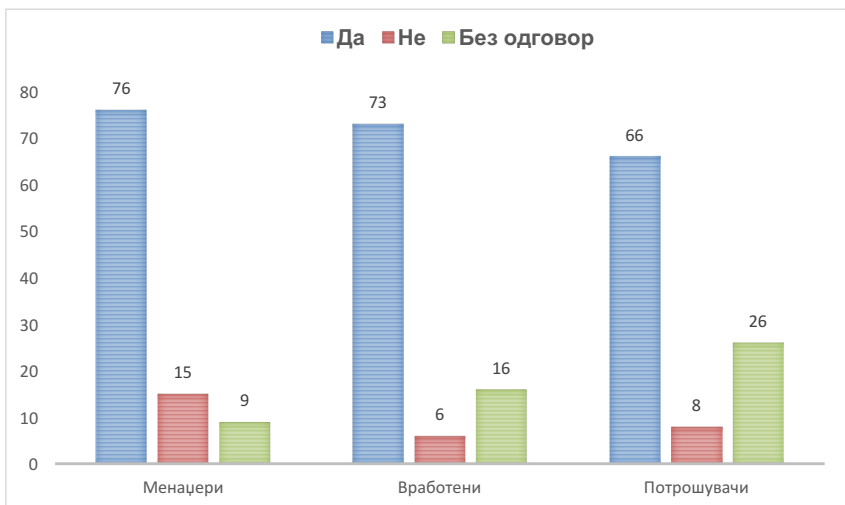
Табела 2.: Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите?

Table 2.: Does the organization (the enterprise) has organized strategic product positioning?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Поделеници одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%
2. Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите	Да	26	76	57	73	71	66
	Не	5	15	5	6	9	8
	Без одговор	3	9	16	21	27	26
	Вкупно	34	100 %	78	100 %	107	100 %

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 7,994

Следи графичкиот приказ:



Слика 2.: Дали организацијата (претпријатието) има организирано стратешко позиционирање на производите?

Figure 2.: Does the organization (the enterprise) has organized strategic product positioning?



Презентираните податоците во табеларниот и графичкиот приказ укажуваат дека и по ова поставено прашање 71 % од испитуваните менаџери одговориле со да, а 57 % од вработените и 66 % од потрошувачите одговориле така. Додека пак со не одговориле со 15 % од менаџерите, 5 % од вработените и 8 % од потрошувачите. Со без одговор останале 3 % од менаџерите, 16 % и 26 % од потрошувачите, а ниеден од менаџерите.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработените изнесува: 7,994, а Коэффициентот на контингенција  $C=0,196$ , додека пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 10,337, а  $C=0,222$ .

Значи, и по ова прашање не се потврдува поставената хипотеза

Третото прашење гласеше: *Дали организацијата смета дека има бренд на производ?* И ова прашање посебно беше формулирано за сите три групи испитаници: менаџерите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во Табела 3.

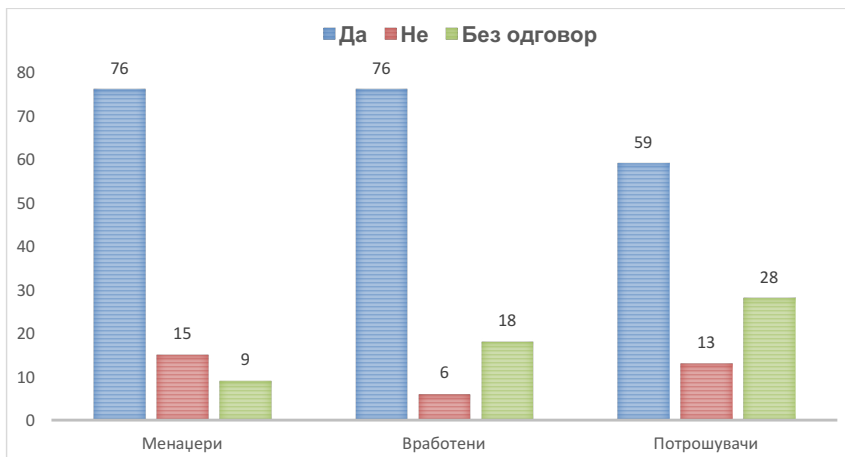
Табела 3.: Дали организацијата смета дека има бренд на производ?

Table 3.: Does the organization think that has brand product?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори Поединечни одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%
3. Дали организацијата смета дека има бренд на производ	Да	31	91	59	76	63	59
	Не	3	15	5	6	14	13
	Без одговор	0	9	14	3	30	28
	Вкупно	34	100	78	100	107	100

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,374**

Следи графичкиот приказ:





Слика 3.: Дали организацијата смета дека има бренд на производ?  
Figure 3.: Does the organization think that has brand product?

Презентираните податоците во табеларниот и графичкиот приказ укажуваат дека и по ова поставено прашање 76 % од испитуваните менаџери одговориле со да, а 57 % од вработените и 59 % од потрошувачите одговориле така. Додека пак со не одговориле со 15 % од менаџерите, 5 % од вработените и 13 % од потрошувачите. Со без одговор останале 3 % од менаџерите, 14 % и 18 % од потрошувачите, а ниеден од менаџерите.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,374, а Коэффициентот на контингенција  $C=0,196$ , додека пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 12,396, а  $C=0,242$ .

Значи, и по ова прашање не се потврдува поставената хипотеза

Сумираните одговори на менаџерите, вработените и потрошувачите на македонскиот пазар на прехранбени производи покажуваат значајни разлики во нивните ставови во однос на повеќето прашања од анкетниот прашалник.

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза. Доколку се имплементира соодветен маркетинг концепт во претпријатието, со земање предвид и на мислењата на вработените и на потрошувачите, тогаш истиот ќе придонесе за креирање на супериорни вредности и подобрување на перформансите и постигнување на повисоки деловни резултати.

### Нудење на модел на понуда која креира вредност кај купувачите

За успешна крајна цел, претпријатието мора постојано да го следи однесувањето на целните потрошувачи, да ги антиципира промените во окружувањето и соодветно да ја прилагоди својата понуда. Претпријатијата се зависни од своите потрошувачи, доколку тие не изградат лојалност и задоволство кај нив, ризикуваат да ги изгубат, а претпријатието не може да опстане без нив. Оттука произлегува и големата посветеност на претпријатијата во изнаоѓање подобри начини за пласирање, за воодушевување и задоволство кај потрошувачите, испорачување супериорна вредност, иновирање и константно подобрување на маркетинг стратегијата.

Откако ќе се анализираат барањата, карактеристиките и однесувањето на потрошувачите, следи нивна сегментација и задоволување на нивните барања преку испорака на супериорна вредност. Претпријатието треба да ги утврди вредностите кои целните потрошувачи ги посакуваат и очекуваат, да изврши анализа на истите и на крај да креира супериорна вредност преку соодветна маркетинг стратегија. Исто така, како составен елемент на супериорната вредност може да биде и дополнителната услуга која е уникатна во однос на конкурентските производи или услуги, со која се зголемува супериорната вредност на бизнисот.

Доколку претпријатието мисли дека вредноста е на ниско ниво, може да преземе една од следните акции<sup>22</sup>: зголемување на користа; намалување на трошоците; истовремено зголемување на користа и намалување на трошоците, поголемо зголемување на користа од зголемените трошоци или намалување на користа во услови на многу поголемо намалување на трошоците.

Претпријатијата треба да ги откријат посакуваните вредности, нивното значење за одделни сегменти, да создадат соодветен производ и да ја испорачаат вредноста преку соодветна дистрибутивна мрежа. Претпријатијата настојуваат да ги надминат очекувањата на потрошувачите бидејќи кај задоволните потрошувачи е поголема веројатноста за лојалност, повторни купувања, купувања на други производи од претпријатието и

<sup>22</sup> Momcilo Milisavljevic, "Marketing", XX izdanje, Savremena Administracija, Beograd, 2001, str. 38.



користење широк асортиман услуги. Задоволството се однесува на степенот до кој потрошувачите се среќни и воодушевени со користењето на производот и услугата. Резултатот од воодушевените потрошувачи е зголемен профит и конкурентска предност за претпријатието.

Супериорната вредност е нешто што ќе ѝ овозможи на компанијата да ги продава производите и услугите за повисока цена без да ги изгуби тековните потрошувачи. Со зголемување на цените, се покриваат сите трошоци и има поголем профит за самата компанија, како и можност да се инвестира во другите бизнис елементи како обуки, знаење, проширување на бизнисот, нови производи и услуги, подобар маркетинг, професионален продажен тим, итн. Доколу самата компанија нема добар готовински тек, нејзината вредност ќе биде на ниско ниво.

*Модел за градење на супериорна вредност:*

1. Анализа и утврдување на позицијата во однос на конкуренцијата;
2. Дефинирање на сите бизнис елементи кои се значајни за потенцијалните потрошувачи;
3. Анализа на вредноста на производот и услугата;
4. Означување и истакнување на супериорноста;
5. Градење однос со потрошувачите, со што се обезбедува следливост на позицијата на компанијата;
6. Барање можности за зголемување на супериорноста и подобрување на маркетингот.

Од посебно значење за работниот успех на претпријатието е неговата умешност да им ги понуди на потрошувачите нивните перципирано вреднувани производи и да им обезбеди вистински пристап до нив, на пазарот<sup>23</sup>. Создавањето адекватна понуда која што ќе овозможи успешна размена, претпоставува не само позавање на потенцијалот на претпријатието и потребите и барањата на потрошувачите, туку и бројни елементи (поединци, организации и институции) како и фактори (економски, политички, социолошки, технолошки и др.) кои што делуваат во средината.

### **Заклучок**

Функционирањето на претпријатијата во денешните променливи услови за работење започнува со разбирање и антиципирање на потребите, барањата и желбите на потрошувачите, продолжува со испорачување на посакуваните вредности кои ги задоволуваат овие потреби и завршува со лојални и профитабилни односи со потрошувачите. Но, еднаш постигнатата лојалност не значи дека е засекогаш. Имено, постојано се јавуваат нови барања, потреби и трендови кои бараат соодветна маркетинг понуда од страна на претпријатијата, така што овој процес добива кружно движење, односно никогаш не престанува. Притоа, центарот на вниманието треба да биде насочено кон потрошувачите, односно претпријатијата треба да ги третираат потрошувачите како главен извор на конкурентска предност и сите маркетинг напори да ги фокусираат токму кон нивно супериорно, конкурентно и иновативно задоволување.

За остварување на поставените маркетинг цели, неопходна е усогласеност на маркетинг стратегијата со ресурсите, организациската структура, етиката и културата на претпријатието. Со други зборови, понудата на претпријатието треба да одговара на способностите и потенцијалот на претпријатието, но и да ги земе предвид сегашните пазарните услови и да ги антиципира идните пазарни промени за да се избегне т.н. маркетинг слепило. Всушност, маркетинг слепилото упатува дека претпријатието не смее да се грижи само за подобрување на ефикасноста во набавката и производството на своите производи, а при тоа да го занемари подобрувањето на генеричките производи или да ги игнорира барањата на потрошувачите.

<sup>23</sup> Проф. д-р Трајче Мицески, Стратегиски маркетинг, Штип, 2013, стр. 143.





Новите предизвици кои особено се изразени во барањата на потрошувачите, технолошки промени, глобализација и слично, укажуваат на потребата за постојано прилагодување на маркетинг стратегијата. Најновата и најзначајната технологија во овој поглед е Интернетот. Неговата појава и употреба резултираше со зголемена улога на електронскиот маркетинг во односите со потрошувачите, овозможувајќи подиректна, побрза и поефикасна комуникација со потрошувачите. Од аспект на претпријатијата, овој факт е важен бидејќи на овој начин потрошувачите се во можност да ги дознаат сите потребни информации за понудите на претпријатијата.

Всушност, претпријатието кое ќе успее да ги следи потребите, очекувањата и карактеристиките на потрошувачите, да ги антиципира и следи сите промени и фактори кои можат да влијаат врз нивното однесување (економски, демографски, социјални, психолошки) и да ја прилагоди маркетинг стратегијата на актуелните трендови, може да изгради лојални односи со потрошувачите, како и да обезбеди стабилен и долгорочен раст на профитот. Задачата за формулирање и имплементација на маркетинг стратегија бара дисциплина, посветеност, креативност, лидерство и супериорно размислување и вештини за извршување.

### Користена литература:

1. Al Ries and Jack Trout (1982), "Positioning The Battle for your mind", New York: Warner Books,
2. Ferrel, C. O. et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati;
3. Gilbert, D. (2003), „Retail Marketing Management“, Pearson Education Limited;
4. Hactley, F. R. (2004), "Marketing Mistokes and Success, ninth edition", John Wiley & Sons, New York;
5. Јаковски, Б. и Ристевска-Јовановска, С (2001), „Однесување со потрошувачите“, Скопје;
6. Кристенсен и Фаеј (1984), Кеј (1994), Портер (1980), цитирано од Чакарги и Линч (1999);
7. Barney (1991), цитиран од Clulow et al. (2003);
8. Maricic, B. (2005), „Ponasanje potrosaca“, Centar za izdavacku detalnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 14;
9. Мицески. Т. (2013), „Стратегиски Маркетинг“, УГД;
10. Momcilo Milisavlevic (2001), "Marketing", XX izdanje, Savremena Administracija, Beograd,
11. Passemard и Salantone (2000);
12. Philip Kotler, Marketing Management, 9th Edition;
13. Quote by Philip Cotler- Father of Modern Marketing;
14. Рафајловски Ѓорѓи, Прирачник за изработка на бизнис план „ЗА ПОЧЕТНИ БИЗНИСИ“, Издавачи, Центар за развој на бизниси БСЦ Битола, Бизнис Инкубатор Битола стр. 515;
15. Trout, J. (1969), "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", Industrial Marketing, Vol. 54, No. 6;
16. Vavra, T. (2002), Customer Satisfaction Measurement Simokufied, ASQ Quality Press, Milwaukee;

<http://www.pretpriemac.com/biznis-plan-marketing-strategija>

<https://bi.mk/shto-e-konkurencija>

<https://managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm> (The article is Written By "Prachi Juneja")

<https://www.theguardian.com/business/2014/sep/02/online-shopping-mobiles-overtakes-desktop>

<https://www.smartfocus.com/en/blog/importance-contextualization-customer-relationship-management>