

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

---

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2011**

**YEARBOOK**

**ГОДИНА 3**

**VOLUME III**

---

**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 Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D
Пом.асс м-р Влатко Пачешкоски	Assist. Vlatko Paceskoski, M.Sc
Пом.асс м-р Тамара Јованов Марјанова	Assist. Tamara Jovanov Marjanova, M.Sc

**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 Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, 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 (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

**Печати Printing**

Печатница „2-ри Август“ - Штип	„Vtori Avgust“ - Stip
Тираж - 300 примероци	Printing No 300

**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

### **Tempus Project**

University “Goce Delcev” Stip and its Economics Faculty, is a partner in the Tempus project “Entrepreneurship and Local Economic Development”, an EU funded project aimed at improving entrepreneurship education in partner universities in Albania, Kosovo and Macedonia. Its activities started in January 2009 and will finish in July 2012. At the Faculty of Economics Stip, the project has supported intensive study periods by younger members of staff at EU universities and equipped the Faculty with teaching and learning equipment to enhance the students’ learning experience.

#### **The partner universities involved in this Tempus Project are:**

- Faculty of Economics, University “Goce Delcev” Stip, MK
- Faculty of Economics and Business Administration, South East European University, MK
- Faculty of Economics - Prilep, University of Bitola, MK
- Faculty of Economics, State University of Tetovo, MK
- Faculty of Economics, University of Tirana, AL
- Faculty of Economics and Agribusiness, Agricultural University of Tirana, AL
- Faculty of Economics, University of Elbasan, AL
- Faculty of Economics, University of Prishtina, Kosovo
- AAB-Riinvest University, Prishtina, Kosovo
- Vrije Universiteit Brussel, BE
- Otto-Friedrich-Universität Bamberg, DE
- University of Macedonia, EL
- Università’ Politecnica delle Marche, Ancona, IT
- Linnaeus University, SE
- University of Ljubljana, SI
- University of the West of England, UK
- University of Wolverhampton, UK
- Staffordshire University, UK (Coordinator)

**Professor Dr. Iraj Hashi**  
**Staffordshire University Business School**  
**Project Coordinator**  
**March 2012**

**СОДРЖИНА  
CONTENT**

<b>проф. д-р Ристо Фотов, м-р Катерина Фотова</b> РЕГУЛАЦИЈА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ: ОСВРТ НА РЕГУЛАЦИЈАТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	11
<b>проф. д-р Трајко Мицески</b> СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ПРЕКУ ГРАДЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА .....	21
<b>проф. д-р Ристе Темјановски</b> ТРАНСПОРТНИТЕ КОРИДОРИ: ПРЕДИЗВИЦИ И ОГРАНИЧУВАЊЕ ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ .....	33
<b>проф. д-р Круме Николоски, асс. м-р Дарко Лазаров</b> НЕОКЛАСИЧНА ТЕОРИЈА НА ЕГЗОГЕН РАСТ (МОДЕЛ НА SOLOW И SWAN) .....	45
<b>доц. д-р Александар Костадиновски, доц. д-р Оливера Ѓоргиева Трајковска</b> ПЛАНИРАЊЕ НА ТРОШОЦИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ И РАЗВОЈ .....	55
<b>доц. д-р Крсте Шајноски</b> OPPORTUNITIES FOR UPHEAVAL IN DEVELOPING MARKET SECURITIES IN MACEDONIA .....	63
<b>доц. д-р Виолета Мацова</b> ВОВЕДУВАЊЕ НА БАЗЕЛ III: МОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИЦИ .....	73
<b>доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска</b> КРЕДИТЕН ПАЗАР – КАРАКТЕРИСТИКИ И ФУНКЦИИ .....	85
<b>Доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, асс. м-р Благица Јованова</b> ИНСТРУМЕНТИ НА ПАЗАРОТ НА КРЕДИТИ .....	95

<b>доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Никола Милановски</b> ИНФЛАЦИЈАТА КАКО ИЗРАЗ НА НЕРАМНОТЕЖАТА ВО СТОПАНСТВОТО НА ЕДНА ЗЕМЈА .....	105
<b>проф. д-р Јован Пејковски, асс. м-р Горан Миладинов</b> ОДРЖЛИВОСТА НА ПЕНЗИСКИТЕ СИСТЕМИ: ПРЕДИЗВИЦИТЕ ЗА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	115
<b>доц. д-р Јанка Димитрова</b> ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЕКТИ ФИНАНСИРАНИ ПРЕКУ ЕМИСИЈА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ .....	127
<b>доц. д-р Билјана Петревска</b> ЕКОНОМСКО ПЛАНИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ПОБАРУВАЧКА ВО МАКЕДОНИЈА .....	137
<b>асс. м-р Дарко Лазаров, проф. д-р Ристо Фотов, асс. м-р Душко Јошески</b> ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА НА SOLOW-SWAN МОДЕЛОТ НА РАСТ.....	147
<b>асс. м-р Душко Јошески, проф. д-р Трајко Мицески</b> КОЛУЗИИ: БЕРТРАНД РЕШЕНИЕ НА ТЕОРЕМАТА НА НЕРАЗЛИКУВАЊЕ ПРЕТСТАВЕНА ОД КОУРНОТ ДУОПОЛОТ, ГОЛЕМАТА PRISONNER'S DILEMMA .....	157
<b>асс. м-р Тамара Јованов Марјанова, асс. д-р Љупчо Давчев, проф. д-р Ристе Темјановски</b> ФОРМИРАЊЕ НА ЦЕНА ВО ФАЗАТА НА ВОВЕДУВАЊЕ ОД ЖИВОТНИОТ ЦИКЛУС НА ПРОИЗВОДИТЕ.....	165
<b>асс. м-р Благица Јованова, доц. д-р Александар Костадиновски</b> „ЈАЗ ВО ОЧЕКУВАЊАТА“ – АКТУЕЛЕН ФЕНОМЕН ВО СОВРЕМЕНАТА РЕВИЗОРСКА ПРОФЕСИЈА.....	179
<b>Билјана Теохарева-Филипова, проф. д-р Цвета Мартиновска</b> ТЕХНИКИ И АЛАТКИ НА ПОДАТОЧНОТО РУДАРЕЊЕ КАКО ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ БИЗНИС ОДЛУКИ.....	189

<b>асс. м-р Златко Бежовски, доц. д-р Сашо Коцески</b> ВЛИЈАНИЕТО НА НАДГРАДБИТЕ НА АЛГОРИТМОТ НА ПРЕБАРУВАЧОТ GOOGLE ВРЗ ОНЛАЈН БИЗНИСИТЕ .....	199
<b>Асс. д-р Љупчо Давчев, асс. м-р Тамара Јованов-Марјанова</b> УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНВЕСТИЦИСКОТО БАНКАРСТВО ВО ФИНАНСИСКАТА ИНДУСТРИЈА .....	211
<b>асс. м-р Влатко Пачешкоски, асс. м-р Емилија Митева-Кацарски</b> ПРОЦЕСОТ НА ЕКОНОМСКА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА ВО СВЕТСКАТА ЕКОНОМИЈА НИЗ ПРИЗМАТА НА ВИРТУАЛИЗАЦИЈА.....	219
<b>асс. м-р Емилија Митева-Кацарски, асс. м-р Влатко Пачешкоски</b> АНАЛИЗА НА ЕФЕКТИТЕ НА УВОЗНИТЕ КВОТИ .....	231
<b>асс. м-р Марина Радосављевиќ-Бојчева, асс. м-р Зоран Темелков, асс. м-р Костадинка Чабулева</b> ГЛАВНИ ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТИ НА ИПАРД ПРОГРАМАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	239
<b>асс. м-р Елена Николова</b> КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ: УЛОГАТА НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ .....	247
<b>м-р Василка Габер, асс. д-р Стеван Габер</b> УЛОГАТА НА ФИСКАЛНАТА ПОЛИТИКА ВО ТЕКОТ НА НАЈГОЛЕМАТА ФИНАНСИСКА КРИЗА НА XXI ВЕК .....	257
<b>м-р Билјана Цоневска</b> ПРЕДДРУШТВО - КАКО ЗНАЧАЈНА ФАЗА ЗА ПРАВИЛНО ОСНОВАЊЕ НА КАПИТАЛСКИ ДРУШТВА .....	271

## ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип. Почетоците на оваа високообразовна институција ги карактеризира силен елан и ентузијазам, преточени во голема желба да се твори и придонесе во унапредување на високообразовните процеси во Република Македонија. Се разбира, сето ова е во согласност со евроинтегративните процеси на постојана примена на усвоените европски методи и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Пред вас е третото издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот претставува потврда за остварувањето на целите на Економскиот факултет, а тие се образование на научно-стручни кадри од областа на меѓународна економија, здравствен менаџмент, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија и менаџмент и претприемништво на прв циклус на студии и економија на Европска унија, здравствен менаџмент и MBA-менаџмент на втор циклус на студии. Се разбира дека на тој начин придонесуваме во промовирање на научноистражувачката работа, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што со свои трудови се пројавуваат нашите млади научноистражувачки кадри.

Штип, јуни 2012 година

Проф. д-р Ристо Фотов



## СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ПРЕКУ ГРАДЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА

проф. д-р Трајко Мицески<sup>1</sup>

### Апстракт

Стекнување на конкурентската предност може да се изврши преку добро изградена т.е. формулирана маркетинг стратегија. Во тој поглед особено влијание има трансформациското лидерство.

Трансформациското лидерство се набљудува како процес којшто го менува и го трансформира претпријатието, односно има способност да ја менува неговата култура кон подобро.

За да биде успешно и да оствари релативно трајна конкурентска предност, претпријатието мора да ги предефинира правилата на конкуренцијата, така да ја креира единствената предност во гранката или на целиот пазар. Затоа е потребна маркетинг имагинација и креативност.

Во трудот се изнесени можностите за обезбедување на конкурентска позиција преку формулирање на маркетинг стратегија на конкурентската предност.

**Клучни зборови:** *маркетинг стратегија, трансформациско лидерство, конкурентска предност, имагинација и креација.*

1) Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, ул. „Крсте Мисирков“ бб, 201 Штип, Р.Македонија, trajko.miceski@ugd.edu.mk





## CREATING AND MAINTAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE TO ENTERPRISES THROUGH BUILDING MARKETING STRATEGY

**Trajko Miceski, prof.**

### **Abstrakt**

Gaining competitive advantage can be built out by fulfill over formulated marketing strategy. In this regard, special consideration is transformational leadership.

Transformational leadership are viewed as a process that changes and transforms enterprise or has the ability to change its culture for the better.

To be successful and to achieve relatively durable competitive advantage, the company must redefine the rules of competition, so o create a unique advantage in the branch or the whole market. It is therefore necessary marketing imagination and creativity.

The paper set out the opportunities for securing competitive position by formulatting a marketing strategy for competative advantage.

**Key words:** *marketing strategy, transformational leadership, competitive advantage, imagination and creativity.*

### **Вовед**

Конкурентската предност претставува способност на претпријатието да може успешно да се котира на пазарот, а конкурентите да не можат да го имитираат.

Во тој поглед, стратемскиот маркетинг, преку својата маркетинг стратегија може многу да му помогне на претпријатието за континуирано наоѓање на нови можности за конкурентска предност.

### **Стекнување на конкурентската предност**

Стекнување на конкурентската предност може да се изврши преку добро изградена т.е. формулирана маркетинг стратегија.

Впрочем при формулирањето на маркетинг стратегијата е потребно претпријатието да ја планира *ширината на настанот на пазарот*, преку одредување и прилагодување на конкуренцијата, *согледување и одредување на начините на стекнување на конкурентска предност* на одбраните пазарни цели и неможноста за негово брзо имитирање.

*Ширината на пазарот* може да се дефинира од гледна точка на сегментот на потрошувачите, потребата на потрошувачите, произведените производи или технологијата којашто ја користи претпријатието.



При определувањето за начините на стекнување на конкурентската предност е потребно да се појде од можностите и способноста на претпријатието и предностите во позиционираноста на марката на целните пазари. Потребно е постојано да се настојува да се изнајдат начини коишто овозможуваат да дојдат на виделина, супериорните перформанси на претпријатието<sup>2</sup>.

За да се оствари поволна пазарна позиција на целниот пазар, претпријатието мора да располага со можности коишто овозможуваат конкурентска предност која е заснована на супериорните финансиски и дурги перформанси.

Супериорноста во однос на конкуренцијата треба да се заснова врз градењето и унапредувањето на односот кон потрошувачите односно преку начинот на задоволување на нивните потреби со испораката на супериорните вредности. Исто така, супериорноста во однос на конкуренцијата би требало да дојде до израз преку предностите, односно преку супериорната стручност и супериорните можности<sup>3</sup>.

Денес конкуренцијата треба да се посматра преку нејзината *динамика* на антиципирање на промените, односно преку маркетинг-стратегијата како наука и вештини за согледување и креирање на производната и/или услужната програма во согласност со промените на пазарот.

### **Избор на стратегиска опција за конкурентска предност**

Претпријатието за да ги оствари супериорните перформанси мора да влијае на пазарот, а не само да реагира на него. Затоа тоа мора да ги има предвид следниве активности: 1) перцепција на односите, што е битно за потрошувачите (на пример, квалитетот на производот), 2) способност да се унапредуваат интерните работни процеси и 3) одржување на испораките

2) Ерозијата на рентабилноста заради зголемување на конкуренцијата од страна на претпријатијата што влегуваат во гранката се случува на сите пазари, а не само на пазарите на обичните производи. Таа се случува и на пазарите на диференцираните производи сè додека постоечките и потенцијалните конкуренти имаат ист пристап кон потрошувачите, технологијата и изворите. Така, на пазарот на луксузни автомобили во САД, кога Cadillac (GM) и Lincoln (Ford) биле единствени значајни конкуренти, нивните марки имале висока стапка на добивка, што за резултат имало висок принос на инвестираниот капитал. Тоа ги привлело и другите претпријатија да влезат на пазарот со своите марки, прво европските (Jaguar, Mercedes Benz, BMW), а потоа и јапонските (Acura, Lexus, Infinity) да продаваат на пазарот во САД. Рентабилноста се намалила и Cadillac и Lincoln го изгубиле пазарот што го презеле новите претпријатија на пазарот.

3) Dickson P. R. (1986) Statics and Dynamics Mechanics of Competition: A Coment of Hunt and Morgans Competitive Advantage Theory, Journal of Marketing, October.



на супериорните вредности<sup>4</sup>.

Изборот на стратешката опција за конкурентска предност мора да биде во склад со постоечката стратешка ситуација на целта на пазарот и стратешката позиција на претпријатијата на него.

Во тој поглед се преферира користење на пет критериуми<sup>5</sup>. *Првиот* критериум е *диферентната предност* како основа за конкурентската предност. Обично, се заснова на добрата усогласеност помеѓу интерните сили и екстерните можности. *Вториот* критериум е *одржливоста* што укажува дека одбраната стратегија мора да биде активна, за конкурентите тешко да можат да реагираат во периодот додека претпријатието ја стекнува предноста на целниот пазар. *Третиот* критериум е *правовременоста* на примената на стратегијата на целниот пазар. Пазарот би требало да биде спремен за појавување на нови стратегии и атрактивен за настап врз основа со понудата на потрошувачите. *Четвртиот* критериум е *изводливоста* – мора да биде усогласен не само со пазарните можности, туку и со потенцијалот на претпријатието. *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.

Претпријатието што сака да има конкурентско-лидерска позиција треба прво да влезе на целниот пазар со своите препознатливи производи и услуги<sup>6</sup>.

Исто така, во тој поглед, во ова современото производство, за стекнување на конкурентско-лидерска позиција, потребно е да бидат исполнети три битни работи.

*Прво*, потребно е да се биде не само прв на пазарот, туку и да се биде добро насочен.

*Второ*, потребно е испланирано терминирање на влезот на пазарот.

*Трето*, потребно е претпријатието да има свои извори и понуди, како и потреби и барања од страна на купувачите за понудената концентрација на понудите.

Некои маркетинг-истражувачи мислат дека за стекнување на конкурентска предност е потребно да се создадат нови пазари каде што

4) Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5. p. 22

5) Ferrel C. O. et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati.p.113

6) Lambert D. and S. E. Slater (1999), Perspective First, Fast and on Time: the Part to Success of Is It?, Journal of Product Innovation Management, No. 16. p.427

нема конкуренти<sup>7</sup>.

Тоа е добро, можеби може да се најдат нови пазари каде што нема конкуренти, но се поставува прашање, дали и понатаму нема да се појават нови конкуренти. Сигурно дека тоа е тешко изводливо, бидејќи конкуренцијата се јавува во секое време и насекаде.

### **Пазарната ориентација како фактор на конкурентската предност**

Денес, во литературата, се сретнува мислењето дека постои неизбалансиран фокус во погледите за пазарната ориентација, во однос на одржување на status quo во споредба со настојувањето проактивно да се дејствува врз потрошувачите и пазарот. Затоа, постои мислење дека се манифестираат два типа на пазарна ориентација: *придвижувани од пазарот* и оние коишто *го придвижуваат пазарот*<sup>8</sup>.

Стратегиската ориентација - *придвижувани од пазарот* се однесува на способноста на претпријатијата да го разбираат и да реагираат на случувањата на пазарот. Од друга страна, ориентацијата на *оние што го придвижуваат пазарот* се однесува на способноста на претпријатијата да се менува и да создава пазар.

Претпријатијата коишто го придвижуваат пазарот се оние што им испорачуваат супериорна вредност на потрошувачите и на тој начин се во состојба полесно да стекнат одржлива конкурентска предност.

Двете стратегии придвижувани од пазарот и оние што го придвижуваат пазарот се конзистентни, се две базични компоненти на маркетинг филозофијата, затоа што се фокусирани на потрошувачите и желбите на потрошувачите, како и на концептот на профитната ориентација. Главно интерацијата на пазарната ориентација во смисла на пазарно подвижните стратегии, што се засноваат на пазарите, е проактивното настојување да се менуваат некои елементи на пазарот<sup>9</sup>.

Трансформациското лидерство се смета за битна претпоставка на преминот од стратегија на придвижена од пазарот на стратегија што го придвижува пазарот. Трансформациското лидерство се набљудува како процес што го менува и го трансформира

7) Kim C. W. and R. Manoborgne (2005) Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California Management Review, Winter. p. 106

8) Jaworski B. J. et al. (2000) Market Driven VS Driving Markets, Journal of the Academy of Marketing Sciences 28(1). p.40

9) Karpilat A. E. et al. (2004) Market Driving Organisations: A Framework, Journal of the Academy of Marketing Sciences, No 5. p. 1



претпријатието. Преовладува мислењето дека трансформациското лидерство доведува до супериорни перформанси на претпријатието. Трансформациските лидери имаат способност да ја менуваат културата на своите претпријатија, кон подобро. Постои изразена корелациска врска помеѓу културата и стратешките промени во претпријатието. Затоа што културата е најбитна детерминанта на однесување на претпријатието. Лидерите имаат одговорност за нејзиното создавање, одржување и промени. Пазарната култура е ориентирана на остварување на супериорните перформанси на пазарот. Преовладувањето на пазарната култура значи и склоност кон прифаќање на ризиците, затоа што претпријатијата што го движат пазарот не нудат секогаш производи и услуги што одговараат на постоечките потреби и желбите на потрошувачите. Потребна е спремноста и способноста потрошувачите да се учат како се користат новите производи и услуги.

Кога се работи за стратегии што го придвижуваат пазарот, чувството за пазар значи реактивно учење (приспособување кон потребите на потрошувачите) или проактивно учење (адаптирање на антиципирачките потреби). Претпријатијата што го придвижуваат пазарот настојуваат да го разгледаат пазарот не само да би реагирале на него, туку и да ги модифицираат структурата и однесувањето на потрошувачите и конкурентите, при што се јавува интерактивно учење.

Интерактивното учење е процес со две фази. Прво, претпријатието учи од пазарот, а подоцна пазарот учи од претпријатието. Тоа ја оптимизира стратегијата на прифаќање на разликите во иновирањето по пат на интерактивното учење на претпријатијата коишто го придвижуваат пазарот за постоењето и вредностите на иновацијата.<sup>10</sup>

Технолошките промени, посебно оние во информатичката технологија, довеле до крупни промени на пазарите на бројни производи и услуги. Во литературата се сретнува мислењето дека „современиот односно паметниот пазар“ го заменува „ригидниот

10) Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5. p.6



пазар“<sup>11</sup>. Наспроти традиционалниот „ригиден пазар“ кој е статичен и сиромашен со информации, „паметниот пазар“ е динамичен, турбулентен и богат со информации. Тој се заснова на новите типови на производи, конкурентите и потрошувачите. Паметните производи имаат интелектуална или пресметлива способност вградена во себе (на пример, микрочипови). Паметните конкуренти се оние коишто постојано се менуваат и постојано им се потребни нови информации. Паметното претпријатие настојува да ја одржи конкурентската предност, користејќи ги своите инфраструктурни информациски технологии.

Паметните потрошувачи се оние кои бараат удобност во купувањето, учувството на продавачите во помошта при купувањето и антиципирање, односно способноста на продавачите да ги читаат мислите на потрошувачите. Начинот на којшто претпријатието ќе ја испорача вредноста на она што потрошувач го бара е клуч за остварување и одржување на конкурентската предност.

Претпријатието може да биде успешно доколку напоредно со работењето и континуирано учи. Компетентноста во учењето на претпријатијата ги вклучува како содржината на учење, така и стапката на учење. Претпријатието што ја има таа способност е способно да одговара на новите прашања кои се согледуваат (нови производи, пазари, технологија). Ефективноста од учењето зависи од континуираното користење на знаењето.

#### **Обезбедување на конкурентска позиција врз основа на конкурентската предност**

Конкурентската предност ја одредуваат потрошувачите во пазарното производство. Таа е најдобра кога е трајна. Конкурентската предност е трајна ако останатите претпријатија не се во состојба да ја имитираат неговата супериорност што ја има при понуда и реализацијата на производите и/или услугите на пазарот.

Конкурентската предност има траен карактер ако претпријатието со иновативни активности ја одржува посакуваната предност во однос на конкурентските претпријатија, на соодветните целни пазари. Исто така, целните пазари треба да бидат атрактивни.

Атрактивноста на еден пазар може да се оцени со повеќе критериуми.

11) Glazer T. (1999), Winning in Small Markets, Sloan Management Review, Summer.p.63



Пред сè, со неговата големина и стапката на пораст. Разбирливо е дека големите и растечки пазари се поатрактивни за влез.

Можностите за остварување и зајакнување на конкурентската позиција, се условени со бројни фактори. Претпријатието мора да создава можности за раст на пазарното учество на еден или на поголем број пазарни сегменти. Мора успешно да се користат критичните фактори на работниот успех и да се има способноста на ефективно приспособување на барањата на потрошувачите во услови на конкуренција и пазарното однесување.

Пазарното однесување може да се формира директно (било со создавање или отстранување на ограничувањата за потрошувачите или конкурентите) или индиректно (со создавање или со измена на преференциите на новите потрошувачи и конкуренти)<sup>12</sup>.

За остварување на конкурентска предност е неопходно да се избере стратегиската опција која одговара на постоечката структура на гранката. Стратегиската предност се стекнува преку комбинација на високата вредност на понудите и ниските продажни цени за потрошувачите.

За најголем број на претпријатија е релевантна конкуренцијата на марката. Имено, конкуренти на претпријатијата се оние коишто нудат исти или слични производи или услуга по исти или слични цени, на иста категорија на потрошувачи. Производите и услугите што се нудат можат да бидат исти или слични, но категориите на потрошувачите мораат да бидат исти. Разликувањето на производите и цените е заради степенот на диференцирање. Поголемиот степен на диференцираност на производот овозможува поголем степен на разликите во цените. Сепак, тие разлики никогаш не се големи, затоа што дефинираната група на потрошувачи има исти или доста слични барања кога се одлучуваат која ќе ја одберат помеѓу поголемиот број од нив на пазарот.

#### **Маркетинг имагинација и креативност за обезбедување на релативно трајна конкурентска предност**

За да биде успешно и да оствари релативно трајна конкурентска предност, претпријатието мора да ги предефинира правилата на конкуренцијата, така да ја креира единствената предност во гранката или

12) Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5.p.2



на целиот пазар. Потребна е маркетинг имагинација и креативност за тоа да се оствари на целните пазари, на коишто претпријатието планира да конкурира.

Претпријатието и конкурентите се ангажирани во серија на акции што предизвикуваат реагирање на конкурентите односно во интеракциски односи. Иако интеракциските односи не може да се контролираат во целост, истражувањата и искуството сугерираат дека претпријатијата можат да влијаат на конкурентската интеракција за да стекнат предност. Претпријатијата мора да знаат да ги идентификуваат конкурентите, да го согледуваат однесувањето и консеквенците и тогаш да создадат ефективни акции и реакции.

Помеѓу две претпријатија можат да постојат три типа на интеракција, секој конкурент е свесен за влијанието на другиот на тоа, интеракцијата е експлицитна. Кога конкурентите не се свесни за другиот, интеракцијата е имплицитна. Кога едно претпријатието е свесно за влијанието а другото не е, интеракцијата е асиметрична.

Кај експлицитните интеракции секое претпријатие е свесно за своите односи со другите и настојува да го искористи тој однос во своја корист. Односот може да биде пријателски и непријателски. Во првиот случај, односот се користи двете претпријатија да ја максимизираат добивката соработувајќи и не влијаат негативно на другото претпријатие. Во непријателскиот однос секое претпријатие настојува да оствари предност над другите, максимизирајќи ја својата добивка.

Кај имплицитниот меѓуоднос односите се карактеризираат само со пазарното однесување. Реагирањето на потрошувачите на акциите на двата конкуренти создава одредени резултати за двете претпријатија, но двете претпријатија се ингорантни за ефектите од работењето на другиот. Тоа е карактеристика на пазарите со голем број на мали претпријатија.

Кај асиметричната интеракција, свесните претпријатија настојуваат да ја искажат својата сила, преземајќи акции коишто конкурентите на претпријатијата не ги воочуваат. Асиметријата често е последица на големината на претпријатието. Помалите претпријатија се свесни, а големите често се несвесни за интеракцијата<sup>13</sup>.

Често се мисли дека, конкурентски ориентираната маркетинг стратегија, има една од четирите карактеристики: 1) тоа е нешто што конкурентите не можат да го направат, 2) тоа е нешто што конкурентите нема да го изберат за да го направат, 3) конкурентите

13) Hollensen S. (2003) Marketing Management, A Behavioral-Approach, FT/Prentice Hall, Harlow, England. p. 174





ќе бидат во послаба позиција ако го направат тоа и 4) ја води добивката доколку конкурентите го направат тоа<sup>14</sup>.

Релативната конкурентска предност ја определува релативната рентабилност. Стратегшката намена претставува цел којашто бара личен напор и обврска да се биде водечко претпријатие во дејноста. Предизвикот за претпријатието доаѓа од анализата на конкуренцијата, како и предвидувањето на начинот на гранката на еволуција.

### **Заклучок**

Денес конкуренцијата треба да се посматра преку нејзината *динамика* на антиципирање на промените, односно преку маркетинг стратегијата како наука и вештини за согледување и креирање на производната и/или услужната програма во согласност со промените на пазарот.

Претпријатието за да ги оствари супериорните перформанси, мора да влијае на пазарот, а не само да реагира на него.

За да бидат успешни и да остварат релативно трајна конкурентска предност, претпријатијата мора да знаат да ги идентификуваат конкурентите, да со согледуваат однесувањето и консеквенците и тогаш да создадат ефективни акции и реакции, притоа користејќи ја маркетинг имагинацијата и креативноста.

Во трудот се изнесени можностите за обезбедување и одржување на конкурентска предност на претпријатијата преку избор на стратегиска опција за конкурентска предност, со користење на постулатите на маркетинг имагинацијата и креативноста.

---

14) Lehman R. D. and R. S. Winer (2002), *Analysis for Marketing Planning*, fifth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.

### **Користена литература**

- Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5.
- Dickson P. R. (1986) Statics and Dynamics Mechanics of Competition: A Comment of Hunt and Morgans Competitive Advantage Theory, Journal of Marketing, October.
- Ferrel C. O. et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- Glazer T. (1999), Winning in Small Markets, Sloan Management Review, Summer.
- Jaworski B. J. et al. (2000) Market Driven VS Driving Markets, Journal of the Academy of Marketing Sciences 28
- Karpilat A. E. et al. (2004) Market Driving Organisations: A Framework, Journal of the Academy of Marketing Sciences, No 5.
- Kim C. W. and R. Manoborgne (2005) Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California Management Review, Winter.
- Kotler P. (1997), Marketing Management, ninth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.
- Lehman R. D. and R. S. Winer (2002), Analysis for Marketing Planning, fifth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.
- Hollensen S. (2003) Marketing Management, A Behavioral-Approach, FT/Prentice Hall, Harlow, England.
- Hutt M. R. and T.W.S. Speh (1979), Business Marketing Management, third edition, The Dryden Press, Chicago.